

167  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

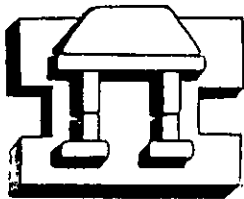
APLICACION DEL "MODELO DE DESARROLLO DE  
CARRERA" EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL  
PETROLEO

REPORTE DE TRABAJO  
P R O F E S I O N A L

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :  
T O M A S M U N O Z E L I A S

ASESORES: M. EN A. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU  
M. EN C. OFELIA DESATNIK MIECHIMSKY  
LIC. ALBA LUZ ROBLES MENDOZA



IZTACALA  
TESIS CON  
LA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

258931

1998



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

**APLICACIÓN DEL "MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA"  
EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO**

---

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL**

1997

**AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, que a través de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, me dio la oportunidad de formarme en sus aulas y de cursar una carrera profesional.

Al Instituto Mexicano del Petróleo, por todo el apoyo que siempre me brindó para hacer de este Reporte de Trabajo una realidad.

A todas las personas que creyeron en mí y me brindaron todo su apoyo para la realización de este gran esfuerzo, en especial a

Lic. Sergio Cerda Vargas,  
Lic. Esteban Che Chable,  
Lic. Gerardo Macotela Ortiz,  
Ing. Yolanda Sierra Guerrero.

A todo el personal de la División de Desarrollo de Personal y de la Gerencia de Desarrollo Humano, porque en todo momento me apoyaron y alentaron para seguir esforzándome en la culminación de este trabajo, en especial a la Lic. Georgina López Mejía y al Ing. Arturo Vargas Martínez.

A mis asesoras:

(Por la U.N.A.M.) M en A. Patricia Covarrubias Papahiu, M. en C Ofelia Desatnik Micchinsky, Lic. Alba Luz Robles Mendoza.

(Por el I.M.P.) Ing. Yolanda Sierra Guerrero.

Su colaboración y opiniones fueron importantes para el enriquecimiento del presente trabajo

A las personas que con su amistad hicieron de mi etapa escolar algo único e irrepetible, en especial a Alberto, Angeles, Claudia, Laura, Margarita (que en paz descanse) y Martha

A la memoria de mis padres. Su amor inmenso y generoso permanecerá a pesar de su ausencia, porque todo lo que soy y lo que he logrado a ustedes se los debo.

A mi familia. Porque cada uno a su manera me ha brindado cariño, confianza, ejemplo y apoyo incondicional.  
A todos los quiero y ojalá que en cada uno de nosotros persista el deseo de seguir creciendo como personas y como la gran familia que somos.

A todos aquellos que de una u otra manera tuvieron que ver con la realización de este trabajo y no fueron mencionados

A quienes tengan este trabajo en sus manos  
y que al consultarlo encuentren en él la  
información que les sea de utilidad.

Ese es uno de mis más grandes anhelos,  
pues así el esfuerzo y los desvelos que  
implicaron su realización nuevamente  
habrán valido la pena.

Pero sobre todo, Gracias a ese Ser  
Supremo Único que cada día me permite  
crecer y participar de esta experiencia y  
milagro llamado vida.



## RESUMEN

El presente reporte de trabajo describe la experiencia del psicólogo industrial en el Área de Desarrollo de Carrera, perteneciente a la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos del Instituto Mexicano del Petróleo.

Las actividades que se reportan se refieren al período del 7 de Julio de 1993 al 7 de Julio de 1995 y se circunscriben a las etapas de investigación e implementación de un Modelo de Desarrollo de Carrera, para lo cual, se aplicaron los instrumentos que conforman la batería utilizada por este modelo [los cuestionarios: Descripción Persona-Puesto (Formato DC-1 para el trabajador), Descripción Puesto (Formato DC-2 para el jefe), Situación Laboral del Trabajador -Objetivos y Metas- (Formato DC-3 para el trabajador); la prueba psicométrica Cleaver (Formatos de Autodescripción y de Factor Humano) y el formato de Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera] a 298 trabajadores pertenecientes a la Subdirección antes mencionada, obteniendo como resultado las acciones de desarrollo de carrera propuestas para este grupo en términos de Requerimientos de Capacitación, Incentivos Requeridos y Medio Ambiente Laboral.

Estos resultados sugieren que el Modelo de Desarrollo de Carrera propuesto es una herramienta viable para el desarrollo de los recursos humanos del I.M.P. y de otras organizaciones, pues se obtuvieron los resultados que de él se esperaban.

Se incluye además la descripción de otros tres trabajos desarrollados por el Área de Desarrollo de Carrera, basados en la metodología e instrumentos del modelo, que ejemplifican otras posibilidades de intervención del psicólogo industrial, como el "Programa de Desarrollo de Habilidades para Pemex, Exploración-Producción" y los Procedimientos para "Selección de Auditores de Calidad ISO-9000" y para la implementación de "Talleres de Detección de Necesidades de Capacitación".

## ÍNDICE

<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>1. La Administración de Recursos Humanos (ARH).</b> .....	10
1.1. El carácter de la ARH .....	12
1.2. La ARH ideal .....	15
1.3. La ARH como un proceso .....	16
1.4. Políticas de Recursos Humanos .....	17
1.5. Objetivos de la ARH .....	19
1.6. Dificultades de la ARH .....	19
1.7. Estudio de las organizaciones .....	21
1.8. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos .....	22
<b>2. El Modelo de Desarrollo de Carrera</b> .....	33
2.1. Antecedentes teóricos del "Modelo de Desarrollo de Carrera" .....	34
2.2. Aspectos fundamentales del Desarrollo de Carrera .....	44
2.2.1. Fundamentos del "Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P." .....	46
2.2.2. Áreas de oportunidad .....	49
2.2.3. Premisas conceptuales .....	50
2.2.4. Descripción general del "Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P." .....	51
2.3. Descripción esquemática del "Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P." .....	54
2.3.1. Información Básica (Fase I) .....	54
2.3.2. Análisis y Diagnóstico (Fase II) .....	54
2.3.3. Estrategias de Acción (Fase III) .....	56
2.3.4. Evaluación y Seguimiento (Fase IV) .....	57
2.4. Trayectoria de Carrera .....	58

<b>3. El Instituto Mexicano del Petróleo (I.M.P.)</b> .....	61
3.1. Antecedentes históricos .....	61
3.2. Objetivos del I.M.P. ....	64
3.3. Organización del I.M.P. ....	67
<b>4. Actividades Desarrolladas</b> .....	71
4.1. La Psicología en la industria y la función del psicólogo industrial .....	71
4.2. El psicólogo industrial en México .....	73
4.3. Las funciones del psicólogo en el I.M.P. ....	74
4.4. Funciones y actividades desarrolladas por un investigador en desarrollo de carrera .....	77
<b>5. Aplicaciones del “Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P.”.</b>	
<b>Resultados y Análisis</b> .....	83
5.1. Aplicaciones del “Modelo de Desarrollo de Carrera” en el I.M.P. ....	83
5.1.1. Investigación .....	85
5.1.2. Resultados y Análisis .....	96
5.2. Aplicación del “Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P.” en Pemex .....	110
5.3. Otras Aplicaciones .....	125
5.3.1. Acreditación de Personal en Auditorías ISO-9000 .....	126
5.3.2. Detección de Necesidades de Capacitación .....	133
<b>II. Análisis y Conclusiones</b> .....	141
<b>Bibliografía</b> .....	161
<b>III. Apéndices y Anexos</b> .....	164

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, el mundo está regido por el cambio continuo. Los grandes avances tecnológicos, científicos e informativos obligan a los individuos y a las organizaciones a modificar su actuación, mejorar sus capacidades para responder ante nuevas situaciones y adaptarse con rapidez a las transformaciones vertiginosas en el mercado y en la competencia.

Ante este panorama, son muchas las organizaciones que se han visto obligadas a cambiar exclusivamente para sobrevivir, pues en esta época donde "lo único que no cambia es que todo cambia" se exige a las personas y a las organizaciones el reto de ser mejores. Si bien, en general, a las organizaciones y a las personas siempre les ha interesado incrementar su productividad, eficacia, eficiencia y niveles de calidad en todos los sentidos, actualmente dicho deseo se ha fortalecido, pues de ello depende su continuidad y permanencia.

Nuestro país no ha escapado a dicha exigencia, pues siempre ha aspirado a pertenecer a las primeras potencias comerciales a nivel mundial. Al abrir sus fronteras al comercio exterior como consecuencia de su ingreso al Tratado de Libre Comercio (TLC) pactado con diferentes naciones, entre ellas Estados Unidos y Canadá, se ha eliminado el proteccionismo comercial, obligando a nuestras organizaciones a ser más competitivas en calidad y precio, tanto en el mercado nacional como en el internacional, con los productos y servicios ofrecidos por compañías transnacionales de gran fortaleza económica.

Los empresarios y ejecutivos de nuestra nación, conscientes de que tal reto implica visualizar ampliamente el desarrollo de los mercados para llevar ante ellos los productos, bienes y servicios que cuenten con los niveles de calidad que la competencia exige, han multiplicado e intensificado sus esfuerzos por dar a sus compañías el nivel de competitividad

que en la actualidad impera, exigiendo a todos y cada uno de sus miembros los niveles de desempeño necesarios y suficientes para alcanzar los estándares que marcan las normas internacionales; de ahí es de donde surge la necesidad de desarrollar de manera constante y continua a los recursos humanos que las conforman.

Nuestras instituciones tampoco han podido quedarse atrás y han tenido que avanzar al ritmo del desarrollo actual, exigiendo a su personal mayores y mejores niveles en calidad y profesionalismo. Una de las industrias con mayor prestigio a nivel mundial y a la cual se le ha exigido responder a tal reto con los más altos niveles de calidad en su desempeño, es la petrolera.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) ha sabido responder a dichas exigencias al contar con la más alta tecnología y con el personal mejor preparado para su manejo y operación, cambiando al ritmo marcado por la actualidad; pero más que por la necesidad de sobrevivencia, lo ha hecho para mejorar, exigiendo de sus miembros nuevas actitudes y el fortalecimiento de todas sus capacidades para trabajar en equipo. Por su naturaleza, el papel que juega esta industria a nivel nacional es muy importante, porque está comprometida con el manejo de los recursos naturales no renovables y es uno de los pilares económicos de nuestro país.

Por lo anterior se ha considerado que el espíritu de grupo y de servicio son las características cualitativas esenciales con las que deben conducirse quienes forman parte de PEMEX, para que a través de ellas se alcance la excelencia en las actividades realizadas, la calidad en los productos ofrecidos, la eficacia y eficiencia de los servicios otorgados y la apreciación de los trabajadores como seres humanos.

Para consolidar los esfuerzos hacia el cambio de actitudes y de fortalecimiento de dichas capacidades, PEMEX ha contado con la asistencia del Instituto Mexicano del Petróleo (I.M.P.), el cual básicamente se instituyó para ser el brazo tecnológico y de investigación que sustentara las operaciones de PEMEX, a través de la implementación de acciones que redundaran en los niveles de calidad necesaria y suficiente de sus recursos en general, para poder competir a nivel internacional.

Desde su creación, el I.M.P. ha enfocado sus esfuerzos a mejorar para proporcionar a PEMEX, su cliente número uno, todos los servicios que le solicite; en este sentido ha exigido de su personal el responder con oportunidad y profesionalismo, haciendo especial énfasis en la preparación, educación y formación constante del factor humano que conforma tanto al I.M.P. como a PEMEX.

Este énfasis en el desarrollo de sus recursos humanos, resulta de interés para la Psicología Industrial, pues ésta ha realizado infinidad de aportaciones con base en estudios e investigaciones que tienen por objeto el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, comprobando en diferentes oportunidades que las personas que las conforman son el elemento más importante con que cuentan, pues el capital humano es la parte dinámica de las organizaciones, el elemento que las convierte en productivas o improductivas.

Los psicólogos en los ambientes organizacionales han tenido intervenciones de diversos tipos y han cubierto funciones que van desde el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la conformación de catálogos de puestos, ocasionalmente en el manejo administrativo de nóminas y tabuladores, diseño de programas de incentivos y de

capacitación, formación y educación continua del personal; así como también en la implementación de conceptos elaborados y técnicas sofisticadas como el desarrollo organizacional, la planeación estratégica, los estudios de clima organizacional, entre otras. No se debe omitir que con base en la participación de los psicólogos dentro del ámbito de la administración de recursos humanos, se han abierto otros campos de acción novedosos como la consultoría y la investigación en recursos humanos.

Es precisamente en años recientes que los psicólogos que forman parte del I.M.P., han colaborado más intensamente en los campos mencionados, contribuyendo así en las actividades desarrolladas por el Instituto, principalmente en la aportación de las herramientas metodológicas que su formación teórico-científica le proporciona, y que le son de gran utilidad para su integración y desarrollo como profesional en cualquier ámbito en que desee incursionar.

La investigación en el ámbito de los recursos humanos es un campo en el cual el psicólogo ha tomado parte de manera novedosa dentro del I.M.P.. En general, la investigación que se realiza en cualquier campo trae como resultado la obtención de información importante y variada; la investigación que se lleva a cabo dentro de un campo tan versátil como son los recursos humanos puede ser aún más importante y novedosa, pues existe poca información que dé referencias respecto al manejo de dichos recursos.

Para la tarea de investigar dentro del ámbito del capital humano y su administración, el psicólogo tiene que optar por el uso de técnicas de intervención que le permitan medir, predecir y controlar cualquier tipo de cambio conductual y/o actitudinal en ese sentido. Una de esas intervenciones que fue retomada por el I.M.P. para establecer acciones de desarrollo



de recursos humanos es el Desarrollo de Carrera, el cual forma parte del Desarrollo de Vida y Carrera. Esta se describe como una estrategia extraída del Desarrollo Organizacional que consiste básicamente en la planeación del desarrollo integral de los individuos, en sus áreas personal, familiar, social y laboral (Byars, 1986; Casares y Siliceo, 1988; Cerda, Lumbreras y Macotela, 1992; Macotela, 1992 y Pérez, 1988).

Es en esta intervención donde convergen la disciplina de la investigación y el área de desarrollo de recursos humanos, por medio de la aplicación de un Modelo de Desarrollo de Carrera en algunas áreas del I.M.P., de la implementación de parte de su metodología e instrumentos en algunas áreas de PEMEX, así como de su adaptación a otras intervenciones surgidas a partir del mismo modelo, como la Detecciones de Necesidades de Capacitación, el Reclutamiento y Selección de Personal y la Elaboración de Programas de Capacitación y Desarrollo de Habilidades, entre otras.

El presente reporte de trabajo es una recopilación de la información y los resultados obtenidos de la incursión del psicólogo como investigador en desarrollo de recursos humanos (Investigador en Desarrollo de Carrera) que pretende proporcionar a los estudiantes de la Licenciatura en Psicología de la E.N.E.P. Iztacala evidencias de lo que pueden realizar como egresados de esta carrera profesional si desean intervenir en el área industrial, pues sus habilidades no se reducen al reclutamiento, selección y capacitación, sino que tienen la posibilidad de orientarlas hacia actividades innovadoras como la creación de propuestas en desarrollo de recursos humanos, la planeación de alternativas de intervención, la aplicación de las mismas para la obtención de mayores beneficios y mejores resultados en torno al desarrollo de las organizaciones y de las personas que las conforman, al proponer diferentes alternativas de solución para diversas áreas laborales, exponiendo así el ejemplo

de una intervención del psicólogo diferente a lo tradicional, más rica en experiencias y bajo un enfoque humanístico de lo que son las organizaciones.

En consecuencia, los objetivos de este reporte de trabajo son:

- a) Presentar el "Modelo de Desarrollo de Carrera" como una estrategia alternativa de desarrollo de recursos humanos.
- b) Reportar las actividades realizadas durante veinticuatro meses dentro del Área de Prospección Educativa, así como los diferentes productos realizados dentro de este periodo.
- c) Analizar cualitativamente dichos productos y sus resultados.
- d) Realizar una propuesta de trabajo optativa en la que el psicólogo participe de una manera diferente, aprovechando así al máximo las habilidades para las que ha sido entrenado.

Para el cumplimiento de los mismos, se siguió el proceso que a continuación se describe:

En el Capítulo I se hace referencia a la Administración de Recursos Humanos, describiendo algunos de los elementos que incluye, al tiempo que se define como un proceso conformado por subsistemas interdependientes dentro del cual el Psicólogo interesado en el ámbito industrial puede intervenir. De la misma manera, se hace una breve descripción del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, de las partes que lo componen y del papel que desempeña dentro de dicho proceso, a fin de ubicar al Modelo de Desarrollo de Carrera como una estrategia extraída del Desarrollo Organizacional perteneciente a dicho subsistema.

El Capítulo II describe el Modelo de Desarrollo de Carrera, su concepto, objetivo, filosofía, sus bases teóricas, la metodología e instrumentos que lo conforman, así como algunas de las ventajas que ofrece.

El Capítulo III señala lo referente al Instituto Mexicano del Petróleo, desde su creación, objetivos y estructura con el objeto de dar ubicación dentro de la misma al Área de Desarrollo de Carrera, describiéndola como la responsable de la creación y manejo del Modelo de Desarrollo de Carrera.

En el Capítulo IV, se detallan las actividades desarrolladas. Se inicia enunciando el papel del psicólogo en el ámbito industrial, el papel del psicólogo industrial en México, así como el papel del psicólogo en el Instituto Mexicano del Petróleo y en específico, se especifican las funciones y actividades que realiza un Psicólogo Investigador perteneciente al Área de Desarrollo de Carrera.

El Capítulo V comprende una de las partes medulares del reporte de trabajo, ahí se anotan las intervenciones realizadas por el Área de Desarrollo de Carrera en el I.M.P. y en PEMEX, los productos realizados durante sus intervenciones y los resultados obtenidos de ellas, haciendo un análisis cualitativo de todo ello.

Al final, se presenta un apartado de análisis y conclusiones respecto al trabajo en general. Esta es otra parte esencial del reporte de trabajo, pues en ella se hace la evaluación crítica de la experiencia laboral y se dan algunas recomendaciones para el mejor funcionamiento y participación del Área de Desarrollo de Carrera y del mismo modelo dentro de la vida y actividades del instituto para su implementación en instituciones de educación superior.

## CAPÍTULO I

## 1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Desde que el hombre se erigió como un ser transformador de su entorno, se ha visto en la necesidad de lograr la consecución de sus objetivos en la compañía de otros, siendo necesaria, para tal efecto, la administración de los recursos con los que cuenta, a fin de aprovecharlos al máximo. Barajas (1989) nos dice que en general, entendemos por administración al proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno. La importancia de los procesos administrativos en general radica en que ellos son una herramienta necesaria para la realización de cualquier actividad grupal que tenga como finalidad el logro de un objetivo en común.

Casas (1993) menciona que: "La moderna Administración de Recursos Humanos (ARH) ha evolucionado a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial, misma que consistió esencialmente en la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía humana con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas" (pág. 5).

Sikula y Mackena (1989) enuncian que como consecuencia de la Revolución Industrial, el trabajo de manufactura hogareña fue reemplazado por el trabajo en las fábricas. Esto fue debido principalmente a la velocidad con la que trabajaban las máquinas, a la eficiencia obtenida por medio de una mayor subdivisión del trabajo y a la mayor especialización de las tareas que fueron dándose con ello. Esta nueva situación obligó a las personas a trasladarse a las fábricas para realizar ahí su trabajo, rigiéndose por un horario y por un jefe, trabajando por jornada y no por producto.

Fue así como se crearon las primeras organizaciones de trabajo institucionalizado, en donde surgió la necesidad de conocer su funcionamiento y los aspectos que intervienen para su mantenimiento y administración.

En general, se puede decir entonces que la Administración de Recursos Humanos es un producto de la revolución tecnológica del hombre, ya que al tratar de responder a estas necesidades se aplicó el método científico al trabajo obrero, con la principal finalidad de aumentar la productividad. Aunque para que se le conociera como tal tuvo que pasar por un proceso evolutivo que la llevó a ser lo que es actualmente, y sobre todo, por la importancia que con el tiempo fue cobrando el recurso humano de toda organización laboral.

Vega (1990) opina que dicha importancia radica en que dentro de cualquier organización hay gente que posibilita su desarrollo, pues a través de su comportamiento y desempeño en el trabajo afectan la eficacia y la eficiencia de ésta, es decir, que son ellos quienes la convierten en una industria productiva o improductiva. Tal es la importancia de las personas en las organizaciones que se hace necesario administrar a dichos recursos. Esta labor no es considerada tarea sencilla de realizar; para llevarla a cabo se requiere del personal debidamente preparado para ello, pues los asuntos que la Administración de Recursos Humanos trata, parten desde diversas disciplinas y conocimientos.

Chiavenato (1988) dice que la **Administración de Recursos Humanos (ARH)** es un área de estudios relativamente reciente, que se puede aplicar a organizaciones de cualquier tipo o tamaño, ya que es interdisciplinaria y en ella confluyen conceptos desde la **Psicología Industrial**, Sociología Organizacional, Derecho de Trabajo, Medicina Laboral, entre otros.

Los asuntos que se tratan en la ARH abarcan muchos campos del conocimiento; ahí se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, tecnología del aprendizaje, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina, servicio social, desarrollo de carrera, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, mercado, recreación, accidentes, disciplina y actitudes, estadísticas, leyes de protección, eficacia y eficiencia, entre otros. Debido a lo anterior, se considera que la administración de recursos humanos es un área en la que el psicólogo industrial puede encontrar su campo de trabajo, pues es ahí en donde, entre otras cosas, se tratan más directamente los tópicos referentes al ser humano, su comportamiento y desempeño dentro de las organizaciones.

### **1.1. EL CARÁCTER DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Los asuntos que la ARH trata, pueden referirse tanto a aspectos internos (introversivo de la ARH) como a externos (extroversivo de la ARH) de las organizaciones, utilizando para ello diversas técnicas, dirigidas hacia el exterior (investigaciones de mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con entidades de formación profesional, legislación en el trabajo, etc.) y hacia el interior (análisis y descripción de cargos, entrenamiento, política salarial, higiene y seguridad, etc.) de las mismas. Algunas de esas técnicas se aplican directamente a las personas (reclutamiento, entrevistas, selección, etc.) y otras se aplican de manera indirecta (cargos ocupados, planes, etc.). Asimismo, la ARH utiliza algunas técnicas (como detección de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, estudios de clima laboral, entre otras, que forman parte de las técnicas de intervención del desarrollo organizacional, del cual se hablará posteriormente) para obtener datos y a partir de ellos tomar decisiones.

También, puede referirse a los diversos niveles de la organización (individual, grupal, departamental, organizacional y ambiental).

La ARH posee un **carácter contingencial**, es decir, que por pertenecer a la rama de las Ciencias Sociales, no posee leyes o principios universales, depende de la situación organizacional (ambiente, tecnología empleada, políticas y directrices vigentes, filosofía administrativa, concepción de la organización acerca del hombre y su naturaleza, así como calidad y cantidad de los recursos humanos, entre otras cosas) y en la medida en que ésta cambie, cambiará la administración de los recursos humanos, ya que cuenta con técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico que hacen que los esquemas de ARH cambien de organización a organización y de tiempo a tiempo. Es así que, la ARH no es un fin, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización.

Es tal el carácter **multivariado** de la unidad de ARH que su actuación puede ser centralizada (en donde se cuente con una Dirección de Recursos Humanos con autoridad sobre diversos órganos o unidades de trabajo) o descentralizada (en donde la Dirección de Recursos Humanos da asesoría y consultoría; planeando, organizando y controlando a órganos autónomos, recibiendo órdenes de los responsables de unidad).

En cuanto a la autoridad que ejerce, en algunas ocasiones la ARH se ubica en el nivel decisorio (Dirección) dentro de la organización, y otras veces el órgano de recursos humanos se sitúa a nivel ejecutivo, reportándose a un órgano directivo. En otras organizaciones, la ARH funciona como un órgano de asesoría a la presidencia, que presta consultoría y servicios de staff. El departamento de recursos humanos se vincula entonces



con la presidencia y toda política o procedimiento de la ARH debe tener aprobación de ésta para su ejecución. El nivel, la localización, la subordinación, el volumen de autoridad y la responsabilidad del órgano de ARH depende del diseño de la organización, como consecuencia de los diversos factores involucrados. El concepto que se tenga de las personas es causa importante del papel de la ARH en la organización.

El mismo Chiavenato (Idem.) ratifica que el **carácter multivariado** de la ARH, así como su **condición contingencial** se deben a que las diferencias que se presentan entre personas ocurren también entre organizaciones. Lo que la ARH hace es enfrentarse a esas diferencias. Este asunto es muy complejo, porque conlleva diversas cuestiones que requieren un tratamiento más detenido, como el saber qué motiva a las personas a trabajar, cuáles son las aspiraciones de los empleados y cuáles son las necesidades de las organizaciones, entre otras cosas.

Chiavenato (Idem.) también menciona que la responsabilidad básica de la ARH a nivel empresarial, corresponde al máximo nivel ejecutivo, en donde se deposita toda la responsabilidad de toda la organización. Ese presidente, al igual que cada jefe o gerente debe saber algo sobre recursos humanos, aunque no necesariamente de manera profunda. Esto es importante en el sentido de que el principal papel del presidente es hacer que la organización sea exitosa en todas sus labores, motivo por el cual hace disponibles sus recursos, aunque no sepa exactamente para qué. Al ser grandes las organizaciones, existe un sinnúmero de niveles jerárquicos. El presidente se ocupa entonces de obtener colaboradores, pues si está muy distanciado de las operaciones rutinarias, menor será el efecto que tenga sobre ellas.

El trabajo de administrar la organización requiere de saber exactamente hacia dónde se requieren conducir los esfuerzos de la misma. Por eso se necesita un plan y una estrategia, no basta con lo que subconscientemente planea el presidente. Es en ese preciso momento cuando ese presidente necesita de colaboradores que le ayuden a obtener los recursos humanos necesarios para resolver los problemas y necesidades que se presenten en ese sentido y al mismo tiempo cumplir con los objetivos organizacionales de productividad, eficacia y eficiencia.

## **1.2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS IDEAL.**

Pigors y Myers (citados en Chiavenato, Idem.). consideran que "la administración de personal ideal es una responsabilidad de línea y una función de staff" (pág. 129), ya que su responsabilidad es básica de la gerencia a todos niveles y en toda la organización. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices que logren los objetivos de la organización. Esta posición ideal de la administración de personal es modificada en parte por:

- a) la falsa comprensión de la función de staff del órgano de personal,
- b) los conflictos consecuentes entre línea y staff, y
- c) las diferencias resultantes de diversas filosofías y patrones de la gerencia.

El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que ayuden a la toma de decisiones en gerentes de línea (autocontrol) y la ejecución del servicio de personal de toda especie.

El gerente de línea debe ver en el especialista de personal una fuente de ayuda y las fricciones entre líneas y staff se reducirán en lo posible y se logrará el arreglo organizacional. El éxito del órgano de ARH dependerá en gran medida de esto; la responsabilidad por el alcance del mismo dependerá más del apoyo que brinde el gerente, que de la asesoría y recomendaciones del administrador de personal.

### **1.3. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.**

Arias Galicia (1983) menciona que la ARH es un proceso que consiste en determinar los requerimientos de personal y los medios para satisfacerlos, todo esto con el fin de llevar a cabo planes integrales de una empresa. Las actividades de la ARH son importantes a nivel individual, organizacional y nacional, pues sirven para aprovechar al máximo los recursos humanos.

Al hablar de la ARH como un proceso, Chiavenato (Op. Cit.) opina que está constituida por subsistemas interdependientes, que son los siguientes:

- a) Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos. Incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- b) Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos. Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (vertical, horizontal, lateral o diagonal), entre otras cosas.
- c) Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos. Incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal

- d) Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. Incluye el entrenamiento, los sistemas, planes y programas de desarrollo de personal.
- e) Subsistema de Control de Recursos Humanos. Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos (Ver Apéndice 1, Cuadro I).

Estos subsistemas están íntimamente interrelacionados y son interdependientes. Cualquier alteración ocurrida en uno provoca influencias sobre los otros.

A través de los subsistemas se forma un proceso en donde los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, aunque no necesariamente se sigue la secuencia descrita, ya que por su misma interacción, los subsistemas varían de acuerdo a la situación en que se aplican, y aunque son interdependientes, el que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien exactamente en el mismo sentido y en la misma medida.

#### **1.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

De los planteamientos que dictan los subsistemas parten las políticas de recursos humanos, las cuales buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal.

Las políticas son las reglas que se establecen para gobernar funciones y asegurar su desempeño de acuerdo a los objetivos, siendo guías de acción que dan respuesta a

problemas frecuentes y que varían de acuerdo con los diversos factores que determinan cómo es una organización y a qué área se aplican (Chiavenato, Idem.).

Dichas políticas se clasifican por el nivel de estructura organizacional en que se aplican (de la empresa en general, administrativa, operacional y funcional o de asesoría) o por el contenido cubierto (por admisión, salud, entrenamiento, seguridad, salarios, beneficios, entre otros.) (Ver Apéndice I, Cuadro I).

Cada área o subsistema de la ARH cuenta con políticas que involucran a la organización sobre sus aspectos principales: alimentación o provisión de recursos humanos (dónde reclutar, en qué condiciones y cómo obtener los recursos, qué criterios de selección y patrones de calidad se utilizan y cómo se integra a los nuevos participantes a la organización), aplicación de recursos humanos (determinación de requisitos básicos de fuerza de trabajo, criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos y criterios de evaluación de calidad y desempeño), mantenimiento de recursos humanos (criterios de remuneración directa e indirecta a los participantes, mantenimiento de fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva, y criterios de condiciones físicas y ambientales, de higiene y seguridad, etc.), desarrollo de recursos humanos (diagnóstico y programación de preparación y reciclaje de la fuerza de trabajo, criterios de desarrollo y creación de condiciones que logren la excelencia organizacional mediante el comportamiento de los participantes) y de control de recursos humanos (lograr un banco de datos que proporcione información de la fuerza de trabajo y criterios para la auditoría permanente de políticas y procedimientos en recursos humanos). Todas ellas en conjunto buscan la orientación hacia el logro de los objetivos que la unidad de ARH se ha planteado.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En general, los objetivos que pretende alcanzar la ARH son:

- a) Crear, mantener y organizar un contingente de recursos humanos.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación.
- c) Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles.

A partir de esto se da la planeación de los recursos humanos, que aunque la hace el mismo órgano de la ARH, en general el planeamiento de los recursos humanos debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización a partir de las entradas y salidas de la misma, es decir que se planea a cortos y medianos plazos, debiendo incluir los objetivos y la planeación de la organización, la auditoría en recursos humanos, la previsión de éstos y los programas de acción. Esto se da de manera secuencial, interrelacionada y cíclica.

## **1.6. DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La ARH se distingue de las otras funciones empresariales por su singular ambiente de operaciones que enfrenta al especialista en recursos humanos a varias dificultades básicas que son

1. La ARH se entiende con medios y no con fines, su función es de asesoría y su actividad es de planear, dar recomendaciones, servicios especializados y control.
2. La ARH se hace cargo de los recursos vivientes (y complejos en extremo) de las organizaciones: las personas, que son traídas a la organización en donde crecen, se desarrollan, cambian de posición, de actividad y de valor.

3. Los recursos humanos se encuentran en toda la organización, bajo la autoridad de diversos jefes responsables de sus subordinados. La responsabilidad de la ARH es de línea staff.
4. La ARH se ocupa básicamente de la eficiencia y aunque no puede controlarla, ésta es controlada por las diversas áreas de la organización y los comportamientos heterogéneos de los participantes.
5. La ARH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre las cuales tiene poco control, motivo por el cual está destinada a la adaptación, acomodación y transigencia. Conociendo los objetivos de la organización se puede lograr un razonable control de los recursos humanos.
6. El desempeño y la calidad de los recursos humanos son complejos y diferentes de acuerdo a la jerarquía, actividad, tecnología aplicada y tipo de tarea. El control de calidad se realiza desde el proceso de selección y continúa en el proceso cotidiano.
7. La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Tener personal es costoso y regularmente se ubica así a los recursos humanos, como centro de costos, no de lucro.
8. La ARH está en la dificultad de saber si está haciendo o no un buen trabajo. Este es su aspecto más crítico y es lo que la lleva a enfrentar desafíos y riesgos no controlables e imprevisibles.

Es por este último aspecto, y en parte por los otros, que la ARH no siempre recibe todo el apoyo de la alta dirección.

## 1.7. ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

Al estudiar a las organizaciones, se deben de enfocar cuatro niveles de comportamiento o eficacia que son:

1. Eficacia individual (empleado, supervisor, gerente, etc.).
2. Eficacia del grupo o equipo de trabajo.
3. Coordinación intergrupala.
4. Eficiencia organizacional total (Chiavenato, Idem.)

La importancia del estudio de las organizaciones radica en que las actividades e interacciones que se dan en los pequeños grupos o equipos de trabajo son el punto focal del estudio del comportamiento humano de las empresas, e influyen de manera definitiva en la eficacia y eficiencia de la industria de hoy en día. Problemas como la insatisfacción en el trabajo, el desinterés de las personas por este aspecto, el alto ausentismo y rotación de personal, la competencia disfuncional entre individuos y grupos, la comunicación inadecuada, la distorsión y falta de información, la confusión y desentendimiento de objetivos y prioridades organizacionales e individuales y la falta de deseo de asumir responsabilidades por parte de los supervisores, entre otros tantos, son los asuntos a los que diariamente se enfrentan los especialistas en ARH.

Todo lo mencionado, exige que las estrategias y decisiones que se relacionen con la ARH se tomen más con visión de las consecuencias, así como con prudencia y juicio, que con cuidadosas deducciones o análisis meramente cuantitativos. Esto en mucho ayudaría a dar recomendaciones menos vagas, aún cuando fueran rechazadas por ejecutivos con poca



experiencia en recursos humanos, difícilmente admitida por ignorancia o inseguridad, surgiendo de ahí mismo la importancia de que existan especialistas en ARH.

En general, las intervenciones que se realicen respecto al mejoramiento de los recursos humanos, deberán contar con dicha característica visionaria, sobre todo aquéllas que apuntan hacia la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, pues determinarán las características actuales del capital humano, los niveles de desarrollo adquiridos, así como las aspiraciones del personal y las tendencias futuras de los requerimientos del personal de las organizaciones a corto, mediano y largo plazos. En el siguiente apartado, se hablará del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos y de algunas de sus estrategias de intervención, debido a que es ahí donde se ubica el presente trabajo, pues el "Modelo de Desarrollo de Carrera IMP" es un modelo de desarrollo de recursos humanos.

Inclusive, según la opinión de Casares y Siliceo (1988), aunque la Planeación de Vida y Carrera, de donde se desprende el Desarrollo de Carrera, (Ver Apéndice I, Figura 1) es vista como una técnica del Desarrollo Organizacional que en ocasiones puede ser ubicada como un subsistema de la Administración de Recursos Humanos, que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común.

#### **1.8. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

Chiavenato (Op. Cit.) dice que las personas son el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones, pues presentan una increíble aptitud para desarrollar y obtener nuevas habilidades y conocimientos, así como modificar aptitudes, actitudes y conocimientos. Para ello, existe una amplia variedad de medios disponibles que las organizaciones pueden utilizar

influirá de manera determinante en los datos y resultados obtenidos en la elaboración de este reporte.

Del 7 de Julio de 1993 al 4 de Octubre de 1995, el organigrama del IMP se conformaba de la siguiente manera:

- Una Dirección General (DG).
- Una Coordinación de Investigación y Planeación (CIP).
- Una Contraloría (C).
- Una Coordinación de Comercialización (CC).
- Cinco Subdirecciones Generales, que son:
  - 1) Subdirección General de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción (SGIDTEP).
  - 2) Subdirección General de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial (SGIDTTI).
  - 3) Subdirección General de Ingeniería de Proyectos (SGIP), que a su vez se subdivide en dos coordinaciones:
    - a) Coordinación de Proyectos Industriales (CPI).
    - b) Coordinación de Proyectos de Explotación (CPE).
  - 1) Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos (SGCST), que a su vez cuenta con una coordinación:
    - a) Coordinación de Servicios Técnicos (CST).
  - 1) Subdirección General de Administración y Finanzas (SGAF) (Ver Apéndice 2, fig. 1)

Con el fin de dar ubicación al área en donde fue desarrollado el presente reporte, se describirán brevemente las unidades de las que se desprenden cada una de las dependencias que en orden secuencial descendente dan forma al organigrama. De la Subdirección General

Existen diferentes tipos de educación que pueden, aunque no necesariamente, formar parte del E.yD. y son:

- Educación profesional (que, institucionalizada o no, tiene por objetivo la preparación del hombre para la vida profesional), la cual comprende tres etapas interdependientes pero distintas:
- Formación profesional (la que prepara al hombre para la profesión),
- Entrenamiento (la que adapta al hombre para una función) y
- Perfeccionamiento o Desarrollo profesional (la que perfecciona al hombre para una carrera) (Chiavenato, Idem.).

La "formación profesional", el "desarrollo profesional" y el "entrenamiento", son una gran responsabilidad de formación de recursos humanos que recae sobre las empresas, conociéndosele regularmente como Desarrollo de Recursos Humanos, el cual resulta ser un programa preestablecido que atiende a la acción sistemática de adaptar al hombre a la filosofía de la empresa, así como al ejercicio de funciones de la organización en general y a la ejecución de tareas específicas.

La aplicación científica sobre E.yD. es amplia en comparación con su desarrollo teórico, pues se trata de un campo de aplicación práctica que incluye todo lo que compete al entrenamiento y capacitación de los recursos humanos que conforman las organizaciones, por lo cual su espectro de acción abarca la mayor parte de los campos del conocimiento, desde la operación de motores y maquinarias simples, hasta asuntos complejos y especializados como medicina laboral, motivación y cambio de actitudes, entre otros. Su uso se complejiza al encontrar que sus principios y técnicas se basan, velada u ostensiblemente, sobre concepciones psicológicas de los procesos de aprendizaje y entrenamiento que asumen

la forma de modelos con base en teorías y paradigmas extraídos de teorías sobre motivación, personalidad, organización, entre otras; que a su vez han sido extraídos de estudios científicos del comportamiento humano y de la aplicación de la psicología a problemas industriales y organizacionales que producen constantes reconsideraciones y reestructuraciones teóricas, metodológicas y prácticas.

Como el E.yD. se ocupa básicamente de averiguar qué métodos y procedimientos pueden ser usados para maximizar el desempeño, uno de sus productos más interesantes es la **Tecnología Educativa**, que es un modo sistémico de planeamiento, estructuración, implementación y evaluación del proceso total del aprendizaje y de la instrucción, que se basa en conocimientos científicos multidisciplinarios orientados hacia la obtención de resultados basados en la relación costo-beneficio. Su resultado deseable es el aprendizaje humano efectivo de mejores patrones de conducta organizacional.

Es importante mencionar que los conceptos de entrenamiento cambian en la medida que se modifiquen los conceptos de administración y organización, así que, para comprender y manejar el comportamiento de los empleados, es más válido el enfoque de la organización como un "sistema social" que el enfoque del "sistema mecánico" de habilidades técnicas, dirigido por reglas racionales, porque el funcionamiento global de las organizaciones está influenciado por todas y cada una de las partes que conforman a este sistema de partes interdependientes, que a su vez se conforman de personas con habilidades y métodos de trabajo individuales, influenciadas por el desempeño de otros, la calidad de las comunicaciones en todas direcciones, claridad y aceptación de todos los objetivos individuales y organizacionales, cooperación entre unidades dispuestas, niveles de confianza, distribución y uso del poder en la resolución de conflictos intra-organizacionales,

adaptabilidad al cambio, modificación de actitudes, cambio social, técnicas de dinámica de grupos, habilidades de agente de cambio, consultoría y consejería de cambio, teorías de la personalidad, entre otros. De todo ello surgen esfuerzos relativos al entrenamiento en habilidades, en relaciones humanas efectivas, en condiciones de equipos y su mejoramiento, así como en nuevas condiciones ambientales (clima laboral y cultura organizacional) (Chiavenato, Idem.).

Dichas nociones, importadas de la psicología social y organizacional, son el núcleo del cambio organizacional. Los términos Investigación-Acción, Renovación de Acción, Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional (D.O.) entre otros, son muestra de esfuerzos específicos de cambio organizacional.

El D.O. según Bennis (1969) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas técnicas, nuevos mercados y nuevos desafíos, así como al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Según Casares y Siliceo (Op. Cit.) el D.O. es un enfoque para la planeación estratégica de las organizaciones que se define como un esfuerzo planeado a nivel de toda la organización que implementa cambios necesarios, permitiendo así la adaptación sinérgica de las empresas a las necesidades que demanda el medio ambiente de forma proactiva

Chiavenato (Op. Cit.) dice que el término "Desarrollo" generalmente es aplicado cuando se habla de cambios intencionados y proyectados. Cuando se habla de "Entrenamiento y Desarrollo", la noción es microscópica e individual, cuando se habla de "Desarrollo

Organizacional", la noción es macroscópica y sistémica. Se habla entonces de términos organizacionales globales y a largo plazo, basados en las ciencias del comportamiento. Es un campo reciente que no está del todo definido, por lo cual, sus diversos autores y especialistas desarrollan tecnologías diferentes y específicas, combinaciones variadas e intervenciones diseñadas y enfocadas a resolver problemas organizacionales particulares bajo un estilo de trabajo de consultoría. El concepto de D.O. está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los procesos de cambio.

Pero para entender el D.O., es necesario conocer sus presupuestos básicos, que son:

- a) El concepto de "Organización" (el cual es un concepto "conductista" de organización, que cambia de una organización a otra, de un tiempo a otro, y de una concepción teórica a otra)
- b) El concepto de "Cultura Organizacional" (como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, valores, interacciones y relaciones típicas en determinada organización)
- c) El concepto de "Cambio Organizacional" (como una elevada capacidad de adaptación, la cual es una condición básica de supervivencia a los cambios tanto internos como externos que afectan total o parcialmente a la organización)
- d) Las necesidades de continua adaptación y cambio (como estrategia planeada para enfrentar y sobrevivir al ambiente de constante cambio)
- e) La interacción organización-ambiente (comprendida como un continuo que obliga a las organizaciones a la adaptación y la innovación en un mínimo de tiempo y de gasto)
- f) La interacción individuo-organización (tomando a la organización como un sistema social, que parte de la filosofía de que el ser humano es apto para la productividad, pero

que permanece inactiva si el ambiente en el que vive y trabaja es hostil y restrictivo, impidiendo así el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Maslow y Herzberg afirman que si hacemos de la organización un ambiente que satisfaga las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, extenderse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización, lo cual resulta en la consecución de los objetivos de la organización. Al estimular el microcomportamiento, se llega al macrocomportamiento organizacional, que es uno de los principales preceptos del Desarrollo de Carrera y el principio de su filosofía.)

- g) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales (como un presupuesto de que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos organizacionales, de manera que se posibilite el desarrollo personal. Este es en sí el amplio concepto global del Desarrollo de Carrera y su objetivo general) y
- h) Los objetivos de cambio estructural a nivel *organizacional* (como distribución de funciones, relaciones de autoridad y subordinación, procesos de comunicación-decisión, directrices, sistemas formales de incentivos, etc.) y *de comportamiento* (cambios de comportamiento individual que se refieren a creencias, valores, actitudes, aptitudes, capacidades, satisfacción, personalidad, etc.; y/o de comportamiento grupal e intergrupal referentes a relaciones interpersonales, comunicación entre grupos o unidades de trabajo etc., según sea necesario) son los que dan pie a la Planeación Estratégica de acciones específicas, como una de las bases para el funcionamiento del Modelo de Desarrollo de Carrera.

Con la finalidad de dar a conocer algunos resultados obtenidos en nuestro país respecto a la aplicación del D.O., Robles (1989) al realizar un estudio de dos tesis (Bermúdez, 1985 y Gisemann, 1987-1988) indica a grandes rasgos lo que en México se ha logrado con la

aplicación de programas de Desarrollo Organizacional, así como las intervenciones más utilizadas. En dicho estudio menciona, entre otras cosas, que para 1985, de 50 empresas que conformaban su muestra, solo el 38% (un total de 19 empresas) contaban o habían contado con esfuerzos de D.O. (ya sea la existencia de un área específica o de la aplicación de estrategias particulares y específicas por parte de consultores externos), reportando colaboraciones en diferentes grados a la efectividad de dichas organizaciones. Dichos resultados fueron medianamente exitosos; quizás debido en parte a que algunas de las estrategias utilizadas impactaban de diferente forma a las poblaciones intervenidas debido a cuestiones culturales (en una comparación hecha entre la sociedad norteamericana con la mexicana con respecto a la preferencia de utilización de diferentes estrategias y el nivel de participación en el desarrollo de las mismas), ya que algunas de ellas tenían que ver con cuestiones muy personales (análisis individuales de desempeño, metas y logro de las mismas, entre otras) que eran perfectamente comprendidas, pero en donde las experiencias individuales fueron compartidas con dificultad. Esto de alguna forma manifiesta que en cuanto a cuestiones de desempeño individual o de planeación del desarrollo personal, nuestra sociedad en general tiende a ser más reservada en comparación con la sociedad norteamericana de los Estados Unidos. De esta manera también se dio a conocer qué intervenciones fueron las más usadas en México, figurando en tercer lugar, con un 20% de utilización las intervenciones dirigidas a los individuos, tanto personalizadas como poco personalizadas, entre las que se encuentra la **Planeación de Vida y Carrera**.

La "Planeación de Vida y Carrera" y el "Desarrollo de Carrera" son estrategias de Desarrollo de Recursos Humanos extraídas del Desarrollo Organizacional que, como hemos visto hacia finales de la década de 1980, habían tenido un bajo índice de aplicación con obtención de buenos resultados (Robles, Op. Cit.).



Según Casares y Siliceo (Op. Cit.) la "Planeación de Vida y Carrera" es contemplada por el Desarrollo Organizacional como una visión optimista del ser humano que hace mayor énfasis en las potencialidades de la persona, en su capacidad de autodirigir su vocación de autorrealización en su propio camino; asimismo, se basa en la capacidad de los grupos para promover el desarrollo de las organizaciones y comunidades, concibiendo a éstas últimas como ambientes que pueden ser los adecuados para el impulso del crecimiento de sus miembros, en lugar de ser medios de enajenación. Ellos mismos, conceptualizan a la "Planeación de Vida y Carrera" como una estrategia, la cual sostiene que:

- a) La planeación no solo es una función administrativa que nos ayuda a señalar objetivos y a programar actividades, sino que es un criterio de vida que permite tener una perspectiva temporal de largo plazo para orientar nuestras actividades y metas,
- b) Por Carrera entendemos, en su más amplio sentido, la trayectoria vital de trabajo, estudio y actualización permanente, y no la profesión técnica o universitaria que la persona estudió en una etapa de su vida y que por sí misma es limitativa, reconociendo que estos estudios son sólo herramientas básicas sobre las cuales los profesionistas inician su carrera. La profesión inicial puede haber variado mucho y así encontraremos gran número de profesionales que han excedido, complementado y enriquecido su profesión inicial. ésta es en realidad su carrera,
- c) La vocación y carrera de cada persona es una aventura y un proceso de realización personal, profesional y social que encuentra su equilibrio en una existencia consciente, responsable y vital,
- d) La planeación de vida no es un proceso puramente intelectual, sino que implica un conocimiento y contacto personal con el núcleo más íntimo de la persona que incluye la conjunción del pensamiento, las emociones, los valores, el cuerpo, sus sensaciones y las

experiencias vitales que dan origen al si mismo, es decir, al yo personal que sólo puede ser captado en un proceso intuitivo que trasciende a la razón y a los sentimientos por separado, y que implica una disciplina y un proceso de meditación y contacto espiritual. Este es tomado como el único camino para encontrar el sentido vital que la persona misma le puede dar a su propia existencia. Por sentido vital debemos entender un concepto que va más allá de credos y concepciones particulares, como algo que se siente en la propia naturaleza humana y sus necesidades de trascendencia, este concepto es, la vitalidad (energía y motivación que no solo nos mantiene vivos, sino que nos permite estar en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades).

Es importante mencionar también que el Desarrollo de Carrera es sólo una pequeña parte de todo el universo de la Planeación de Vida y Carrera, que se refiere al ámbito laboral, pero no por ello deja de tener una gran e importante influencia sobre las otras áreas (personal, familiar y social), las cuales son vitales para el desarrollo integral del capital humano dentro de las organizaciones (ver Apéndice 1, fig 1). Pero para definir lo que se entiende por Desarrollo de Carrera, se necesita hacer un análisis específico acerca del mismo, y esto es precisamente la materia del capítulo siguiente.

CAPITULO II

## 2. EL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA.

El siguiente paso es describir el “**Modelo de Desarrollo de Carrera**” (M.D.C.) que se aplicó en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), para definir así sus características y resultados obtenidos, no sin antes mencionar lo que al respecto opinan algunos teóricos. Schein (1989) por ejemplo, dice que las personas al ingresar a la organización, cualquiera que esta sea, siempre se preguntan acerca de lo que el futuro les depara en ella. También se preguntan si recibirán el apoyo para seguirse desarrollando profesionalmente, para ascender a través del escalafón, qué será de ellas a corto, mediano y largo plazos o en lo que durará su estancia dentro de la misma. La obligación de responder a éstas y otras interrogantes recae en la organización, específicamente en los responsables del Desarrollo de Recursos Humanos. De la misma manera, las organizaciones se preguntan cuál será su futuro ante los embates de cambio que sufren en la época actual. La respuesta a su interrogante puede ser dada por consultores especialistas que, entre otras cosas, se dedican al Desarrollo Organizacional.

Desde el momento en que surgen tales cuestionamientos, manifiestos o latentes, se establecen las bases sobre las cuales la importancia de contar con una adecuada y funcional estrategia de desarrollo de recursos humanos que dé respuesta tanto a los objetivos individuales como a los organizacionales se convierte en una necesidad. La tarea de conjuntar los intereses de ambas partes para formular un esfuerzo común con el objetivo de lograr el **desarrollo integral individuo/organización**, que redunde al mismo tiempo en el logro de la eficacia y eficiencia de esta última, corresponde nada menos que al **Desarrollo de Carrera**. Dicho esfuerzo es trabajo sencillo pero nada fácil, pues los resultados que se han obtenido actualmente así se manifiestan, resultando de interés para quienes guardan

relación con la administración de los recursos humanos y se interesan en trabajar con ellos, no como si fueran un material más de la compañía, empresa u organización, sino de una forma más directa y personal, coadyuvando al mismo tiempo en la formulación y logro de objetivos, tanto personales como organizacionales (Schein, Idem.)

Debido a lo anterior, se considera que el Desarrollo de Carrera es muy importante para cualquier organización que desea mantenerse a la vanguardia en lo que al desarrollo organizacional y de recursos humanos se refiere, independientemente de que ésta sea de iniciativa privada o gubernamental. Por ello, el Instituto Mexicano del Petróleo no es la excepción y ha formulado e implementado su propio Modelo de Desarrollo de Carrera (M.D.C.), dando como resultado el surgimiento y la aplicación de varios proyectos que dan sustento a gran parte de las acciones, programas y procedimientos que se siguen en la División de Desarrollo de Carrera y las áreas de operación que la conforman. Antes de enunciar lo que es el M.D.C. (y los resultados obtenidos de sus aplicaciones), es importante señalar de dónde surgen sus conceptos, principios y preceptos, cuáles son sus orígenes, así como su campo de acción y los productos que ofrece. Para ello, se hará una breve historia del desarrollo del modelo para después explicar sus principios teóricos, concepto y preceptos, fases y componentes, instrumentos de aplicación y diagnóstico, y por último, los productos y servicios que de él se obtienen.

## **2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL “MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA”.**

Si se hace una retrospectiva de las diferentes teorías en lo que se refiere a la administración de recursos humanos, varios investigadores desde el siglo pasado comenzaron a realizar sus

estudios con respecto a este tema con varios enfoques, buscando siempre incrementar la productividad de las empresas. El punto de vista que se tomó para el modelo que se propone es que sólo es posible producir más con lo menos posible, si existe desarrollo del factor humano conjuntamente con el desarrollo de la organización.

A principios de siglo, surge en los Estados Unidos de Norteamérica un movimiento llamado "Administración Científica", encabezado por John Frederick Taylor, quien veía como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia, desarrollando técnicas sumamente valiosas que aún tienen validez y dejaron abierto el camino para lo que es la administración moderna. Sin negar los grandes beneficios de su enfoque, el hombre quedó literalmente pegado a la herramienta y a la máquina, hasta que se rebeló de su condición. Un claro ejemplo sucedió en la Ford Motor Company, en donde se quiso producir un coche por minuto, con base en la división y especialización del trabajo. Los trabajadores no resistieron el ritmo, lo cual fue un claro indicador de que todos tenemos un límite. Para realizar estas tareas hoy se acude a la formación de cuadrillas con tareas diversas o a la robótica. La razón de ello, la búsqueda de mayor productividad (Maier, 1971).

A partir de este momento, surgió la ergonomía en apoyo a los estudios de tiempos y movimientos. En esta escena aparece Elton Mayo, inicialmente ergónomo, quien se sorprende al descubrir, en sus estudios en la compañía Hawthorn Electric Company, que el tomar en cuenta al trabajador tiene más incidencia en el aumento de la producción que las condiciones mismas del ambiente. Surge así la escuela de las Relaciones Humanas, la cual postula que: se puede producir más con menos en la medida que se tome en cuenta al trabajador (Romero, 1989).

Entonces surge Douglas Mc. Gregor e inicia toda una corriente denominada Estilos Gerenciales, postulando dos teorías clasificadas como X y Y, estableciendo así los principios básicos para la definición del estilo directivo Y, el cual se caracteriza por permitir una mayor iniciativa y autonomía en sus trabajadores, logrando así mayores resultados. Esto quiere decir que quien permite el mayor desarrollo de las capacidades logrará mayor producción con menos desperdicio, menos tortuguismo y menos ausentismo. Apuntando en la misma dirección de la teoría de los estilos gerenciales están Blake y Mouton con su gráfica de coordenadas de Orientación hacia el trabajo y Orientación a la tarea; Reding elabora una tridimensión de dichas coordenadas y agrega la clasificación de estilos gerenciales como el dictatorial, el paternalista, el democrático y el ganador. Dentro de los estudios en los estilos gerenciales también se encuentra Ichac-Adizes, quien propone la teoría de los estilos gerenciales complementarios para conformar el liderazgo grupal equilibrado y eficaz. Todos estos investigadores realizaron sus estudios con el propósito de buscar y encontrar un estilo gerencial más efectivo, que actúe en función de su orientación pragmática, y de la misma forma obligada, como propone Mc. Gregor, a permitir la satisfacción de las necesidades del trabajador y el desarrollo pleno de sus potencialidades para lograr mayores rendimientos personales y altos índices de productividad organizacional (Schein, Op. Cit.).

Paralelamente a la corriente de los estilos gerenciales y a las teorías administrativas clásicas como la de Renis Likert (citado en Macotela, 1992 y Torres 1992) y Arias Galicia (1979), se desarrolla una corriente de teorías acerca de la motivación en el trabajo, cuyos postulados apuntan más claramente hacia el desarrollo humano como base y fundamento para el logro de mayores y mejores resultados.

En esta línea de trabajos tenemos a Kurt Lewin, quien con su teoría de la Dinámica de Grupos, siembra lo que posteriormente se conoce como la teoría Z sobre los Círculos de Calidad. Dentro de esta serie de Investigadores y Teóricos de la motivación se encuentra Mc. Clelland, quien con su trilogía: Poder-Afiliación-Logro actuando como vectores del quehacer laboral, establece que es prioritario y esencial, para los individuos en general, el logro, señalándolo como un factor importante (si no es que el más importante de los tres vectores) dentro del desarrollo humano en general. Mc, Clelland postula que el hombre que vive sin logros vive frustrado, en cambio, el hombre que vive motivado por el logro, así como a quien se le permita alcanzarlo en el trabajo, estará dispuesto y rendirá siempre más, inclusive con menos (Macotela, Op. Cit. y Torres, Op. Cit.).

Chris Argyris es uno de los que habla más directamente del Desarrollo Humano. Él afirma que cuando no se permite el desarrollo de las capacidades del trabajador, igual que a un niño, si se le tiene reprimido, sin autonomía, sin responsabilidad y sin iniciativa, rendirá menos, por lo que se establece la necesidad imperativa de permitir el desarrollo pleno de las potencialidades en el trabajo (incluyendo el desarrollo de las potencialidades de las otras dimensiones del ser humano en su totalidad) con miras a obtener mayores rendimientos. En la medida que se haga, se obtendrán resultados notables en el aumento de la productividad (Romero, Op. Cit.).

Llegamos así al más notable y reconocido de todos los estudiosos de la motivación, Abraham Maslow, cuya famosa Pirámide de las Necesidades Humanas es conocida por la mayoría de los psicólogos, administradores y especialistas del desarrollo humano dentro del ámbito industrial y organizacional que de una u otra forma, se dedican al estudio de la motivación humana, aunque no siempre con la profundidad que se requiere. En ella, Maslow



establece el imperativo de satisfacer estas necesidades, cada una con sus requerimientos específicos dentro de la vida laboral (y personal en general), tanto para los individuos como para los grupos. En la pirámide de las necesidades se muestra con suficiente claridad el principio de que la productividad va paralela al desarrollo humano: las necesidades del ser humano lo van empujando a través de cada una de sus fases, hasta elevarlo a su último peldaño (sobrevivencia, seguridad, afiliación-pertenencia, cognoscitiva y autorrealización) y aún cuando su teoría no ofrece una técnica completa para lograr la autorrealización, es posible llegar a ella y demostrar que los seres autorrealizados son los más productivos. Dentro de este plano surge Frederick Herzberg, quien además de ofrecer una técnica correcta y definida del enriquecimiento del trabajo, desarrolla su teoría de los Factores Higiénicos y los Factores de Motivación, como factores preponderantes de sus estudios de Ambiente y Clima Laboral. Herzberg demuestra la necesidad de crear un ambiente organizacional que facilite al ser humano trabajar por reto, con logro, autonomía, autorresponsabilidad, ámbito de acción y autoridad propia (factores de motivación), de tal manera que se entusiasme por el trabajo mismo y no solamente por factores externos a él, como son la remuneración, ergonomía y otros (factores higiénicos) que al ser cubiertos sólo logran contar con un trabajador no-insatisfecho, no-satisfecho: el punto cero del personal improductivo en la graficación de dichos factores (Maier, Op. Cit.).

En cambio, cuando además de satisfacer los factores de higiene, se logra facilitar el desarrollo de los factores de motivación, se tiene a una persona con absoluta entrega para elevar la productividad de la empresa (lo que en términos coloquiales se denominaría como "una persona con amor a la empresa", dispuesta a ser productiva, elemento considerado en nuestro modelo como "Estrategias de acción").

Si el trabajo es producto del desarrollo de las potencialidades físicas y psíquicas del hombre, éste debe tener la posibilidad de desarrollarse explotando dichas habilidades, entonces, el camino para el logro de altos índices de productividad es el desarrollo del individuo. Sin embargo, para lograr la satisfacción plena de los factores de higiene y motivación, es preciso planear conjuntamente el desarrollo del elemento humano y el desarrollo de la propia organización.

Con respecto al desarrollo del factor humano, se ha empleado en la mayoría de las organizaciones a la capacitación como un factor importante para el cambio y enriquecimiento de aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades, la cual tiene la misión de dotar a los individuos que conforman a las organizaciones del saber, del poder y del querer para hacer bien su trabajo. Dentro de este campo, tradicionalmente se ha manejado un modelo básico para la detección de necesidades de capacitación que consiste en

- 1) Detectar los requerimientos del puesto en cuestión (Perfil puesto),
- 2) Describir la formación del trabajador que ocupa el puesto (Perfil persona) y
- 3) Hacer una comparación entre ambos factores, detectando las deficiencias entre la formación del trabajador y los requerimientos del puesto, haciendo una comparación entre ambos (Macotela, Op. Cit. y Torres, Op. Cit.).

Siliceo (1980) manifiesta que la mayoría de las empresas capacitan a su personal con este criterio, conjuntamente con las necesidades inmediatas provocadas por los cambios tecnológicos (por ejemplo: compra de nuevos equipos, actualización de los mismos, entre otros.). A primera vista, la "Detección de Necesidades de Capacitación" (D.N.C.) en su forma tradicional es la más efectiva. Sin embargo, las problemáticas funcionales de las empresas siguen prevaleciendo en porcentajes muy elevados debido a que siguen

considerando al individuo como un mero recurso más y no como un elemento activo y pensante. Aunque se resuelven los problemas concernientes a la capacitación, las problemáticas prevalecen, pues se le da poca importancia a las personas (y a sus auténticos intereses), las cuales conforman el elemento dinámico y transformador de las organizaciones.

En años muy recientes, se ha tratado este problema con un enfoque humanista, buscando el desarrollo del individuo, relacionándolo con el cambio sostenido de las organizaciones para lograr un cambio planificado. A esto se le ha dado el nombre de "Desarrollo Organizacional" (D.O.), del cual ya hemos hablado en el capítulo anterior, sin embargo, es importante recordar a algunos de sus exponentes más importantes.

Como se mencionó, Bennis (Op. Cit.) conceptualizó al D.O. como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas técnicas, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Muchos son los autores que relacionan los procesos de cambio organizacional con la necesidad de modificar la conducta y la cultura de las organizaciones. Blake y Mouton (citados en Schein, Op. Cit.) por ejemplo, establecen que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y propone una metodología de D.O. para analizar la cultura organizacional, cambiar los valores, mejorar el comportamiento y los estilos gerenciales y a partir de ello mejorar el clima organizacional y consolidar el cambio en la organización. Esta metodología parte de un proceso de desarrollo gerencial, para después pasar a una segunda etapa de cambio organizacional.

Reddin (citado en Maier, Op. Cit.) presentó una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial, señalando que ésta debe evaluarse en términos del producto (o resultados), ya que el desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene. El modelo de Reddin consta de nueve etapas que van desde la mejora de la eficiencia gerencial, hasta llegar a la mejora de la eficiencia organizacional.

Margulies y Wallace (1985) señalan que no obstante la importancia que tienen la tecnología, los procesos y la propia estructura, debe dársele mayor relevancia a los procesos de cambio organizacional, a promover el cambio en el comportamiento de los individuos miembros de la organización, ya que cualquier cambio que se relacione con los aspectos primeramente señalados, necesariamente implicará pedir a las personas que hagan las cosas de manera diferente. Hasta este punto hemos analizado como han evolucionado, y la importancia que han adquirido, los aspectos conductuales y de comportamiento en las organizaciones y en los procesos de cambio de las mismas. Surge entonces una pregunta lógica: ¿Cómo cambiar el comportamiento de las personas para inducir una nueva cultura organizacional?

Un especialista en D.O. llamado Beckhard, propone el establecimiento de un Plan Compromiso, como una estrategia orientada a lograr el apoyo de los subsistemas vitales para el proceso del cambio organizacional. Esta estrategia parte de la identificación de los individuos o de los grupos de la organización, cuyo compromiso es indispensable para lograr el cambio, definiéndolos como la "masa crítica". Con respecto a las etapas de este plan, destaca la "intervención educativa" como un aspecto necesario para descongelar actitudes y sensibilizar al personal ante la necesidad del cambio. También destaca la etapa del "modelaje

del comportamiento” para incorporar, paulatinamente, actividades de cambio en el comportamiento de las personas (Beckhard y Harris, 1989).

Para ir más directamente al asunto, entre algunos conceptos amplios que se han analizado sobre la administración del factor humano con enfoque humanista y psicológico (D.O.), tenemos que:

“Planeación de Vida y Carrera”, es “la actitud, arte y disciplina de conocerse a si mismo, de detectar las fortalezas 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, 1981).

“Planeación de la Carrera”, es el “proceso de analizar la situación del individuo, identificar sus objetivos en relación a la carrera y crear los medios para realizar estos objetivos” (Byars y Rue, 1986).

“Desarrollo o Planeación de Carrera”, “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 situación presente” (Rubbins, 1987).

“Desarrollo de Carrera”, “es la integración del individuo con la organización en un proceso mutuamente provechoso” (Pérez, 1988).

“Desarrollo de Carrera”, es “armonizar los intereses del personal y de la organización. Su objetivo principal es determinar y encauzar el potencial humano, desarrollando sus

conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con los objetivos y la cultura de la organización” (Martínez, 1990).

“Planeación de Carrera Profesional”, es el “proceso mediante el cual se logran los objetivos y se determina a futuro el historial profesional” (Werther y Davis, 1991).

“Desarrollo de Carrera”, es “el proceso mediante el cual se logran los objetivos y expectativas del trabajador en relación a su trabajo en la organización” (Cerde, Lumbreras y Macotela, 1991).

Macotela (Idem.) y Torres, (Op. Cit.) indican que, en conclusión, puede decirse que para lograr la productividad y el desarrollo de la organización se buscará el desarrollo del individuo, y para lograrlo es necesario planear estratégicamente el cambio sostenido de la organización y el cambio del individuo, manteniendo al mismo tiempo su motivación en el trabajo, lo cual se logra en la medida en que se cumplan sus objetivos.

Como pudo observarse, existen diversos conceptos de Desarrollo de Carrera concernientes a la Planeación de Vida y Carrera; sin embargo, el Modelo de Desarrollo de Carrera aquí propuesto se conceptualiza como “el proceso mediante el cual se logran los objetivos del individuo y de la organización durante la trayectoria laboral de una persona” (Cerde, Lumbreras y Macotela, 1992).

Este concepto a diferencia de otros toma en cuenta al individuo, a la organización, al proceso y a la trayectoria de carrera.

El objetivo del Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P. es: "Desarrollar el potencial del personal directivo, profesional, técnico y administrativo del Instituto Mexicano del Petróleo, coadyuvando a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales en los niveles de productividad, efectividad y excelencia" (Cerde, Lumbreras y Macotela, Idem.).

Teniendo como base los antecedentes teóricos mencionados, así como el primer intento de elaboración de un modelo de desarrollo de carrera en el I.M.P. (Pérez, 1988) el cual consistió básicamente de los mismos planteamientos, pero se complejizó al utilizar modelos matemáticos para la obtención de sus resultados, se elaboró un sistema para el desarrollo del factor humano para el Instituto Mexicano del Petróleo (I.M.P.), congruente con los objetivos y necesidades de la organización, que se denominó "Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P.", el cual no fuese tan complejo para instrumentarlo ni tan sencillo para que no se obtuvieran los resultados esperados. Se buscó entonces un equilibrio en este sentido.

## **2.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO DE CARRERA**

Macotela (Op. Cit.) expresa que el modelo presentado se sustenta teóricamente en tres aspectos fundamentales:

- a) El Desarrollo Organizacional,
- b) La Planeación Estratégica y
- c) Las Teorías Motivacionales del Comportamiento Humano.

La filosofía del desarrollo de carrera consiste en armonizar los intereses del personal y de la organización. Su objetivo principal es determinar y encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en congruencia con los

objetivos y cultura de la organización. Con ello se pretende asegurar que los miembros de la organización se desarrollen y capaciten en calidad y número suficiente, para enfrentar eficazmente los asuntos estratégicos y tácticos de la organización (Cerdea, Lumbreras y Macotela, Idem.).

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

La principal contribución del desarrollo de carrera, entre otras, consiste en proporcionar a la empresa el personal idóneo en el puesto adecuado y en el momento oportuno con base en un reclutamiento y una selección interna; contribución que se realiza con un claro sentido de las prioridades, planes y metas que permitan alcanzar la misión de la organización. Con ello se logra planear la rotación del personal, los reemplazos y sucesiones, así como mejorar la productividad y estimular la creatividad, corregir oportunamente intereses contrarios entre empleados y organización y elevar la calidad de vida en el trabajo (Macotela, Op. Cit.).

La planeación del factor humano establece un lazo entre los elementos estratégicos y organizacionales con los programas específicos para el desarrollo del personal. La planeación define las necesidades de recursos humanos con el contexto de las necesidades totales de la organización y establece una estrategia para satisfacerlas. De esta manera, el



desarrollo individual, la selección, compensación y otras actividades se convierten en una parte integral de un proceso dinámico (Torres, Op. Cit.).

El desarrollo de carrera debe contribuir a la implementación de un moderno comportamiento organizacional considerado deseable en la estructura diversificada y que ayuda al individuo a mantenerse actualizado en un proceso de cambio constante, para que no sea sorprendido por los giros radicales en la estrategia y política de la organización (Cerdeña, Lumberras y Macotela, Op. Cit.).

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

### **2.2.1. FUNDAMENTOS DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA I.M.P.**

Macotela (Idem.) menciona que el modelo de desarrollo de carrera se basa en cuatro aspectos centrales:

#### **1) El enfoque de sistemas.**

Las organizaciones están conformadas por partes que se relacionan fundamentalmente en una jerarquía de supersistemas, sistemas y subsistemas. Relacionar subsistemas dentro de sistemas mayores ayuda a coordinar actividades y procesos, a fin de llevar a cabo el objetivo general de facilitar el logro de metas organizacionales. Al trasladar metas organizacionales a

objetivos de trabajo identificado, se proporciona un contexto, un significado y una dirección de organización como un todo. Las características de este enfoque son las siguientes:

- a) se utiliza para el logro de objetivos de una organización diversificada,
- b) para satisfacer las diversas necesidades de la organización, particularmente en las que se refieren al desarrollo de los recursos humanos,
- c) define objetivos claros para el desarrollo del personal,
- d) la administración del sistema es estructurada por la unidad de recursos humanos,
- e) los objetivos de desarrollo son establecidos conjuntamente por jefes y subalternos,
- f) los objetivos planificados se evalúan posteriormente en el desempeño del personal.

## 2) La trayectoria de carrera.

El enfoque de trayectoria de carrera ayuda al individuo y a la organización a establecer metas a largo plazo, a reconocer que el desarrollo no significa necesariamente el ascenso a los puestos más altos de la organización, que es una responsabilidad y un compromiso compartido, así como a identificar cual es el mayor grado de responsabilidad que una persona desea lograr en la empresa. Las características de este enfoque son:

- a) las rutas de carrera no son lineales ni directas,
- b) el desarrollo del personal es desigual, ya que corresponde a las características personales de cada individuo.
- c) los requerimientos para cada etapa son diferentes y
- d) la condición para pasar de un puesto al siguiente es el desempeño exitoso del individuo, la aceptación de nuevas responsabilidades y su adaptación a nuevos requerimientos.

### 3) Convenio para el cambio de puesto.

La principal ventaja de convenir o negociar la ocupación de un puesto es que favorece una relación equitativa entre la organización y el individuo, estableciendo en cada una de las etapas de la trayectoria de carrera el compromiso de ambas partes, el ajuste laboral y psicológico del individuo a los requerimientos cada vez mayores de la organización. Conforme la persona avanza en su carrera, la organización le permitirá obtener ventajas en su desarrollo, aunque ello no implica que todo el personal esté preparado o dispuesto a aceptar nuevos compromisos, por lo que es comprensible que no todos lleguen hasta las etapas directivas. De esta manera las personas están en posibilidad de elegir cuáles son sus aspiraciones, así como definir lo que está dispuesto a aportar para alcanzar sus metas y saber que su decisión se relacionará directamente con su ubicación en la organización. En esto consiste el compromiso con la empresa, en brindar más facilidades de desarrollo y progreso al personal más comprometido en el logro de las metas de la organización. El compromiso de cambiar al siguiente puesto señalado por la trayectoria de carrera se inicia antes de que ocurra cualquier movimiento formal o explícito para la persona, es decir, con una negociación informal sobre las expectativas, las obligaciones y las relaciones que se presentan conforme los individuos avanzan en su carrera. Las personas en esta situación deben:

1. Demostrar cierta capacidad y atributos requeridos para su nuevo trabajo (habilidades y/o aptitudes)
2. Ganarse la confianza de aquellas personas que serán claves para brindarle la oportunidad y cooperación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su nuevo papel (política y/o relaciones). Las características principales de esta idea son:

- a) El movimiento de un puesto a otro implica cambios críticos en las relaciones entre los individuos
- b) El cambio del individuo se realiza negociando sus nuevas obligaciones, relaciones y expectativas.

#### 4) La adaptación del modelo a la organización.

La adaptabilidad del modelo a la organización consiste en asegurar que éste cuente con los mecanismos que lo hagan reaccionar al entorno, de modo que cambie, se enriquezca y mejore su funcionamiento al considerar los cambios en las estrategias y planes de la organización, y que éstos a su vez sean traducidos a objetivos actualizados para los planes de desarrollo de carrera. Las características principales de esta parte son:

- a) La estrategia de negocios de la organización determina las necesidades de desarrollo del personal.
- b) El planteamiento de objetivos claros sobre las necesidades de recursos humanos.
- c) El personal es apoyado mediante subsistemas de administración por objetivos y evaluación del desempeño.
- d) Para los programas de desarrollo se consideran el potencial y los intereses de los individuos.
- e) Se revisan los resultados del desarrollo del personal y se efectúan adaptaciones del proceso.

### 2.2.2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

La capacitación es la base del desarrollo, no obstante, durante el proceso presenta problemas como la deserción, bajo aprovechamiento de los contenidos, poco interés en los temas por

parte de los capacitandos y gastos elevados, entre otras cosas; todo ello se presenta como respuesta al problema del uso del sistema de desarrollo tradicional que se define, determina y conforma autocráticamente, lo cual no permite optimizar recursos y abordar estas problemáticas de manera eficaz.

En este sistema de desarrollo de los recursos humanos se involucra a los trabajadores y a la organización, los cuales interactúan de acuerdo a políticas, presupuestos, normas, ideologías, principios y conceptos de la propia institución, así como a partir de las necesidades, intereses, aptitudes y actitudes de los individuos (denominándose a la carencia de cualquiera de estos elementos, individualmente o en conjunto, un área de oportunidad), por tal razón se toman en cuenta a dichos factores para nuestro modelo (Macotela, Idem.).

### **2.2.3. PREMISAS CONCEPTUALES.**

Según Macotela (Idem.), el modelo de desarrollo de carrera contempla las siguientes premisas:

- a) El trabajo se organiza de tal modo que son atendidas tanto las necesidades de las personas como las necesidades de la empresa. Estos elementos son los que tienden a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce.
- b) La persona cuenta con el impulso propio hacia el logro de conocimientos, desarrollo y autorrealización que, para concretarse en comportamientos útiles requieren de condiciones ambientales de fomento a la educación, al desafío o reto y al apoyo suficiente.
- c) El desarrollo y crecimiento personal se facilita por medio de una relación honesta, humana y no manipulativa.

- d) Los individuos cuyas necesidades básicas se resuelven, no tienden al estancamiento y a la irresponsabilidad, por el contrario, hacen más profundo su interés por un trabajo que representa desafío, reto, mayores responsabilidades y progreso continuo, en congruencia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.
- e) La organización debe de ser el medio para la realización personal y humana, y ésta debe ser el medio para la supervivencia y el desarrollo de la organización.
- f) Las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia, la eficacia y la salud organizacional.

Para la estructuración del nuevo sistema de desarrollo del factor humano del I.M.P., se consideró la interacción organización-individuo, es decir, que el cambio deberá contemplar el alcance de los objetivos de ambas partes.

#### **2.2.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA I.M.P..**

Macotela (Idem.) menciona que el Modelo de Desarrollo de Carrera considera cuatro fases fundamentales que tienen el objetivo de hacer más efectivo y eficiente el trabajo del individuo dentro de la organización, logrando con esto una mayor productividad y excelencia (Ver Apéndice I, diag. 2).

##### **1a. FASE: INFORMACIÓN BÁSICA.**

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

## 2a. FASE: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO

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

- 1) Detectar las diferencias del trabajador con respecto a las condiciones requeridas en el puesto, es decir, conocer la formación académica, laboral y la experiencia adquirida por parte del trabajador, para contrastarlo con los requerimientos laborales del puesto y detectar las brechas existentes entre ambos. En este primer nivel se detectan las necesidades de capacitación del individuo (detección de necesidades de capacitación tradicional).
- 2) Investigar si el trabajador tiene la vocación para su puesto, conocer su personalidad laboral y si es apto para determinado trabajo y/o capacitación. En este segundo nivel se detecta si el trabajador puede con el desempeño de su puesto y con las acciones de desarrollo que se propongan, pues así se conocen las habilidades que requieren desarrollarse.
- 3) Conocer los objetivos del individuo respecto a su carrera laboral, comparándolos con los objetivos organizacionales. En este tercer nivel se desea saber sobre las expectativas de la persona dentro de la organización, es decir, si entre sus objetivos se encuentra alguna aspiración de desarrollo individual, si desea la capacitación, pretende cambios de actividad, ascender jerárquicamente en la organización, etc., considerando así los objetivos individuales que coinciden, y los que no coinciden, con los objetivos organizacionales, para formular posteriormente los programas de desarrollo. Con ello se conocerá el grado de motivación de la persona con respecto a su trabajo y se contará con la posibilidad de formular programas para subsanar este aspecto.

A estos tres niveles los podemos nombrar "el puede", "el debe" y "el quiere" respectivamente, y para cualquier acción de cambio hacia el desarrollo deberá averiguarse si se cumplen los tres aspectos, si no se cumplen, se tomarán acciones que vayan encaminadas a completar los tres aspectos. Así, al rescatarlos y sistematizarlos en el modelo de desarrollo de carrera, podemos afirmar que la capacitación será eficaz y eficiente, pues estará orientada a atender necesidades reales, reduciendo las fugas del presupuesto financiero, dejando más recursos libres para la implementación de otras estrategias, cuyo resultado final redundará en un incremento en la productividad.

El diagnóstico individual será conjuntado con el diagnóstico grupal del área específica en estudio, y a su vez se conjuntará con el diagnóstico del departamento, y así sucesivamente se enlazan los diagnósticos de los microsistemas hasta alcanzar el macrosistema que es la organización en su totalidad. De esta manera se establece congruencia entre los objetivos y las acciones de trabajo desde el individuo, hasta alcanzar la organización en general.

### **3a. FASE: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.**

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



#### **4a. FASE: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

Se evalúan los resultados obtenidos, tanto individuales como organizacionales, después de haber aplicado las estrategias de acción, retroalimentando tanto al individuo como a la organización y al propio modelo, teniendo así la evidencia que permita reorientar las acciones, los programas y la estructura del modelo, para así afinar su eficiencia y eficacia. De esta forma, se podrá pasar al siguiente momento que es la elaboración de las trayectorias de carrera.

### **2.3. DESCRIPCIÓN ESQUEMÁTICA DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA I.M.P.**

#### **2.3.1. INFORMACIÓN BÁSICA (FASE I).**

Obtención de la plantilla de personal y clasificación del mismo. La información básica para conocer el universo del personal y aplicar el modelo, se obtiene a través de la plantilla del personal, la cual sirve de apoyo para clasificarlo por categorías que se componen de diferentes puestos específicos (Ver Apéndice I, diag. 3).

#### **2.3.2. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO (FASE II).**

En esta fase, se realiza un análisis al personal con el que cuenta la organización, para compararlo con los requerimientos actuales del factor humano, con el fin de obtener un diagnóstico que permita conocer la situación actual del individuo (Ver Apéndice I, diag. 4)

La fase II se compone de dos partes que son:

1) Situación Actual del Factor Humano.

Aquí se analiza la situación actual del factor humano y consiste en lo siguiente:

- a) Descripción Persona. Conocer la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación especializada del individuo. Esto se obtiene mediante la aplicación de un cuestionario (Ver Apéndice 3, cuestionario DC-1).
- b) Actitud Laboral del Trabajador. Determinar la capacidad y actitud del individuo, así como su vocación para el trabajo (descripción del comportamiento laboral). Esta información se obtiene mediante la aplicación de la prueba psicométrica de autodescripción "Clever" (Ver Apéndice 3, hoja de Autodescripción "Clever").
- c) Objetivos Individuales. Estos objetivos son la base del desarrollo de carrera de cada individuo en relación a su carrera laboral, con la finalidad de coadyuvar al logro de los mismos. Estos datos se obtienen mediante la aplicación de un cuestionario (Ver Apéndice 3, cuestionario DC-3).

2) Situación Actual de los Requerimientos del Factor Humano.

El siguiente paso en el análisis consiste en conocer:

- a) Descripción Puesto. Mediante la aplicación de un cuestionario realizado al jefe (Ver Apéndice 3, cuestionario DC-2) y otro al trabajador (Ver Apéndice 3, cuestionario DC-1) se detectan los conocimientos y habilidades generales y específicas que debe reunir el trabajador al ocupar el puesto, con el fin de comparar dicha información con la descripción de la persona que ocupa el puesto en particular y detectar las diferencias entre ambas descripciones.

- b) Actitud y Aptitud Laboral Requerida en el Puesto. A través del cuestionario Job Description "Clever" (Ver Apéndice 3, hoja Job Description "Clever") aplicado al jefe, se obtienen las características de aptitud y actitud que el puesto demanda.
- c) Objetivos Organizacionales. Son los objetivos generales y específicos de la institución y/o de la unidad de trabajo que se comparan contra los objetivos individuales. Se obtienen mediante el cuestionamiento directo: ¿Cuál (es) es (son) el (los) objetivo(s) de la institución y/o de su unidad de trabajo?
- d) Diagnóstico Situacional. Es la correlación de la situación actual del factor humano con los requerimientos del factor humano por parte de la institución, a partir de la cual se establecen estrategias de acción o programas de intervención a seguir (Ver Apéndice 3, hoja de Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera).

### 2.3.3. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN (FASE III).

Con base en los resultados de la fase anterior (Análisis y Diagnóstico) se proponen estrategias de acción (Ver Apéndice 1, diag. 5) encaminadas al desarrollo de Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Estas estrategias se pueden dividir en siete principales categorías que se refieren a:

- 1) Extensión Académica: Cursos, Programas Modulares de Capacitación, Congresos, Seminarios, Simposios, Textos Programados, Suscripción a Revistas, Conferencias, Talleres, Educación Abierta y otras.
- 2) Postgrados: Diplomados, Maestrías, Especializaciones, Doctorados y otros.
- 3) Reestructuración: Consiste en proponer acciones de tipo organizacional tales como Rotación de Puestos (si el personal no se ajusta al puesto por razones internas o externas).

se propone una reubicación al área adecuada), Rediseño de Funciones (cuando se detecta que el trabajo que realiza el personal no corresponde al diseño de funciones inicial, estas se rediseñan), Redistribución de Cargas de Trabajo (si las cargas laborales no están bien distribuidas, se procede a su redistribución), etc.

- 4) Contratación de Personal: Cuando el personal con que se cuenta no posee los requisitos que demanda el puesto, se recurre a la contratación externa.
- 5) Incentivos: Se refiere al otorgamiento de premios por logros como la puntualidad, el desempeño destacado, la antigüedad, éxitos individuales o grupales, etc., otorgando reconocimiento público, días de descanso con goce de sueldo, etc.
- 6) Sueldos Competitivos: Es un factor fundamental que deberá cuidarse para evitar la fuga de valores, procurando que esté acorde a la zona económica y la función realizada.
- 7) Medio Ambiente Adecuado: La organización buscará que su personal se ubique en lugares seguros y adecuados para su desempeño, aplicando acciones de reacondicionamiento del medio ambiente de trabajo (Ver Apéndice 3, hoja de Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera).

#### 2.3.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (FASE IV).

Se evalúan los resultados del programa de desarrollo de carrera mediante cuestionarios aplicados a los trabajadores y jefes, antes y después de la intervención estratégica. Mediante esta evaluación se detectan posibles errores dando pauta para la corrección y perfeccionamiento del modelo y de los programas propuestos (Ver Apéndice 1, diag. 6).

## 2.4. TRAYECTORIA DE CARRERA.

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

Una trayectoria de carrera es definir la líneas de cambio o movimiento que puede seguir un trabajador, especificando los puestos consecuentes a ocupar, definiendo con precisión los tiempos de permanencia en cada uno de ellos, así como los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades a adquirir para el cambio de uno a otro.

Macotela (Idem.) concluye sobre el modelo de desarrollo de carrera que:

1. El modelo de desarrollo de carrera I.M.P. es una alternativa para el desarrollo del factor humano, sustentado por disciplinas como la administración y la psicología del trabajo.
2. Las ventajas de este modelo son:
  - a) Puede ser instrumentado en una organización diversificada.
  - b) Se logra un desarrollo armónico entre individuo y organización.
  - c) Se clasifican los objetivos para el desarrollo del personal.
  - d) Se logra mayor productividad con la identificación de las necesidades de capacitación, reubicación, y motivación del personal.
  - e) Favorece una relación equitativa entre organización e individuo.
  - f) Permite la planeación estratégica de los recursos humanos.
  - g) Permite optimizar recursos humanos, financieros y materiales.
  - h) Evita esfuerzos aislados dosificando la capacitación en todas las áreas.

- i) La capacitación es más eficaz abatiendo los problemas de deserción, bajo aprovechamiento y poco interés, entre otros aspectos.
  - j) Puede ser aplicado a pequeñas, medianas y grandes empresas desde su nivel jerárquico más alto hasta el más bajo.
  - k) Es un incentivo más orientado hacia la motivación de los trabajadores.
3. Las limitantes del modelo son:
- a) Sin el convencimiento y el apoyo de los directivos no se obtienen resultados favorables.
  - b) Al implementar este sistema se debe de contar con la infraestructura mínima necesaria para el procesamiento de la información.
  - c) Los resultados de los estudios deben ser entregados antes de que ocurran cambios o modificaciones considerables en la organización.
4. El modelo contribuye en gran medida a la toma de decisiones de los directivos en relación a la administración de los recursos humanos.

Haciendo una breve síntesis, se considera que con un sistema de Desarrollo de Carrera diseñado a la medida de una organización específica, puede ayudar a enfrentar de una mejor manera los problemas que implica el desarrollo del factor humano. El modelo puede auxiliar a concretar una concepción moderna sobre las carreras, atender preventivamente la frustración y motivación, ubicar al personal de acuerdo a su potencial en los puestos en donde pueden obtener mejores resultados, sin omitir sus intereses y expectativas personales; paralelamente, se pueden cubrir puestos vacantes con personal previamente preparado de la misma organización (reclutamiento y selección interno) sin tener que recurrir constantemente a contrataciones externas que ocupan tiempo, dinero y esfuerzo valioso, mejorando así la calidad, competitividad y productividad de la organización.

**CAPITULO III**

### 3. EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.

En este capítulo, se hará una breve semblanza de lo que ha sido el origen y desarrollo del **Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)**, al tiempo que se da la ubicación organizacional del área de desarrollo de carrera y se explica el por qué de su creación y de donde surge la decisión de implementar el “Modelo de Desarrollo de Carrera I.M.P.”.

Para el desarrollo del presente trabajo, resulta necesario comprender lo que es el Instituto Mexicano del Petróleo, el por qué de su existencia, así como sus objetivos y estructura organizacional, para que de igual forma se logre ubicar de una forma congruente el papel que desempeña en la vida nacional. Para ello, se presenta un breve resumen de los sucesos históricos más preponderantes que dieron como resultado la creación del mismo.

#### 3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Desde 1900, durante el mandato de Porfirio Díaz, México ya se había erigido como uno de los primeros países productores de petróleo, pero sólo se beneficiaban de ello las empresas extranjeras protegidas por este mandatario (PEMEX) (UPVIMP, s/f (a)).

Entre estas empresas se encontraban, a la cabeza el grupo de la Compañía Mexicana de Petróleo “El Águila”, versión nacional de la Royal Dutch Shell, grupo europeo encabezado por Weetman Dickinson Pearson; y La Huasteca Petroleum Co., filial de la Standard Oil, de Estados Unidos de Norteamérica, cuya cabeza era Edward L. Doheny.

Dichas compañías cometieron toda clase de irregularidades, desde apropiación de predios, utilizando inclusive la fuerza, así como la explotación de trabajadores. Este fue el origen de la expropiación petrolera, un conflicto laboral cuyos protagonistas fueron los trabajadores



petroleros contra los técnicos y ejecutivos de las compañías extranjeras que abusaban de ellos, pues en 1934, la industria petrolera estadounidense retribuía a sus obreros con 16.13 Dólares, mientras que a los obreros mexicanos se les pagaban 4.65 Dólares; además defraudaban al fisco, pues el impuesto que tenían que pagar por barril de crudo era de 4.10 pesos mexicanos y sólo entregaban 1.20 pesos mexicanos.

El 20 de Julio de 1936, los trabajadores petroleros de todo el país se unieron en el Sindicato Único de Trabajadores Petroleros, emprendiendo su lucha por mejorar sus condiciones de vida laboral, unificación de contrato colectivo y prestaciones sociales económicas. Se emplazó a huelga en Mayo de 1937.

El Presidente Lázaro Cárdenas intervino para evitar un movimiento generalizado con otras empresas; la inactividad en las compañías petroleras abarcó del 25 de Mayo al 7 de Junio de ese mismo año. El Sindicato exigió ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje el respeto a sus derechos y una investigación acerca de la denuncia a las empresas petroleras por la obtención de ganancias fabulosas, en comparación con las que anunciaban.

La investigación realizada dio como resultado que dichas transnacionales exportaban el sesenta por ciento de la producción mexicana a Inglaterra, Estados Unidos y Holanda sin ningún beneficio para México, país que para entonces ocupaba ya uno de los primeros lugares en la extracción del hidrocarburo.

El 18 de Marzo de 1937, la Junta de Conciliación expidió un laudo para obligar a las empresas a pagar las prestaciones a los trabajadores. Aquellos promovieron un amparo ante la Suprema Corte de Justicia, la cual fue denegada el 2 de Marzo de 1938

El jefe del Ejecutivo Federal intentó dialogar con los abogados de las transnacionales para convencerlos del pago de 26.3 millones de pesos a los trabajadores, pero los representantes patronales sólo ofrecieron 14 millones, pues según su opinión no había quien garantizara que fuese el último pago. Esto obligó al gobierno a actuar, procediendo al embargo de los bienes de las empresas y de sus depósitos bancarios, mientras que el Sindicato impidió la exportación del hidrocarburo.

Fue así que el 18 de Marzo de 1938 el Presidente de México informó al pueblo acerca de su decisión de expropiar las empresas transnacionales en favor del país, para poner así fin a la explotación de los trabajadores petroleros mexicanos. Decretó la expropiación petrolera, prohiendo así la independencia económica de México.

A partir de la rescisión de contratos para operar en territorio nacional a 16 empresas extranjeras, el gobierno mexicano fue el encargado de manejar, administrar y operar todo lo referente al petróleo por medio de Petróleos Mexicanos (PEMEX) (UPVIMP, s/f (a)).

Dicho acontecimiento cimbró a toda la estructura económica y política de la Nación, la cual redobló esfuerzos apoyando la decisión del General Cárdenas.

La década de los cuarentas fue difícil para México, pues debido al bloqueo y sanciones a consecuencia de la expropiación, no se tenía fácil y pronto suministro de refacciones para las instalaciones expropiadas, al mismo tiempo que negaban algunos insumos básicos.

Bajo el régimen del Presidente Miguel Alemán, se promovió el arranque industrial del país. Antonio J. Bermúdez, Director General de PEMEX al interpretar esta política amplió y desarrollo las instalaciones y plantas industriales, destacándose las refinerías de Salamanca y

Azcapotzalco. Al no contar nuestro país con suficientes técnicos en materia petrolera, ello significó problemas severos de mano de obra calificada.

Durante el período presidencial del Licenciado Adolfo López Mateos, se iniciaron esfuerzos para lograr la apertura industrial y comercial del país, impulsando la explotación del petróleo como palanca para contribuir al desarrollo económico. En la década de los sesentas, el grado de dependencia de la tecnología petrolera proveniente del extranjero era aún considerable, no obstante las acciones encaminadas a substituir importaciones de tecnología, de ingeniería, de mano de obra especializada y de capacidad de construcción.

El Licenciado Gustavo Díaz Ordaz dio pasos importantes en la política petrolera del país al declarar en 1964 la reorganización administrativa de PEMEX y ratificar el carácter nacional de la petroquímica básica.

En 1965 el Licenciado Jesús Reyes Heróles como Director General de PEMEX, presentó al ejecutivo federal la iniciativa de crear un organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos en la solución de problemas técnicos y humanos. Esta propuesta dio como resultado que por vía del decreto presidencial del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz, el 26 de Agosto de 1965 se fundara el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) como un organismo descentralizado del Gobierno Federal, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio (Diario Oficial de la Federación, 1965, Macotela, 1992 y Casas, 1993).

### **3.2. OBJETIVOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.**

El IMP enfoca prioritariamente sus funciones y actividades al servicio de PEMEX, aunque suministra servicios tecnológicos a la industria en general, es autosuficiente y continúa

creciendo con los ingresos obtenidos por los pagos que se realizan a esa institución generados por investigación, capacitación y servicios, que le son proporcionados a otros organismos del gobierno federal y a particulares, inclusive a otros países que requieren de los servicios que éste brinda (Casas, Op. Cit.).

El 21 de Febrero de 1974, el Presidente Luis Echeverría Álvarez, modifica los artículos 2o., 3o. y 4o. de dicho decreto determinando que, debido al carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural del IMP, el contenido de los mismos quedaba como a continuación se describe:

El artículo segundo del decreto, establece que el IMP tendría por objeto:

- a) La investigación científica básica y aplicada.
- b) El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada.
- c) El desarrollo de nuevas tecnologías y procesos.
- d) La realización de estudios técnicos y económicos.
- e) La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales.
- f) La prestación de servicios de carácter tecnológico.
- g) Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios, hasta un nivel de industrialización, mientras que dure la etapa de experimentación y perfeccionamientos de los procesos y productos.
- h) El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de su tecnología.
- i) El establecimiento de relaciones de información y colaboración científica y tecnológica con entidades nacionales y extranjeras.
- j) La difusión de desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera.
- k) La elevación de los conocimientos teóricos y el mejoramiento de las habilidades prácticas, logrados con la capacitación del personal obrero, administrativo y técnico.

- l) La realización de programas de prácticas estudiantiles y profesionales en la industria petrolera nacional.
- m) La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación superior de los profesionales.
- n) La promoción para formar maestros, doctores e investigadores, y
- o) Cualesquiera otros medios conducentes al objeto señalado (Diario Oficial de la Federación, 1974).

En el mismo decreto, se especificó en su artículo tercero que el IMP desarrollaría actividades por medio de laboratorios, plantas piloto, plantas comerciales y centros educativos, de acuerdo con los requerimientos de sus planes de trabajo, divididos por áreas como sigue:

- a) Investigación científica básica y aplicada.
- b) Tecnología de la exploración.
- c) Tecnología de la explotación.
- d) Tecnología de la refinación y petroquímica.
- e) Tecnología de materiales.
- f) Estudios económicos y planeación industrial.
- g) Ingeniería de proyecto.
- h) Desarrollo industrial.
- i) Información y difusión.
- j) Capacitación.
- k) Promoción académica.
- l) Servicios administrativos.
- m) Servicios de computación.
- n) Servicios de Electrónica.
- o) Servicios de talleres.

p) Cualesquiera otras áreas, directa o indirectamente relacionadas con la industria petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química (Diario Oficial de la Federación, Idem.).

Asimismo, el cuarto artículo de dicho decreto señala que el IMP será regido por un Consejo Directivo formado por nueve vocales y un presidente. Los vocales serán designados y removidos libremente como sigue:

- Cinco por Petróleos Mexicanos.
- Uno por la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uno por el Instituto Politécnico Nacional.
- Uno por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Uno por el Consejo de Recursos Naturales No-Renovables.
- Será Presidente del Consejo el Director General de PEMEX, o uno de los vocales que él designe. En las sesiones de Consejo, el Presidente tendrá voto de calidad. Por cada vocal Consejero Propietario, se hará, en la misma forma, la designación de un suplente (Diario Oficial de la Federación, Idem.)

### **3.3. ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.**

Debido a que el IMP es una estructura gubernamental dinámica que se encuentra sujeta a los cambios que se suscitan en el entorno nacional, ésta se modifica constantemente. Por este motivo, se presenta la estructura orgánica que llegó a poseer durante el periodo de 24 meses en que se realizó el presente reporte de trabajo, ubicado entre el 7 de Julio de 1993 y el 7 de Julio de 1995, a fin de describir la posición que ocupaba dentro del organigrama del IMP el Área de Desarrollo de Carrera, unidad de trabajo de la que formé parte durante dicho periodo. De esta manera, cualquier cambio posterior, preponderante o no para el área, no

influirá de manera determinante en los datos y resultados obtenidos en la elaboración de este reporte.

Del 7 de Julio de 1993 al 4 de Octubre de 1995, el organigrama del IMP se conformaba de la siguiente manera:

- Una Dirección General (DG).
- Una Coordinación de Investigación y Planeación (CIP).
- Una Contraloría (C).
- Una Coordinación de Comercialización (CC).
- Cinco Subdirecciones Generales, que son:
  - 1) Subdirección General de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción (SGIDTEP).
  - 2) Subdirección General de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial (SGIDTTI).
  - 3) Subdirección General de Ingeniería de Proyectos (SGIP), que a su vez se subdivide en dos coordinaciones:
    - a) Coordinación de Proyectos Industriales (CPI).
    - b) Coordinación de Proyectos de Explotación (CPE).
  - 1) Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos (SGCST), que a su vez cuenta con una coordinación:
    - a) Coordinación de Servicios Técnicos (CST).
  - 1) Subdirección General de Administración y Finanzas (SGAF) (Ver Apéndice 2, fig. 1)

Con el fin de dar ubicación al área en donde fue desarrollado el presente reporte, se describirán brevemente las unidades de las que se desprenden cada una de las dependencias que en orden secuencial descendente dan forma al organigrama. De la Subdirección General

de Capacitación y Servicios Técnicos (SGCST) (Ver Apéndice 2, fig. 2) se desprende la Gerencia de Información Científica y Desarrollo de Carrera (GICyDC) (Ver Apéndice 2, fig. 3), la cual a su vez cuenta entre sus Divisiones a la División de Desarrollo de Personal (DDP) (Ver Apéndice 2, fig. 4), de la cual depende directamente el Área de Desarrollo de Carrera (ADC) (Ver Apéndice 2, fig. 5), a la cual pertenece la obligación y los derechos de aplicación del “Modelo de Desarrollo de Carrera IMP”, el cual ya fue descrito en el Capítulo II, y que ya ha sido aplicado en diferentes oportunidades; los resultados obtenidos de dichas aplicaciones serán los que se presenten en el Capítulo V de este trabajo, no sin antes describir en el capítulo siguiente las actividades que en general desarrollan los psicólogos dentro del IMP.



**CAPITULO IV**

#### **4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.**

Como se mencionó al final del capítulo anterior, antes de las aplicaciones y los resultados obtenidos de las mismas, en el presente capítulo se describirán brevemente las actividades que en general desarrollan los psicólogos dentro del Instituto Mexicano del Petróleo, para después describir las actividades asignadas a un Investigador psicólogo perteneciente al Área de Desarrollo de Carrera.

A fin de ubicar de manera secuencial el desarrollo del presente trabajo, el siguiente paso por dar, es definir cómo es que el psicólogo se desenvuelve, en primer lugar, dentro del ámbito industrial en general, en segundo lugar, dentro de las actividades industriales en México y en tercer lugar, dentro del Instituto Mexicano del Petróleo, para después presentar las actividades que en particular se han desarrollado y que se reúnen como la parte medular del presente reporte de trabajo.

##### **4.1. LA PSICOLOGÍA EN LA INDUSTRIA Y LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL.**

Según Cerda y Nuñez (1993) la profesión del psicólogo es bastante compleja, pues incluye muchas especialidades y numerosos intereses. Si aunamos a esto que la industria a nivel mundial está en constante expansión, que la demanda de profesionistas altamente capacitados crece día con día y que la carencia de perfiles profesionales descriptivos para cada área y/o profesión influye en la manera como los profesionistas han de ser ponderados por la industria, tenemos que a final de cuentas, casi siempre se desconoce lo que puede hacer un profesionista y cómo puede hacerlo (sus alcances y limitaciones). Con el fin de

definir las funciones típicas que el psicólogo desarrolla en la industria, ellos nos dicen que generalmente las funciones que el psicólogo dedicado al ámbito industrial realiza son:

- a) Reclutamiento y selección de personal a través de la utilización de entrevistas y de la aplicación de diferentes pruebas psicométricas elaboradas específicamente para este fin.
- b) Capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, que se realiza a través de la implementación de diferentes procedimientos de enseñanza-aprendizaje para diversas clases de empleados.
- c) Orientación del personal, que consiste en el consejo, orientación y asesoría que el psicólogo da al trabajador en relación a problemas de tipo laboral (relaciones obrero-patronales, sindicales y de apego y seguimiento a reglamentos, normas y estatutos preestablecidos) y personal (familiares, educativos y de relaciones interpersonales, tanto en el trabajo como en otros ámbitos) que pudieran estar obstaculizando el desarrollo óptimo de sus funciones.
- d) Motivación humana, que se refiere al estudio de las condiciones ambientales, así como también de aquellos elementos motivacionales individuales que influyen en el rendimiento de los trabajadores.
- e) Ingeniería humana, que consiste en el análisis de las tareas y, más específicamente, de las condiciones de trabajo que diseñan conjuntamente psicólogos e ingenieros con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en el desempeño de las labores de los trabajadores.
- f) Desarrollo Organizacional, caracterizada principalmente por el análisis de las relaciones de la empresa u organización en conjunto y las interacciones humanas que la incluyen.

## 4.2. EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN MÉXICO.

Hemos visto de manera general cómo es que el psicólogo industrial se desempeña en el ámbito industrial. Aunque cabe agregar que, lógicamente, el desarrollo tecnológico en el campo de la industria no se desarrolla de la misma manera en todos los países, el desarrollo de tecnologías novedosas se ve primero en los países altamente industrializados que cuentan con los recursos para la investigación básica y aplicada en todos los campos, sin ser la excepción la psicología industrial, siendo así que, por consecuencia, no es lo mismo lo que los psicólogos dedicados a la industria hacen en un país que en otro.

Cerda y Nuñez (Op. Cit.) nos señalan que en lo que se refiere a lo que los psicólogos industriales hacen en nuestro país, tradicionalmente se han desempeñado en las siguientes actividades:

- 1) Reclutamiento y Selección de Personal.
- 2) Inducción de Personal.
- 3) Capacitación.
- 4) Análisis de Puestos.

Ellos mismos agregan que dichas actividades son las que tradicionalmente desempeñan este tipo de profesionistas debido al desconocimiento que existe por parte de la población en general del quehacer del psicólogo en el ámbito industrial, pues en este mismo campo puede incursionar en otras actividades novedosas, productivas y con un amplio margen de innovación, como es el caso de este trabajo en particular, pues se elaboró en un área de investigación de recursos humanos, que es en donde se realizan proyectos que pueden

ayudar a reformular el quehacer del psicólogo en la industria y por consecuencia, en otros campos de aplicación en general.

#### **4.3. LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.**

Casas (1993) nos dice que dentro del IMP laboran numerosos profesionistas, entre ellos, ingenieros, arquitectos, químicos, administradores, pedagogos, contadores y psicólogos, entre otros. Con el fin de ubicar específicamente la intervención de los psicólogos en el Instituto, agrega que ellos se desempeñan dentro de las siguientes Subdirecciones:

- a) Subdirección General de Administración (actualmente denominada: Subdirección General de Administración y Finanzas),
- b) Subdirección de Capacitación y
- c) Subdirección de Desarrollo Profesional (estas dos últimas actualmente fusionadas y denominadas: Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos).

Cerda y Nuñez (Idem.) mencionan algunos de los elementos que justifican la participación del psicólogo dentro del sistema de administración y desarrollo del personal del IMP: "... el psicólogo como especialista del comportamiento humano, contribuye en gran medida en las diversas actividades propias del sistema de Administración y Desarrollo del Personal IMP, entre las cuales se encuentran las siguientes áreas de operación:

1. **Reclutamiento y selección de personal.** Tiene como tarea identificar las características conductuales idóneas de una persona para cubrir una vacante existente. La selección del candidato a ingresar consiste básicamente en comparar el perfil del trabajador con los requerimientos del puesto; para llevar a cabo esta comparación, el psicólogo emplea

varios instrumentos como pueden ser las pruebas psicológicas (clasificadas en las categorías de conocimientos, habilidades, intereses y personalidad), que se enfocan de acuerdo al puesto y al nivel o categoría en que se pretende contratar a un trabajador; además de esto, se realiza una investigación socioeconómica, un examen médico general, un examen de conocimientos generales y una evaluación curricular, todo esto sirve de base para la contratación de una persona. Cabe agregar que esta tarea se lleva a cabo en el Departamento de Valuación de Puestos y da servicio a todo el IMP.

2. **Inducción de personal.** Su papel consiste básicamente en llevar a cabo la conducción del "Programa de Orientación IMP" (también conocido como "Programa de Inducción IMP") que consiste esencialmente de una visita guiada por todas las instalaciones del Instituto y sirve para familiarizar a los empleados y a los visitantes interesados con la vida de la organización, e incluye una revisión de sus objetivos, políticas, funciones, actividades específicas de las Subdirecciones (en general y/o de alguna en particular), prestaciones de las que gozan los empleados, entre otras cosas.
3. **Valuación de puestos.** El trabajo del psicólogo tiene como finalidad proporcionar las bases sistemáticas y objetivas para determinar el valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema de salarios racional.
4. **Diseño y análisis de puestos.** Su función se refiere a la elaboración de descripciones pormenorizadas de las tareas que consta un puesto en particular, determinar la relación de un trabajo con otros e investigar y determinar qué conocimientos, habilidades y actitudes son necesarias para que el trabajador realice adecuadamente tales labores. El psicólogo realiza esta actividad analizando y validando el perfil del puesto con la persona que realiza el trabajo en sí, tomando en cuenta para ello precisamente a los componentes conductuales y administrativos de que se componen.

5. **Investigación del factor humano en la organización.** En donde se lleva a cabo investigación psicológica, tanto básica como aplicada; para ello el psicólogo se vale de medios metodológicos y técnicos, vinculando ambos en una práctica científica seria. Este conocimiento psicológico se aplica posteriormente al desarrollo de proyectos a través de los cuales se pretende mejorar las condiciones generales de los trabajadores y de la organización. Es por ello que la actividad de investigación se clasifica en áreas de trabajo tales como: el Desarrollo de Carrera, de trabajadores y de directivos, el comportamiento organizacional, la educación, el diseño de sistemas y programas enfocados a la capacitación y actualización profesional, la calidad de vida en el trabajo, las relaciones humanas en el trabajo y el desarrollo organizacional entre otros.
6. **Capacitación y desarrollo de personal,** en este ámbito el psicólogo se encuentra trabajando dentro de las cuatro etapas de que consiste la capacitación, a saber:
- a) **Planeación:** en donde el psicólogo se encarga del diseño, elaboración y aplicación de instrumentos para la detección de necesidades de capacitación, elaboración de planes y programas de capacitación, diseño y elaboración de manuales de instrucción y de materiales didácticos, así como análisis de contenidos de aprendizaje;
  - b) **Organización:** la labor del psicólogo consiste en seleccionar instructores, integración de factores humanos y materiales, así como establecimiento de sistemas y procedimientos, entre otras cosas;
  - c) **Ejecución:** el psicólogo se encarga de la contratación de servicios, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal e inclusive como instructor;
  - d) **Evaluación:** el psicólogo interviene como evaluador del proceso instruccional, de los cambios conductuales, del sistema general de capacitación y de la relación costo-beneficio de los cursos de capacitación.

Esto es una breve descripción de las funciones que el psicólogo realiza dentro del IMP” (Cerde y Nuñez, Idem., Pp. 71-77, y Casas, Op. Cit., Pp. 38-42.).

#### **4.4. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR UN INVESTIGADOR EN DESARROLLO DE CARRERA.**

Las actividades desarrolladas para la presentación de este reporte laboral, son las que se enuncian en el Manual del Área de Prospección de Personal (Área de Prospección de Personal, 1994) (antes Desarrollo de Carrera y posteriormente denominada con el mismo nombre) ubicadas dentro del área operacional número 5. Investigación del factor humano en la organización, que se menciona en el apartado anterior, y cuya descripción es la siguiente:

##### **“...1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

- 1.1. DENOMINACIÓN: Investigador (Psicólogo, Administrador o carrera afín).
- 1.2. ADSCRIPCIÓN: División de Desarrollo de Personal.
- 1.3. RÉGIMEN: 40 hrs.
- 1.4. REPORTA A: Jefe de Área de Prospección de Personal.

##### **2. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Efectuar investigaciones básicas y aplicadas y dar asesorías del “Modelo Desarrollo de Carrera” para el personal del I.M.P., PEMEX y otras organizaciones que soliciten tal servicio.

##### **3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:**

- 3.1. PREPARACIÓN ACADÉMICA: Licenciado o Pasante de las siguientes carreras profesionales: Licenciado en Psicología, Administración de Empresas, Pedagogía, Relaciones Industriales o alguna otra afín a éstas.



3.2. EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 6 meses en actividades relacionadas con el Desarrollo de Recursos Humanos.

3.3. CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Investigación documental y de campo.
- Estadística básica.
- Procedimientos administrativos en Desarrollo de Recursos Humanos.
- Pruebas Psicométricas (aplicación, calificación, interpretación y diagnóstico).
- Teorías motivacionales.
- Proceso administrativo en general.
- Desarrollo Organizacional.
- Computación (paquetería básica: Windows y Sistema Office).
- Técnicas de investigación en ciencias sociales.

3.4. HABILIDADES REQUERIDAS:

- Concentración en el trabajo.
- Discernimiento teórico-práctico.
- Excelente manejo de las relaciones interpersonales.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Excelente manejo de la asesoría y consultoría individual y grupal.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Buen manejo de computadora (procesadores de textos, hojas de cálculos y paquetes de diseño).
- Intuición.
- Imaginación y creatividad.

### 3.5. CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS:

- Interés por la investigación.
- Persistencia.
- Creatividad.
- Paciencia.
- Constancia.
- Empuje.
- Amplio criterio.
- Espíritu de servicio.
- Disposición a la colaboración y trabajo en grupo.
- Reflexivo.
- Gran tolerancia a la frustración.

### 4. FUNCIONES Y ACTIVIDADES:

El puesto denominado Investigador (Psicólogo) en Desarrollo de Carrera implica las siguientes funciones y sus actividades correspondientes:

**1. INVESTIGACIÓN:** A partir de la indagación de datos teóricos y metodológicos del "Modelo de Desarrollo de Carrera", así como de otros modelos y estrategias de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos, realizar aportaciones con el objetivo de mantener actualizado al modelo y mejorar su funcionamiento.

1.1. Mantenerse actualizado en materia de Desarrollo de Recursos Humanos a través de la lectura constante de artículos de revistas especializadas, libros, folletos, entre otros medios concernientes a dichos temas, así como la asistencia a conferencias, simposiums, convenciones, etc. impartidas por especialistas en el ramo.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 1.2. Creación de instrumentos teóricos y metodológicos para la instrumentación del "Modelo de Desarrollo de Carrera".
  - 1.3. Crear nuevas propuestas de Desarrollo de Personal y aplicar estrategias de intervención organizacional ya existentes (Relaciones Humanas, Formación de Equipos de Trabajo, Análisis del Desempeño, Calidad Total, Clima Organizacional, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Cultura Organizacional, entre otras).
- 2. APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA:** Aplicación, calificación e interpretación de los instrumentos que integran la batería del "Modelo de Desarrollo de Carrera", así como el acopio de los resultados arrojados por dichas aplicaciones (Diagnósticos, individuales y grupales, de desarrollo de carrera) así como el seguimiento de acciones subsecuentes.
- 2.1. Promover los servicios de Asesoría y Consultoría en desarrollo de carrera.
  - 2.2. Aplicar los instrumentos (pruebas psicométricas y cuestionarios) del "Modelo de Desarrollo de Carrera" al personal del I.M.P., PEMEX y otras organizaciones que así lo soliciten.
  - 2.3. Realizar la calificación de dichos instrumentos, así como su interpretación y los correspondientes diagnósticos (individuales y grupales) del "Modelo de Desarrollo de Carrera".
  - 2.4. Capturar la información producida por las aplicaciones del "Modelo de Desarrollo de Carrera" (diagnósticos individuales y grupales).
  - 2.5. Diseñar y elaborar programas de capacitación para el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes.
  - 2.6. Realizar el seguimiento de las acciones propuestas para el Desarrollo de Personal, principalmente con aquellas referentes a la Planeación de Carreras surgidas de las aplicaciones del "Modelo de Desarrollo de Carrera".

3. **APOYO A LAS ÁREAS:** Realización de actividades que soliciten las áreas pertenecientes a la División de Desarrollo de Personal, principalmente las requeridas por el Área de Desarrollo de Carrera.
- 3.1. Proporcionar apoyo teórico, metodológico y de planeación a las otras Áreas pertenecientes a la División de Desarrollo de Personal" (Manual de Organización del Área de Prospección de Personal, 1994. Pp. 12-14.).

Estas son algunas de las actividades asignadas a las que, como Investigador en Desarrollo de Carrera desarrollaba, y gracias a las cuales tuve la oportunidad de participar en una serie de aplicaciones del Modelo que justifica la existencia del área mencionada, y el cual ha trascendido en su aplicación debido a las cualidades que posee (Ver Capítulo 2), pero principalmente por su adaptabilidad para ser implementado en otras empresas y actividades.

En el siguiente capítulo se describirán las aplicaciones del "Modelo de Desarrollo de Carrera", tanto para el IMP como para PEMEX, algunas otras aplicaciones de su metodología e instrumentos, sus resultados y el respectivo análisis para cada uno de dichos ejemplos.

**CAPITULO V**

## **5. APLICACIONES DEL “MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA IMP”. RESULTADOS Y ANÁLISIS.**

En el presente capítulo, se presentarán los resultados obtenidos por la aplicación del “Modelo de Desarrollo de Carrera IMP” dentro del periodo de 24 meses ubicado entre el 7 de Julio de 1993 y el 7 de Julio de 1995 (que es el periodo de trabajo que reporto), destacando tres momentos que son:

- a) Aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera en el IMP.
- b) Aplicación del “Modelo de Desarrollo de Carrera IMP” en PEMEX.
- c) Otras intervenciones del Área de Desarrollo de Carrera (Metodología e Instrumentos del Modelo de Desarrollo de Carrera).

Esta información se presentará entonces de manera breve, desde los motivos y los hechos que precedieron a las aplicaciones, los resultados que se obtuvieron, algunas observaciones respecto de los mismos, el análisis de datos y la conclusión a la que se llegó en cada caso.

### **5.1. APLICACIÓN DEL “MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA” EN EL IMP.**

En el año de 1988, Pilar Pérez M., Maestra en Psicología y Jefa del Proyecto de Desarrollo de Carrera del Instituto Mexicano del Petróleo, trabajó por primera vez dicho tópico desarrollándolo ampliamente, incluyendo la creación e implementación de un Modelo de Desarrollo de Carrera para el IMP. De esta aplicación no se obtuvieron los resultados que se esperaban, pues este modelo requería para ello de la utilización excesiva de herramientas estadístico-matemáticas que a la larga complicaban la comprensión de los resultados

obtenidos, motivo por el cual en lo subsecuente no se intentó aplicar nuevamente este modelo como estrategia para el desarrollo de los recursos humanos del IMP, pues era costoso y poco comprensible.

El desarrollo de carrera logró tomar un nuevo auge hasta Marzo de 1991, fecha en que se realizó la "Reunión de Planeación Estratégica de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional", en donde entre otras cosas se acordó en "...diseñar un nuevo sistema de desarrollo de personal para el Instituto Mexicano del Petróleo, cuyo principal objetivo sea contar con personal altamente calificado que desempeñe sus funciones con eficacia, oportunidad y profesionalismo..." (Subdirección de Desarrollo Profesional, 1993. Pp. 1).

Así nació el "Modelo General de Desarrollo de Carrera" (Ver Apéndice I, diag. 1) como un nuevo sistema para el desarrollo del capital humano del IMP, el cual es encomendado para su investigación y desarrollo al Lic. Sergio Cerda Vargas, Psicólogo egresado de la E.N.E.P. Iztacala, con Diplomado en Psicología Organizacional y Desarrollo de Recursos Humanos por el Instituto Nacional de Estudios de Postgrado (INESPO), quien a su vez creó el Área de Desarrollo de Carrera, la cual tendría por objetivo la aplicación, investigación y perfeccionamiento de dicho modelo, a fin de fortalecer y optimizar el desarrollo de los recursos humanos del Instituto y de PEMEX (Gerencia de Información Científica y Desarrollo de Carrera, 1995). Así, teniendo en sus manos la responsabilidad de explorar los alcances teóricos, metodológicos y prácticos del "Modelo de Desarrollo de Carrera", el área se abocó a desarrollar las bases teórico-metodológicas para su aplicación piloto, la cual se presenta en el siguiente resumen de investigación

### 5.1.1. INVESTIGACIÓN.

**La presente Investigación** y experimentación surgió a raíz del interés que captó la aplicación del "Modelo de Desarrollo de Carrera" como estrategia destinada a apoyar el desarrollo de los recursos humanos del IMP, por lo que se aplicó en algunas de las diferentes áreas que conforman al mismo, con la finalidad de observar su funcionamiento y que después fuese validado en las diferentes unidades que conforman a PEMEX y construir así la base sobre la cual se fundamentara la realización de acciones y proyectos posteriores sobre desarrollo de recursos humanos (como la formulación del catálogo de puestos, 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 condiciones físicas y ambientales, entre otros) subyacentes al mismo modelo y para el servicio del IMP y PEMEX.

Los resultados que a continuación se presentan forman parte de esta primera etapa de investigación, en la cual intervine de forma parcial, pues mi ingreso al Área de Desarrollo de Carrera fue el 7 de Julio de 1993, y para entonces ya se había aplicado la batería del modelo a una parte considerable de la población por investigar.

**La población** a quien se aplicó el modelo se obtuvo de la plantilla de trabajadores del IMP y quedó conformada principalmente por 298 trabajadores de la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos (antes denominada Capacitación y Desarrollo Profesional).



La clasificación general para el personal del IMP quedó de la siguiente manera:

- A) Alta Dirección: Que comprende al Director General, Subdirectores y Gerentes.
- B) Mandos Medios: En donde se encuentran los Jefes de División, Jefes de Departamento, Jefes de Control y Coordinadores Foráneos o de Zonas.
- C) Instructores: Tanto Internos como Externos que contaran con una trayectoria mínima de tres años en el IMP
- D) Investigadores: Que incluye Profesionistas y Técnicos Especializados en Áreas de Investigación como Químicos, Biólogos, Ingenieros, Psicólogos, Laboratoristas, entre otros.
- E) Personal Administrativo: En donde se incluyeron a Técnicos y Profesionistas de las áreas Económico-Administrativas como Administradores, Contadores, Secretarias, Auxiliares Administrativos y Oficinistas.
- F) Técnicos: Que incluían a personal con entrenamiento técnico como: Fotógrafos, Camarógrafos, Diseñadores, Dibujantes, Impresores, entre otros.
- G) De Servicios: Categoría en donde se incluyeron a Choferes, Bodegueros, Intendentes y Jardineros.

De esta población, sólo se tuvo la experiencia de aplicación de la batería al personal que conforma la Gerencia de Información Científica y Desarrollo de Carrera, perteneciente a la Subdirección mencionada, desde el nivel de Servicios, hasta el nivel de Mandos Medios. La intervención en dicha etapa fue principalmente en las tareas de aplicación, calificación, interpretación, elaboración de diagnósticos (individuales y grupales) y captura de los mismos

Los instrumentos que se aplicaron fueron los que forman parte del “Modelo de Desarrollo de Carrera IMP”, y son los siguientes:

- a) Cuestionario Perfil Persona-Puesto, aplicable al Trabajador (formato DC-1).
- b) Cuestionario de Perfil Puesto, aplicable al Jefe (formato DC-2).
- c) Cuestionario para la Detección de Objetivos del Trabajador (formato DC-3).
- d) Prueba Psicométrica “CLEAVER” aplicable al Trabajador (formato de Autodescripción).
- e) Prueba Psicométrica “CLEAVER” aplicable al Jefe (Formato Job Description).
- f) Hoja para la elaboración de los Diagnósticos Situacionales del Desarrollo de Carrera (formato Diagnósticos Situacional del Desarrollo de Carrera) (Ver Apéndice 3).

El procedimiento a seguir fue el establecido para la aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera (que puede apreciarse gráficamente en el Diagrama del mismo (Ver Apéndice 1, diag. 1), y que fue descrito en el Capítulo II). Con base en ello y en sus perspectivas teóricas, se prosiguió a su aplicación, la cual consta de cuatro fases que a continuación se describen brevemente:

Fase I. Información Básica.

Fase II. Análisis y Diagnóstico.

Fase III. Estrategias de Acción.

Fase IV. Evaluación y Seguimiento.

### Fase I. Información Básica.

Como se describió anteriormente, esta fase se refiere a la clasificación del personal en las diferentes categorías del ámbito laboral. Para la obtención de esta información, se consultaron las plantillas del personal (Inventario de Recursos Humanos).

Para la aplicación de esta fase, se realizaron las siguientes actividades:

1. Se realizó una entrevista con la División de Control Técnico-Administrativo (DICOTA) de la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, para la obtención de la plantilla del personal y el organigrama de cada unidad de trabajo correspondientes.
2. Para el caso específico de esta Subdirección, se clasificó al personal por Gerencia, División, Departamento y/o Área para delimitar la población a investigar y estimar el número de cuestionarios y el tiempo de aplicación de los mismos.
3. También se hicieron entrevistas individuales con los Gerentes y Jefes de División correspondientes para determinar la población, fecha, hora y lugar para la aplicación de los instrumentos del "Modelo de Desarrollo de Carrera" en el siguiente orden:
  - 1o. Cuestionario Perfil Persona-Puesto ( Formato DC-1, aplicable al Trabajador).
  - 2o. Cuestionario del Perfil Puesto (Formato DC-2, aplicable al Jefe).
  - 3o. Cuestionario para la Detección de los Objetivos y Metas (Formato DC-3, aplicable al Trabajador).
  - 4o. Prueba Psicométrica "CLEAVER":
    - Personalidad laboral (Formato de Autodescripción, aplicable al Trabajador).
    - Requerimientos del puesto (Formato Job Description, aplicable al Jefe) (Ver Apéndice 3).

4. La aplicación de los instrumentos del Modelo de Desarrollo de Carrera a los trabajadores y jefes respectivos.

A cada aplicación corresponde:

- a) La explicación del Objetivo del "Modelo de Desarrollo de Carrera IMP" y
  - b) Dar las instrucciones correspondientes para la resolución de los cuestionarios y de la prueba psicométrica.
5. La recopilación de los formatos de cuestionarios y pruebas psicométricas ya resueltos.

#### Fase II. Análisis y Diagnóstico.

La finalidad de esta fase fue realizar un análisis actual de la situación del personal con que cuenta la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, para compararlo con la situación actual de los requerimientos de la misma Subdirección (requerimientos del puesto), a fin de obtener un diagnóstico situacional que contuviera las acciones y/o estrategias a seguir para establecer el "Desarrollo de Carrera" del factor humano del IMP

Para esta fase, el modelo considera tres condiciones que deben cumplirse para que las acciones encaminadas al desarrollo de las personas sean efectivas. Estas condiciones se obtienen de la correlación de la situación actual del factor humano contra la situación actual de los requerimientos del puesto antes mencionada, éstas son:

##### 1) Perfil Persona contra Perfil Puesto.

Aquí se detectaron las diferencias del trabajador con respecto a las condiciones requeridas en el puesto, como la formación académica y laboral, la experiencia adquirida por parte del trabajador, entre otras, comparándose contra los requerimientos laborales de conocimientos, habilidades y experiencia en el puesto. En este primer nivel también se detectaron las

necesidades de capacitación a través de un cuestionario aplicado al trabajador (Ver Apéndice 3, Formato DC-1, Cuestionario Perfil Persona-Puesto) y otro aplicado al jefe (Ver Apéndice 3, Formato DC-2, Cuestionario Perfil-Puesto).

2) Actitud y Aptitud Laboral del Individuo contra Actitud y Aptitud Laboral Requerida por el puesto.

En esta segunda condición se investigó si el trabajador tiene la vocación para desempeñar su puesto, si su personalidad laboral es la adecuada y si es apto para determinado trabajo y/o capacitación; también se averiguó qué actitudes y aptitudes demanda el puesto. Para ello se aplicó la prueba psicométrica CLEAVER en las dos partes que la conforman: una Autodescriptiva para el trabajador y la otra de descripción laboral (Ver Apéndice 3, Hojas CLEAVER correspondientes).

3) Objetivos Individuales contra Objetivos Organizacionales.

En este nivel se identificaron los objetivos individuales del trabajador respecto a su carrera laboral, comparándolos contra los objetivos organizacionales para conocer sus expectativas dentro de la Institución, es decir, para saber si entre sus objetivos se encuentra el desarrollo personal, si desea ser capacitado, si pretende algún cambio de actividades, algún ascenso de jerarquía en la organización, entre otras cosas. Se consideraron de la misma forma los objetivos del puesto y del área de trabajo, es decir, los objetivos que la organización pretende cubrir con la creación de ese puesto de trabajo en particular. Todo esto en conjunto permite formular los programas de desarrollo, considerando los objetivos del trabajador en concordancia con los objetivos del puesto o del área de trabajo.

Para investigar lo anterior, se aplicaron tres cuestionarios, dos al trabajador (Ver Apéndice 3, Formato DC-3, Cuestionario de Objetivos y Metas y Formato DC-1, Cuestionario Perfil Persona-Puesto) y uno al jefe inmediato (Ver Apéndice 3, Formato DC-2, Cuestionario

Perfil-Puesto) e inclusive en algunos casos se recurrió a los Manuales de Organización, si existían y se encontraban disponibles para su consulta y uso. Este nivel también permitió conocer el grado de motivación del trabajador con respecto a su trabajo, con el fin de poder formular diversos tipos de programas para subsanar este aspecto.

A estos tres niveles (los cuales ya se han descrito ampliamente en el Capítulo II), son a los que podemos denominar:

- a) "el debe" (Nivel 1: Perfil Persona / Perfil Puesto) o vocación,
- b) "el puede" (Nivel 2: Actitud y Aptitud Laboral del Individuo / Actitud y Aptitud Laboral Requerida por el Puesto) o aptitud y
- c) "el quiere" (Nivel 3: Objetivos Individuales / Objetivos Organizacionales) o actitud.

Para establecer cualquier acción que apuntara hacia el desarrollo de los recursos humanos fue importante investigar si se cumplieron estos tres aspectos; si no se cumplió alguno de ellos o todos ellos, se tomarían acciones encaminadas a completar estas tres condiciones.

De ahí fue de donde surgieron los diagnósticos individuales de cada uno de los trabajadores. Los datos proporcionados por los cuestionarios y pruebas que conformaron la batería ya descrita, se vaciaron en la hoja para la elaboración del Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera (Ver Apéndice 3, Formato Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera), el cual una vez obtenido, se conjuntó con los diagnósticos individuales de otras personas para obtener el diagnóstico grupal del área laboral; a su vez éste se conjuntó con otros diagnósticos grupales desarrollados para las otras áreas y así se obtuvo un macrodiagnóstico del total de la población investigada. Para este caso en particular, se llevo

a cabo la elaboración de un macrodiagnóstico para la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos.

Para la realización de esta fase, se llevaron a cabo las siguientes actividades que dan continuidad al modelo:

1. Análisis de la Situación Actual de los Recursos Humanos por medio del vaciado de datos al formato de Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera. Dicha información se obtuvo a través de la aplicación de los Cuestionarios Perfil Persona-Puesto (DC-1), Objetivos y Metas del Trabajador (DC-3) y la Prueba Psicométrica CLEAVER de Autodescripción.
- 2 Análisis de la Situación Actual de los Requerimientos de los Recursos Humanos a través del Cuestionario del Perfil Puesto (DC-2) y de la prueba psicométrica CLEAVER, Job Description.
3. Obtención del Diagnóstico Situacional del personal, tanto de forma Individual como Grupal, para así proponer las Estrategias de Acción a seguir. Todos estos cuestionarios ya han sido descritos con anterioridad (Ver Apéndice 3, formatos de cuestionarios correspondientes).

### Fase III. Estrategias de Acción.

Teniendo como base los resultados obtenidos de los diagnósticos individuales y grupales en la fase anterior, se propusieron las estrategias fundamentales de acción para cada trabajador y para cada área investigada, encaminadas al desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, y motivaciones.

Las estrategias de acción se dividieron en seis principales rubros, que son:

- 1) Extensión Académica: Comprende cursos, programas modulares de capacitación, congresos, seminarios, conferencias, talleres y educación abierta.
- 2) Postgrado: Incluye diplomados, maestrías, especializaciones y doctorados.
- 3) Reestructuración: Consiste en proponer acciones como rotación de puestos, rediseño de funciones, redistribución de carga de trabajo, contratación de personal, entre otras.
- 4) Incentivos: Referida al otorgamiento de premios como días de descanso con goce de sueldo, días económicos, premios en efectivo, bonos, periodos vacacionales especiales, etc., por logros como antigüedad, puntualidad, desempeño, etc.; así como reconocimiento público por éxitos obtenidos de forma individual y/o grupal.
- 5) Sueldos Competitivos: Factor fundamental que deberá tratarse con cuidado para evitar la fuga de recursos humanos y económicos, por lo cual debe estar apoyado en un estudio de la zona económica y de las funciones realizadas por el puesto del que se trate en particular.
- 6) Medio Ambiente Adecuado: Este punto busca que el personal esté bien ubicado físicamente, en lugares seguros y adecuados para su desempeño, aplicando acciones de rediseño y/o reacondicionamiento del medio ambiente de trabajo.

Cabe indicar que estos rubros son los que proporcionan la base para la formulación de los Programas de Desarrollo de Carrera.

#### Fase IV. Evaluación y Seguimiento.

Esta fase consiste en evaluar los resultados concretos sobre las diversas acciones propuestas para el desarrollo de carrera del personal investigado. La Evaluación y Seguimiento del



Programa de Desarrollo de Carrera se establece mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas (aún no formulados) a los trabajadores y sus jefes inmediatos en un lapso de cuatro a seis meses después de haberse entregado los resultados de los Diagnósticos Situacionales (tanto Individuales como Grupales) del Desarrollo de Carrera que incluyen las propuestas y/o estrategias de acción a seguir. Mediante esta evaluación se detectan posibles debilidades y fortalezas del Sistema de Desarrollo de Carrera con las que se pueda obtener información que proporcione una retroalimentación válida y real, para que de esta manera se reinicie con todo el proceso, desde la primera fase del modelo, ya que éste puede y debe ser desarrollado como un **sistema cíclico** de desarrollo de recursos humanos.

Hablando **metodológicamente**, podría decirse que este procedimiento corresponde a un **diseño ex-post-facto** en el cual, según Kerlinger (Citado en Torres, 1992), no existe control directo sobre las variables independientes, porque ya se acontecieron o se manifestaron. El hecho de que en esta investigación se analicen las características motivacionales y de personalidad de los encuestados, hace que ella corresponda a este tipo de diseño, pues son características que ya están dadas anticipadamente. Sin embargo, en la tercera fase del modelo se toman medidas correctivas para cada individuo y grupo de trabajo, por lo que podríamos decir que se trata de un **diseño pretest-postest**, en donde los sujetos serán evaluados nuevamente después de cuatro o seis meses de haberse entregado los resultados de los Diagnósticos Situacionales (Individuales y Grupales) del Desarrollo de Carrera.

Para ser más exactos, la metodología utilizada en este trabajo corresponde con el procedimiento descrito por French y Bell (1995) como **Investigación-Acción**, utilizado tanto en el Desarrollo Organizacional como en la Planeación Estratégica, cuya finalidad consiste en medir la conducta humana y erradicar problemas de los sistemas sociales. La

Investigación-Acción, es descrita por ellos como un proceso secuencial de acontecimientos y acciones enfocadas hacia la resolución de problemas organizacionales presentes, en donde se recopila información en forma sistemática, la cual posteriormente se convierte en datos de investigación en relación con algún objetivo, meta o necesidad de algún sistema social particular. Tales datos son retroalimentados al sistema, en donde se emprenden acciones por medio de la manipulación de variables alternativas de solución, seleccionadas dentro del mismo sistema y basadas tanto en los datos como en las hipótesis, evaluando resultados y recopilando datos adicionales posteriores a la aplicación de las acciones propuestas.

French y Bell (Idem.) mencionan que la Investigación-Acción también es vista como un enfoque a la resolución de problemas; en este sentido, es la aplicación del método científico, de indagación de hechos y de experimentación, a problemas prácticos que requieren soluciones de acción, que implican la colaboración y cooperación tanto de científicos como de practicantes y legos, en donde se obtienen soluciones a problemas inmediatos y contribuciones a los conocimientos y teorías científicas.

En general, puede decirse que la Investigación-Acción es un proceso encadenado de Investigaciones-Acciones-Investigaciones-Acciones, que según Argyris (Citado en French y Bell, Idem.) toman el carácter de "ciencia de la acción", la cual es más apropiada y efectiva para el estudio del cambio social que la "ciencia tradicional", pues aún cuando sus condiciones de trabajo no hayan sido definidas "a priori", ni hayan contado con la rigidez de control de variables exigido por la investigación formal tradicional (la cual se concentra en problemas triviales, distorsionando por igual a los temas humanos y a los investigadores, porque genera datos no confiables y generalmente no es capaz de responder a las preguntas acerca de la vida cotidiana), posee el carácter de la investigación que está impulsada por un

problema, se centra en las necesidades de un cliente, desafía al *estatus quo*, al tiempo que se ocupa por producir proposiciones cuyas confirmaciones podrían negarse empíricamente y podrían correlacionarse en forma sistemática con teorías que pudieran aplicarse en la vida cotidiana.

Ahora se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología del "Modelo de Desarrollo de Carrera" que se ha descrito para su investigación, en donde se incluye un análisis general, algunas observaciones y una breve conclusión acerca de los mismos.

### 5.1.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

De acuerdo con la estructura de aplicación del "Modelo de Desarrollo de Carrera", los resultados que la presente investigación logró fueron básicamente los Diagnósticos Individuales y Grupales, que se obtuvieron mediante el vaciado de datos de los instrumentos utilizados por el modelo en el formato elaborado para el Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera.

Dado que los datos que la investigación produjo se presentan en un nivel de medición nominal, no requieren de un mayor análisis estadístico, pues son más descriptivos que numéricos, por lo que el análisis de resultados que se realizó fue meramente de frecuencia de ocurrencia, representada gráficamente en porcentaje de elecciones de los participantes, de quienes se presenta una serie de ejemplos, conformados por cinco diagnósticos individuales, elegidos al azar del total de los diagnósticos individuales, tomando un diagnóstico por cada categoría de la clasificación general para el personal de la Subdirección. Cabe señalar aquí que en estos ejemplos de diagnósticos individuales, los nombres de las personas fueron

omitidos con el objeto de respetar el carácter confidencial de dicha información. También se incluye un ejemplo de diagnóstico grupal elegido al azar. (Ver Apéndice 5).

En el formato del Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera se describen las partes que conforman el análisis cualitativo de nuestra información, pues es ahí en donde a cada sujeto se le señalan los cursos prioritarios, necesarios y adicionales que requiere para capacitarse, si hay concordancia con su puesto y nivel académico así como su nivel tabular dentro de la nómina de la institución en relación a su formación y al nivel que el puesto requiere. Otro aspecto que ahí se contempla es si su personalidad laboral es acorde con la personalidad laboral requerida por el puesto.

Así, la aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera durante el periodo del 7 de Julio al 30 de Septiembre de 1993 produjo los **resultados** que a continuación se describen:

Dentro de este período se realizaron 298 diagnósticos individuales distribuidos para cada Centro, División y Departamento como se describe en la siguiente lista:

Centro IMP Cactus (19 personas).

Centro IMP Cd. Del Carmen (22 personas).

Centro IMP Cd. PEMEX (17 personas).

Centro IMP Comalcalco (14 personas).

Centro IMP Dos Bocas (14 personas).

Centro IMP Villahermosa (21 personas).

División de Control Técnico Administrativo (15 personas).

División de Educación Continua (15 personas).

División de Mantenimiento de Equipo Estático, Dinámico y Civil (13 personas).

Departamento de Atención a PEMEX (Exploración y Producción) (16 personas).

Departamento de Atención a PEMEX (Refinación, Petroquímica y Gas) (13 personas).

Departamento de Audiovisuales (17 personas).

Departamento de Capacitación a Terceros (12 personas).

Departamento de Contabilidad de Costos y Facturación (15 personas).

Departamento de Distribución Editorial (15 personas).

Departamento de Estudios de Postgrado y Becas (14 personas).

Departamento de Extensión Académica (13 personas).

Departamento de Idiomas y Traducciones (11 personas).

Departamento de Impresión (8 personas).

Departamento de Perfiles de Información (14 personas).

Haciendo un análisis global de la información obtenida de estos Diagnósticos Individuales obtenidos de la aplicación piloto del "Modelo de Desarrollo de Carrera" en el Instituto Mexicano del Petróleo, se puede llegar a los **resultados generales** que a continuación se describen y que conforman el Diagnóstico Grupal del Desarrollo de Carrera para la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos:

Como se puede observar en la Gráfica 1 (Ver Apéndice 4 ), en donde se representa al 100% de la población Investigada (298 personas), se analizaron cuáles fueron los **Cursos de Capacitación** requeridos por los trabajadores de ésta Subdirección. Ahi se encontró que en primer lugar fue elegida la necesidad de dar acceso a los trabajadores a cursos de **Computación Básica** (elegida por un 40.93% de la población), principalmente en los temas de: Microinformática Administrativa, Paquetes y Lenguajes Computacionales y Sistemas Informáticos.

En segundo lugar, con un 35.90% de porcentaje de elección, se encontró la necesidad de dar cursos de **Relaciones Humanas** para mejorar el desempeño de los trabajadores, entre los que se encontraban los siguientes temas: Técnicas para Hablar en Público, Trato al Público, Manejo de Grupos y Conflictos, Técnicas Didácticas y de Instrucción, Manejo del Estrés, Liderazgo y Motivación Laboral.

El **Área Administrativa**, se colocó en el tercer lugar de elección (con un 25.50% de preferencia), en donde se precisó la necesidad de que se impartan los siguientes cursos: Administración de Proyectos, Administración Pública, Técnicas Administrativas, Promoción de Servicios, Organización de Eventos Culturales y Administración de Recursos Humanos.

En el área de **Redacción**, el 20.80% de la población solicitó capacitación de este tipo, incluyendo cursos como: Guión y Estilo Literario, Excelencia Secretarial, Redacción Periodística y Gramática, Taquigrafía y Ortografía.

Sobre la capacitación en adquisición de idiomas, el **Inglés** fue elegido por un 17.49% de la población, por lo que se deduce que el idioma puede ser poco prescindible para el desempeño de sus labores.

Tocante a los temas de **Calidad Total**, el 10.40% mencionó la necesidad de capacitarse en: Fundamentos, Herramientas y Estrategias.

Debe mencionarse que todos estos cursos fueron elegidos por el personal investigado, con la finalidad manifiesta de mejorar su desempeño individual y laboral en el IMP.

Para analizar lo referente a los **Incentivos Requeridos** del personal de esta Subdirección, podemos ver en la Gráfica 2 (Apéndice 5) que éstos quedaron integrados por cinco factores que resumen el total de las afirmaciones expresadas en los 298 diagnósticos individuales, en donde se encontró lo siguiente:

El factor elegido en primer lugar (por un 42.28% de la población) fue denominado **Desarrollarse Profesionalmente**, en donde la totalidad de la población expresó las siguientes afirmaciones generales: Asignar Mayores Responsabilidades, Acceso a Oportunidades para Elevar su Nivel Académico y Coordinar Proyectos del Departamento

El segundo factor elegido fue el designado con el rubro de **Capacitación**, que mencionó la necesidad por parte del personal de contar con la facilidad y el acceso a la capacitación mediante cursos internos y externos, este se representó por un 39.26% de la población.

En tercer lugar se ubicó al factor denominado **Ambiente de Trabajo Agradable**, elegido como factor para un mejor desempeño laboral por el 36.91% de los trabajadores. Aquí se señalaron afirmaciones generales como: 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 y Establecimiento de Buenas Relaciones Humanas.

El siguiente factor elegido fue **Ascender Jerárquicamente**, en donde se indicó el deseo por parte de los trabajadores de que se evalúen adecuadamente sus actividades desempeñadas y

que sean tomadas en cuenta para ascensos. Esta elección fue representada por el 24.16% de los trabajadores.

El último factor elegido, denominado **Reconocimiento de su Trabajo**, fue representado por el 15.77% de la población, definiéndose por observaciones generales como: La Acción y el Efecto de Ser Tomados en Cuenta, Reconocimiento y Apoyo de sus Superiores, Reconocimiento de su Actividad Laboral y Ser Contratado, todo ello encaminado hacia el apoyo de su rendimiento laboral.

Al analizar el **Medio Ambiente Laboral** (Ver Apéndice 4, Gráfica 3), se derivaron algunas consideraciones para el 100% de la población investigada. Aquí el 84.56% de la población manifestó contar con una **Formación Académica Acorde al Puesto**, lo cual fue sumamente representativo, pues con base en esto se pueden tomar medidas necesarias para equilibrar la **Remuneración Acorde al Puesto**, pues únicamente el 52.34% se mostró conforme con lo que percibe económicamente. Respecto al **Medio Ambiente**, deben mejorarse las condiciones de trabajo, pues solo el 37.24% está conforme con las condiciones en que laboran.

Es importante señalar aquí una serie de **observaciones** con respecto a esta aplicación y a sus resultados. Por ejemplo, en esta lista se incluyeron algunas unidades de trabajo (Centros IMP) que no pertenecían directamente a la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos. A dichas unidades de trabajo se les incluyó en el análisis de datos por haber participado en la aplicación y por contar entre su personal a trabajadores adscritos en ésta Subdirección, a quienes se les realizó su Diagnóstico Individual del Desarrollo de Carrera. Los Centros IMP son entidades individuales, por lo que se elaboró un Diagnóstico



Grupal para cada uno de ellos. Dichos diagnósticos fueron entregados a cada jefe de Centro, División y/o Departamento con la finalidad de que fueran ellos quienes conocieran y encauzaran las potencialidades de cada una de las personas pertenecientes al grupo de trabajo a su cargo. Los resultados del CLEAVER aplicado a cada persona le fueron entregados a cada uno de los participantes de forma individual, con el objetivo de que reconocieran en él sus áreas de oportunidad y potencialidades en situaciones bajo presión, cotidiana y motivante.

Los diagnósticos individuales, grupales y las pruebas CLEAVER elaboradas para cada una de las personas y los grupos que laboran en los Centros IMP, fueron enviados por correo a los distintos Estados de la República en donde se encuentran ubicados los mismos, a saber Tabasco, Chiapas y Veracruz.

Los diagnósticos grupales fueron los que retomaron reelevancia significativa, pues en la medida de los resultados ahí incluidos se implementarán las acciones requeridas por esos grupos de trabajo para su mejor desempeño laboral, profesional y personal, incluyendo las necesidades y las motivaciones de cada grupo

Al momento de la realización del presente diagnóstico se habían cubierto completamente las fases I, II y III del Modelo de Desarrollo de Carrera, llegando a proponerse las estrategias de acción a seguir. Respecto a la fase III, se sugirió que las acciones estratégicas se llevaran a cabo a partir de Enero de 1994, para que después de cuatro o seis meses después se aplicaran los cuestionarios pertenecientes a la fase IV, que evaluarán si las medidas ahí sugeridas se llevaron a cabo o no y así investigar cuál fue el resultado de la aplicación del modelo.

Paralelamente, se continuó realizando la aplicación de los cuestionarios al personal restante de la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos que por diversos motivos no fue examinado, así como también al personal perteneciente a las otras Subdirecciones que conforman al IMP, para así conformar el macrodiagnóstico grupal del mismo.

Es importante señalar que en el Apéndice 5 se incluyen ejemplos de los Diagnósticos Individuales, de un Diagnóstico Grupal y de un resultado de la prueba psicométrica CLEAVER, para que puedan observar copias de los formatos originales que fueron entregados a los jefes de las unidades de trabajo y a los trabajadores. En algunos de los diagnósticos individuales que conforman a dicha muestra, se puede observar que parte de los datos no son completados por los trabajadores, debido a que los mismos no respondieron algunas de las preguntas de los instrumentos. Respecto a esto, los miembros del Área de Desarrollo de Carrera inferimos a raíz de comentarios emitidos por miembros de la población, que ello fue debido a que desconocían los datos que se les preguntaban o a que no deseaban contestar a ciertas preguntas por temor a generar represalias de parte de sus superiores, aún y cuando se les mencionó que la información proporcionada era de carácter confidencial.

Otro aspecto que resulta importante anotar es que los resultados obtenidos en este estudio no pudieron ser entregados con oportunidad debido a que la población que se quiso abarcar fue bastante numerosa (casi 300 estudios) lo que entorpeció las tareas de aplicación (cinco instrumentos por cada participante) calificación, interpretación, elaboración de diagnósticos y captura de datos. Respecto a este último aspecto hay que mencionar que no se contaba con el equipo necesario para la rápida ejecución de la captura de datos y para la obtención

oportuna de los Diagnósticos Individuales y Grupales del Desarrollo de Carrera. Todo esto hizo que los resultados tardaran en llegar a sus destinatarios, los cuales, por cambios estructurales en la organización o por otros motivos desconocidos por el Área de Desarrollo de Carrera, tuvieron que salir de la Institución. Todo esto dificultó la aplicación de las acciones propuestas y su posterior evaluación y seguimiento.

Al analizar los resultados arrojados por la investigación realizada, se puede llegar a las siguientes **conclusiones**:

El Modelo de Desarrollo de Carrera es una alternativa viable para desarrollar al capital humano del IMP y por ende, de cualquier organización, ya que como se pudo observar en los resultados, se lograron detectar, tanto de manera individual como grupal, los elementos que pueden coadyuvar al desarrollo de los objetivos particulares de los trabajadores, a la par que se desarrollan los objetivos de la institución, concretados en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los puestos en los que laboran los trabajadores investigados. Esto puede lograrse al concretar las acciones propuestas para elevar la calidad y productividad de los mismos.

Es importante agregar que hasta el momento, el Modelo de Desarrollo de Carrera ha llegado a concretarse de manera parcial, pues sólo se han podido cubrir totalmente las tres primeras fases del modelo. De la tercera fase surgieron las propuestas en cuanto a las medidas que se debieran seguir para el Desarrollo Integral del Individuo-Organización. Estas medidas requieren de la aplicación y verificación de impacto inmediata, para conocer con certeza el efecto que han causado los diagnósticos ya entregados. Puede decirse que para subsecuentes aplicaciones este es un requerimiento importante, pues para la presente aplicación se tenía

programada la intervención de la fase IV para Enero de 1994 y hasta el momento no ha sido realizada.

Los estudios de Desarrollo de Carrera por sí mismos no pueden lograr su propósito, pues requieren del reconocimiento de la responsabilidad y de la acción por parte de las entidades y/o unidades de trabajo que están vinculadas, de una u otra manera, con el desarrollo de los recursos humanos del IMP como son: Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción de Personal, Capacitación, Diseño y Análisis de Puestos, Valuación de Puestos, Promoción y Remuneración, entre otras, así como la definición de las responsabilidades que corresponden a cada una de las personas a quienes se les entregó su Estudio de Desarrollo de Carrera y las que corresponden a cada uno de los jefes inmediatos de los grupos investigados y a cada uno de los jefes de las unidades de trabajo mencionadas para que, con esfuerzos coordinados, se dé continuidad al Desarrollo de Carrera.

Otro factor importante para el buen desempeño del Modelo de Desarrollo de Carrera y para que sus resultados y acciones sean efectivos, es que se contemplen las variables del entorno que pudieran afectarlo directa y/o indirectamente, por lo que es conveniente considerar los cambios organizacionales (estructurales, estratégicos, de existencia de recursos, así como de políticas, misiones, visiones, objetivos, entre otros aspectos) y del entorno (económicos políticos y sociales), tanto nacionales como internacionales.

También es importante apuntar algunos de los **beneficios** que estudios como este pueden aportar, como:

- 1) Facilidad de instrumentación a cualquier tipo de organización,
- 2) Lo económico de sus costos,

- 3) Identificación de necesidades de capacitación más reales, determinadas por los trabajadores que, bajo la concepción del Desarrollo de Carrera, evitan esfuerzos aislados y dosifican la capacitación hacia todas las áreas, eliminando así la falsa creencia de que la capacitación es la solución a los problemas del factor humano, además de que se clarifican y redefinen las metas y objetivos individuales, seleccionando las estrategias para obtenerlas, permitiendo una reubicación de las personas en donde "quieren", "pueden" y "deben" estar, involucrando así al personal al tomar en cuenta sus opiniones, sus objetivos y metas, detectando factores del clima organizacional (como la integración, el liderazgo, la comunicación, la colaboración, el medio ambiente físico, los incentivos, los reconocimientos, etc.); así los jefes inmediatos se enteran, de forma directa, de lo que su personal desea y necesita, de cuales son sus expectativas, cuales son las actividades que le agradan y/o le desagradan y en cuales desean mejorar o incursionar, para así hacer de su conocimiento que en sus manos está el apoyar las acciones para el desarrollo del personal a su cargo, así como el manejo de elementos que incidan en la motivación del mismo, todo ello a partir de los resultados que han recibido.
- 4) A partir de sus resultados se puede **planear estratégicamente el desarrollo de los recursos humanos**, es decir, de saber con que capacidades, fortalezas y debilidades (o áreas de oportunidad) se cuenta en la actualidad y cuales son factibles de desarrollarse, encauzarse y transformarse para contar con el personal productivo que se desea a mediano y largo plazo, y por ende, con la productividad organizacional que la Institución desea lograr, disminuyendo la tasa de rotación de personal, teniendo una mayor cobertura de las vacantes existentes, mediante promociones internas como una herramienta para la toma de decisiones en materia de capital humano.

No obstante, es necesario admitir que el Modelo de Desarrollo de Carrera no es la panacea del desarrollo de los recursos humanos y por lo mismo no carece de **debilidades**. Como se había señalado con anterioridad, sin el apoyo de la Alta Dirección para instrumentar las estrategias de acción, se torna difícil que se lleven a cabo, lo que encamina al Modelo y al Desarrollo de Carrera al fracaso. Por ello es importante que el Área de Desarrollo de Carrera trabaje como una Unidad de Asesoría y Consultoría de línea Staff, en coordinación con los Jefes de las Unidades de Trabajo investigadas.

También es importante considerar que el uso inadecuado de los instrumentos utilizados, la falta de ética en el manejo de información confidencial y la carencia de un programa de sensibilización al personal del IMP respecto al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, acarrea resultados poco confiables y a la larga obsoletos. La falta de los mecanismos de información sobre las oportunidades de desarrollo que brinda la Institución provoca el estancamiento de los recursos humanos.

La importancia de realizar el análisis de la información a la brevedad posible es indudable, pues como pudo verse el factor tiempo es importante para que la toma de decisiones en este sentido sea oportuna, eficaz, eficiente y con calidad, pues en este caso específico no se entregaron a tiempo y desde entonces a la fecha ya han ocurrido cambios estructurales importantes.

Por este motivo también es importante sugerir que en posteriores aplicaciones, se hagan intervenciones con grupos reducidos (con un máximo de quince personas) y que se haga la entrega de resultados de esos grupo lo antes posible y no pasar a la siguiente aplicación sin haber entregado éstos. La información que el personal proporciona es delicada y su utilidad

está sujeta a los cambios organizacionales, que a su vez son consecuencia de los cambios que el entorno nacional e internacional presenta, sobre todo en organismos paraestatales. Este aspecto muestra la importancia que tiene contar con modelos de desarrollo de recursos humanos que respondan con agilidad a las necesidades de las organizaciones actuales, siempre en constante cambio y que consideren el control del mayor número posible de variables.

El Modelo aquí propuesto cuenta con esas características; desafortunadamente el equipo con el que contábamos no era el adecuado y sin el apoyo necesario para la implementación de las acciones propuestas no fue posible llegar mas allá de lo obtenido.

Actualmente el Modelo se encuentra en la búsqueda de más oportunidades para su aplicación, mismas que no han sido otorgadas por los importantes cambios estructurales que el IMP ha experimentado desde 1995 a la fecha.

No obstante, los resultados obtenidos en esta etapa piloto de la aplicación del Modelo son ciertamente significativos, pues la información obtenida de las 298 personas a quienes se incluyó en el estudio, respondieron adecuadamente a nuestra batería, salvo en los casos ya señalados de cuestionarios incompletos, pero que aún así proporcionan información sobre la situación que viven las personas que conforman la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos con respecto a su Desarrollo de Carrera.

Es aquí en donde radica la importancia de que se siga aplicando el Modelo, pues a pesar del tiempo que ha pasado, sigue siendo funcional metodológicamente, y por medio de su aplicación se pueden definir y establecer planes de acción acordes con la situación actual de

las personas que conforman a la Institución, encauzándolas en la trayectoria que puedan, quieran y deban seguir individualmente en pro del desarrollo laboral, profesional y personal de manera integral, sin menoscabo de los beneficios que a favor del IMP reporta el enriquecimiento de sus recursos humanos.

Lo anterior nos ubica dentro de las dimensiones que el Modelo de Desarrollo de Carrera considera más importantes de compensar ("el deber", "el poder" y "el querer"), los cuales deben ser vistos tanto por el individuo como por la organización, como requisitos a cumplir de manera equilibrada para obtener su desarrollo integral.

Es de vital importancia señalar que aunque la información obtenida como resultado de la aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera ha perdido su oportunidad para generar intervenciones a partir de las alternativas propuestas por los motivos ya señalados con anterioridad y que ello ha impedido la continuidad del proceso. No obstante, esto no implica que el Desarrollo de Carrera y el Modelo de Desarrollo de Carrera en sí como estrategias alternativas para el Desarrollo de Recursos Humanos hayan perdido vigencia, pues a pesar del tiempo que ha pasado, ha habido aplicaciones subsecuentes en diferentes unidades del mismo Instituto y de PEMEX que comprueban su vigencia y que se describirán a continuación.

A partir de esta aplicación, surgió un notorio interés por la implementación del Modelo de Desarrollo de Carrera y su metodología en algunas otras Áreas del mismo Instituto y en algunas otras de PEMEX. Ahora se presentarán de la misma forma en que se presentaron los resultados de la aplicación del modelo en el IMP, la aplicación y los resultados obtenidos por el Modelo de Desarrollo de Carrera en Petróleos Mexicanos (PEMEX), en donde a



partir de la implementación del modelo y su metodología se logró obtener una serie de resultados importantes para el Área de Desarrollo de Carrera y para el IMP en general.

## **5.2. APLICACIÓN DEL “MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA IMP” EN PEMEX.**

La industria nacional ha experimentado actualmente una serie de transformaciones vertiginosas que la han obligado a cambiar exclusivamente para sobrevivir. Paralelamente, Petróleos Mexicanos (PEMEX) también ha enfrentado este cambio, pero no para sobrevivir, sino para mejorar como una empresa comprometida con el desarrollo de México y el bienestar de todos los mexicanos (PEMEX, Exploración y Producción, s/f (b)).

Fue así como el Ingeniero Manuel J. Ortiz de María, Director General de PEMEX, Exploración y Producción (PEP), se expresó al dirigirse a sus trabajadores en el documento que se editara con el fin de comunicarles la nueva estructura general del organismo que conformaría a PEMEX; asimismo exhortó a todos al logro de nuevas actitudes, al fortalecimiento de sus capacidades, al trabajo en equipo y al espíritu de servicio que condujeran al logro de la excelencia en las actividades diarias y así apreciar sus capacidades como trabajadores y seres humanos.

A partir de la creación de esta nueva estructura de operación de PEMEX como producto de su reestructuración en el año de 1992, y formalizada en su nueva Ley Orgánica, surgió entre otras cosas la necesidad de diseñar nuevas estrategias de desarrollo de recursos humanos. Esta misión era de suma importancia, pues desde 1976 PEMEX había participado en los mercados internacionales, posicionándose desde entonces como el tercer productor de

petróleo y de sus derivados a nivel mundial, siendo fundamental para nuestro país su papel como uno de sus principales generadores de divisas. Éste ha hecho que PEMEX se vea constantemente obligado a cambiar, por lo que actualmente es un organismo integrado por una dirección corporativa y cuatro organismos subsidiarios o líneas de negocios, que son:

- a) PEMEX, Exploración y Producción;
- b) PEMEX, Refinación;
- c) PEMEX, Gas y Petroquímica Básica y
- d) PEMEX, Petroquímica (Ver Anexo 1, fig. 1).

Esta estructura quedó integrada en función de la nueva organización y de nuevas relaciones internas y externas que ahora sostenía PEMEX, definidas como Líneas de Negocios. Su personal debía desarrollar entonces habilidades empresariales propias para adquirir y aplicar el enfoque de negocios necesario y así profundizar, generalizar e incorporar el cálculo económico de sus actividades, pues ahora participaban directamente dentro de los mercados internacionales. Así también quedó estipulado en "Los Elementos Fundamentales de la Nueva Estructura", específicamente en el punto No. 4, que se buscaría: "...Desarrollar la autonomía de gestión de las cuatro subsidiarias otorgándoles el manejo, control y evaluación de sus recursos, acciones y resultados económicos..." (PEMEX, Exploración y Producción s/f (b) Pp. 12). Desde entonces cada una de las líneas de negocios tiene la oportunidad de decidir el manejo, desarrollo y destino de todos sus recursos, incluyendo a los humanos, a partir de sus propios esquemas generales de operación, teniendo la responsabilidad y el derecho de implementar las estrategias y acciones que consideren necesarias en este sentido

Así, PEMEX Exploración y Producción (PEP) teniendo en claro su responsabilidad como un grupo obligado a realizar su trabajo con los más altos estándares de excelencia en

beneficio de PEMEX y de nuestro País, consideró importante dedicar sus esfuerzos a continuar desarrollando su misión como el grupo cuya razón de ser era explorar los yacimientos petrolíferos así como producir las reservas del hidrocarburo sin contratiempo alguno.

Por este motivo, solicitó al Instituto Mexicano del Petróleo el apoyo para la formulación e implementación de alguna estrategia de desarrollo de recursos humanos que respondiera a las necesidades que les planteaba la nueva estructura organizacional, que a su vez redundaría en la formulación de un **Programa de Desarrollo de Habilidades** específico para PEP, que funcionara como un auxiliar en la inducción del personal hacia la nueva cultura empresarial y como un elemento que los condujera hacia el desarrollo de las habilidades empresariales requeridas por la cultura de trabajo en equipo y el renovado espíritu de servicio solicitado, pues hasta ese momento sólo habían obtenido una serie de cursos ofrecidos por diferentes compañías capacitadoras, tanto nacionales como extranjeras, pero ninguno respondía a su necesidad de diseñar de un programa específico para el desarrollo de sus recursos humanos.

Para entonces el Área de Desarrollo de Carrera ya contaba con los antecedentes de la aplicación piloto del Modelo de Desarrollo de Carrera que se describió con anterioridad, motivo por el cual se le encomendó a esta área la tarea de atender a dicha solicitud, que fue considerada como una nueva oportunidad para aplicar su modelo

Posteriormente, se tomó la decisión de presentar a los Directivos de PEP la metodología del Modelo de Desarrollo de Carrera y las ventajas de su utilización para la obtención de su Programa de Desarrollo de Habilidades. También se describieron las características principales del modelo, su filosofía, los objetivos y las cualidades con que cuenta, su gran

capacidad de adaptación a diferentes estructuras organizacionales, las fases para su aplicación y los instrumentos a utilizar, algunos de los cuales conforman la batería del modelo mencionado, agregándose a ella algunos otros instrumentos (que se describirán posteriormente). De la misma manera, se enunciaron los resultados a obtener, los cuales proporcionarían acertadamente lo que en particular ellos desearan, pues los resultados de anteriores aplicaciones lo describían como "...un método para lograr detectar acciones de desarrollo cercanas a la realidad de los grupos investigados..." (Torres, 1992, Pp. 55).

En resumen, el Modelo de Desarrollo de Carrera modificado que se aplicó para generar el "Programa Integral para el Desarrollo de Habilidades 1994" se definió en el procedimiento para la formulación y realización de dicho programa que se presenta a continuación:

Primero se definió el marco teórico-metodológico que se empleó para la obtención de dicho programa, el cual fue sustentado en el "**Modelo de Desarrollo de Carrera IMP**" que consiste de cuatro etapas:

- a) Primera Etapa: Información Básica (en donde se establece la clasificación del personal a estudiar).
- b) Segunda Etapa: Análisis y Diagnóstico (en donde se correlacionan tres aspectos: 1) Perfil Puesto-Perfil Persona, 2) Aptitud y Actitud Laboral Requerida-Aptitud y Actitud Laboral del Individuo. A partir de las brechas detectadas se elaboran estrategias de intervención, esto se logra mediante un taller para identificar la Misión, Visión y Objetivos y de la aplicación de sus instrumentos (Pruebas Psicométricas Cleaver de Autodescripción y MOSS de Adaptabilidad y Cuestionarios del Perfil Puesto Persona, Objetivos y Metas y Definición de Misión, Visión y Objetivos Institucionales en grupo) para detectar el potencial particular de cada individuo).

c) Tercera Etapa: Estrategias de Intervención (en donde se elabora el “Programa Integral de Desarrollo de Habilidades para PEP”, el cual estaría orientado al desarrollo de habilidades técnicas, administrativas y empresariales en niveles avanzados, intermedios y básicos, dependiendo del ámbito -sede, región, distrito y/o residencia- y la preponderancia de actividades -empresariales, administrativas y técnicas- que desempeñara el grupo de trabajo estudiado).

d) Cuarta Etapa: Evaluación y Seguimiento (en donde se realiza la evaluación y control del Programa de Desarrollo de Habilidades conforme al plan de negocios de PEP) (Ver Anexo 1, fig. 6)

La presentación de la metodología de aplicación del modelo incluyó el desglose del presupuesto de costos de los servicios prestados por el Área de Desarrollo de Carrera para la formulación del Programa de Desarrollo de Habilidades, los que en comparación con los ofrecidos por otras compañías consultoras en servicios de recursos humanos resultaban sumamente económicos, además de que contaban con la característica optativa de ser transferibles en su operación, manejo y administración al cargo de algún Área, Unidad o Grupo de Trabajo perteneciente a PEMEX.

Después de esta presentación, PEMEX, Exploración y Producción, notificó al Área de Desarrollo de Carrera la decisión aprobatoria para la implementación de la metodología y la batería propuesta, específicamente para la Gerencia de Programación y Evaluación, perteneciente a la Subdirección de Producción (Ver Anexo 1, figs. 2), por lo que se planeo la subsecuente aplicación del Modelo de Desarrollo de Carrera, modificado para la obtención del Programa de Desarrollo de Habilidades para PEP

El procedimiento del Modelo de Desarrollo de Carrera como estrategia aprobada para la obtención del Programa de Desarrollo de Habilidades para PEMEX, Exploración y Producción, se describe en el Anexo 1, fig. 5, aplicándose de la manera siguiente:

**1. Definición de la Misión y Visión del Grupo de Trabajo.** El primer paso consistió en obtener la Misión (la Razón de Ser del grupo de trabajo), la Visión (lo que Quiere Llegar a Ser el grupo de trabajo) y los Productos de la Gerencia de Programación y Evaluación, esto con el fin de concentrar los esfuerzos del desarrollo de habilidades en estos dos conceptos (esto con base en los principios filosófico-metodológicos de la planeación estratégica que en resumen sostienen que cualquier acción de desarrollo debe tener un origen y un destino, un por qué y un para qué, una razón de ser y un deseo de llegar a ser).

La respuesta no se hizo esperar y la Gerencia de Programación y Evaluación informó que solo contaban con la **Misión** y el **Objetivo** de la Subdirección de Producción (que se describen en el Anexo 1) y no contaban con la Misión y Visión propias, motivo por el cual se convocó a este grupo a una primera reunión para la formulación y/o definición de la Misión y la Visión de su Gerencia. Esta reunión se llevó a cabo con los Gerentes y Subgerentes de PEP, desarrollándose de la manera siguiente:

a) Primeramente, a las personas convocadas se les explicó el motivo de la reunión, que era **definir la Misión, Visión y Productos** de la Gerencia de Programación y Evaluación y con base en ella, orientar el Programa de Desarrollo de Habilidades para PEP. Aunado a ello, se definieron los conceptos de **Misión** (que es la **razón de ser** de un grupo de trabajo y para obtenerla se requiere responder a la pregunta: ¿Por qué existo?) y **Visión** (que es **lo que el grupo de trabajo quiere llegar a ser**; para obtenerla debemos responder a las preguntas: ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿A dónde queremos llegar?.

¿Qué alcance deseamos tener? y ¿Hacia dónde queremos dirigir nuestro servicio?) y los **Productos** (que no es otra cosa que los **productos y/o servicios que el grupo ofrece a sus clientes**).

- b) Una vez definidos los conceptos de Misión y Visión y aclaradas todas las dudas al respecto, se les pidió que individualmente formularan estos dos conceptos con relación a su Gerencia.
- c) Después de haber obtenido la definición individual de ambos conceptos, se les pidió que los compartieran y discutieran para así formular estos dos conceptos por parejas.
- d) Realizado esto, se les pidió que se dividieran en dos grupos para que al interior de cada uno definieran ambos conceptos en forma grupal.
- e) Al final, se realizó un consenso para definir los conceptos de Misión y Visión para la Gerencia de Programación y Evaluación (ver Anexo 1, fig. 4).

Cabe mencionar que este procedimiento también se utilizó para la formulación de la Misión y Visión de las tres Subgerencias pertenecientes a esta Gerencia, que son:

- a) Subgerencia de Programación y Evaluación de Producción, Manejo y Control de Calidad de Hidrocarburos.
- b) Subgerencia de Ingeniería Económica y Contabilidad de Fluidos.
- c) Subgerencia de Programación y Evaluación de Desarrollo de Campos y Mantenimiento de Pozos (Ver Anexo 1).

Es importante recordar que las Misiones, Visiones y Productos de estos grupos de trabajo fueron formulados con la finalidad de orientar todos los esfuerzos del Programa de Desarrollo de Habilidades hacia su logro.

Una vez definidos estos conceptos para la Gerencia y cada una de sus Subgerencias, el siguiente paso consistió en definir la manera como el Modelo de Desarrollo de Carrera intervendría en la formulación de su programa de desarrollo, la cual se describe a continuación:

**2. Aplicación de la Bateria del Desarrollo de Carrera.** Se prosiguió a clasificar al personal (fase I) al cual se le aplicaría la batería del Desarrollo de Carrera para la obtención del Programa de Desarrollo de Habilidades. Dicho personal quedó clasificado por Gerentes, Subgerentes y Técnicos Especialistas "A" y "B"; los cuales conformaron una **población** de 22 personas pertenecientes a la Gerencia de Programación y Evaluación (Ver Anexo I, fig. 6).

Una vez definida la población, se prosiguió con la aplicación de sus instrumentos incluidos en el procedimiento para establecer el perfil de cada persona perteneciente a la Gerencia estudiada, el cual tenía establecido como objetivo general el "conocer de cada persona su experiencia, conocimientos, aptitudes y actitud laboral, identificando sus cualidades y deficiencias, así como sus posibilidades de desarrollo en relación a sus metas personales en forma congruente y convergente a las metas Institucionales y al Plan Estratégico de Desarrollo de Personal de la Gerencia" (Gerencia de Ingeniería de la Capacitación, 1994).

El procedimiento que seguiría el taller de aplicación de instrumentos quedó como se describe a continuación (planeado tentativamente para quince participantes con una duración de dos horas):

- a) Definición de Misión, Visión y Objetivos del Área y de la Institución.
- b) Aplicación de la Prueba Psicométrica CLEAVER de Autodescripción (ver Apéndice 3).



- c) Aplicación de la Prueba Psicométrica MOSS de Adaptabilidad Social (ver Anexo 1, hoja de respuestas MOSS).
- d) Llenado del Cuestionario Perfil Persona-Puesto (ver Apéndice 3).
- e) Llenado del Cuestionario de Objetivos y Metas Personales (ver Apéndice 3).

La calificación de las pruebas aplicadas y la emisión del diagnóstico individual y grupal se planeó para entregarse en una semana para cada grupo analizado (Gerencia de Ingeniería de la Capacitación, Op. Cit.).

**3. Análisis de los Resultados, Diagnóstico y Seguimiento.** La aplicación del Modelo modificado para este fin dio como resultado la obtención de los diagnósticos individuales y grupales, los cuales se analizaron en sus contenidos (fase II) y se identificaron en específico y por grupo las necesidades de desarrollo de habilidades que sustentaron la base sobre la cual se elaboró la lista de eventos de los programas integrales de desarrollo de habilidades específicas para cada puesto y clasificadas de acuerdo a su nivel de formación.

Una vez que se determinaron las estrategias de acción basadas en las necesidades de desarrollo de habilidades, se elaboró el "Programa Integral de Desarrollo de Habilidades" (fase III), con base en los requerimientos de habilidades (Empresariales, Administrativas y Técnicas) y nivel de profundización (Básico, Intermedio y Avanzado) específico del grupo de trabajo, congruente con su ámbito (Sede, Región, Distrito y/o Residencia) y con la Misión, Visión y Objetivos de la Gerencia. Por otro lado, se determinaron los contenidos temáticos, alcances, y beneficios de cada evento relacionado con el desarrollo de habilidades requeridas, obteniéndose así los "Programas de Desarrollo de Habilidades 1994" para Gerentes, Subgerentes y Técnicos Especialistas "A" y "B"; a continuación, se monitoreó el

universo de proveedores nacionales y del extranjero, seleccionando a aquéllos que ofrecían eventos de capacitación y desarrollo que respondían específicamente al “Programa Integral de Desarrollo de Habilidades” (Ver Anexo 1).

Posteriormente, se determinaron los participantes que asistirían a cada evento, estableciendo la programación de eventos bimestrales, con la finalidad de lograr la ejecución oportuna y eficiente del programa en general, el cual respondería a los requerimientos del grupo de trabajo, la Misión, Visión y los Productos del mismo y los alcances del presupuesto programado. Fue en esta parte en donde se obtuvo el Programa de Desarrollo de Habilidades General, por grupo de trabajo y personalizado (Ver Anexo 1).

La evaluación y seguimiento del programa (fase IV) se llevó a cabo con evaluaciones cada tres meses, con el objetivo de poder tomar oportunamente decisiones referentes a la reorientación del desarrollo del programa. Los elementos que se consideraron para esta evaluación fueron los siguientes:

#### I. Elementos Cuantitativos:

- a) Control estadístico de eventos efectuados de acuerdo al programa.
- b) Estadísticas de asistencia a los eventos por participante.
- c) Número de horas-evento recibidas por participante.
- d) Costo por participante, Subgerencia y Gerencia.

#### II. Elementos Cualitativos:

- a) Nivel de satisfacción respecto a los temas de los eventos recibidos.
- b) Nivel de aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos.
- c) Nivel de preferencias con respecto a horarios, temas y modalidad de los eventos.

Conforme a los resultados de la evaluación y seguimiento del programa, se tomaron decisiones respecto de la reorientación de las acciones requeridas para el desarrollo de habilidades; tales acciones giraron en torno a la selección de los temas y contenidos de los eventos, horarios de impartición, modalidades de los eventos a los que se desea asistir posteriormente, organizaciones que los imparten, frecuencia de asistencia, dosificación de la participación y, dado el caso, la sugerencia de acciones alternativas que no se consideraron específicamente en este programa.

Los resultados obtenidos de la primera evaluación del Programa de Desarrollo de Habilidades en los meses de Mayo a Agosto de 1994, fueron evaluados por el Área de Desarrollo de Carrera del IMP, para posteriormente dejar a cargo de PEP la operación, administración y evaluación del programa, el cual prosiguió en su aplicación hasta su consecución total. La evaluación cualitativa del avance del programa se realizó por medio de la aplicación del "Cuestionario para la Reorientación del Programa" (ver Anexo 1) elaborado para ese fin, la realización de una Entrevista con algunos de los participantes elegidos al azar y la aplicación de uno de los instrumentos, la Prueba Psicométrica MOSS de Adaptabilidad. De esta etapa se obtuvieron los resultados que se describen en el apartado "Resultados del Cuestionario para la Reorientación del Programa" (ver Anexo 1).

En general, esta evaluación marca la tendencia a seguir orientando el Programa de Desarrollo de Habilidades para intervenciones futuras y para la asistencia y participación del personal en los eventos propuestos a corto plazo como: talleres, cursos, seminarios y conferencias; a mediano y largo plazos se buscaría la participación en eventos de diplomados, maestrías y doctorados, además de que se sugirió que los eventos que sólo

fueron elegidos por una persona se estudiaran profundamente para considerar su realización de acuerdo a su utilidad y al presupuesto existente.

Asimismo, se realizaron **entrevistas** a los Subgerentes para la reorientación del Programa de Desarrollo de Habilidades, de las cuales se obtuvieron los siguientes testimonios que fueron útiles como información para reforzar y reorientar las acciones de dicho programa:

**Entrevistador: -¿Ha notado usted algún cambio en la actitud laboral de los miembros de su Subgerencia?-**

**Alberto Imaz: -**Se aprecia un reforzamiento en la motivación y participación del personal; la mayoría comprende mejor las tendencias de Pemex en el contexto nacional e internacional. -

**Javier Peralta: -**Sí... si se ha observado una mayor predisposición al cambio, con algunas excepciones... el personal va entendiendo el entorno y las tendencias de la empresa. -

**Francisco Chávez: -**Se ha observado un ligero cambio de actitud hacia la colaboración, sin embargo, se necesita reforzar la motivación y actualización permanente de lo aprendido. -

**Entrevistador: -¿Se ha incrementado la comunicación interpersonal en su Subgerencia y las Áreas que le reportan?-**

**Alberto Imaz: -**Sí... hay comentarios positivos y mayor comunicación. -

**Javier Peralta: -**En términos generales ha mejorado la comunicación entre las Subgerencias. -

**Francisco Chávez: -** Sí, hay comunicación con las otras Subgerencias; el trabajo se hace conjuntamente, pero se requiere realizar reuniones periódicas entre los Subgerentes, así como transmitir la información al personal sobre los cambios que se están dando dentro y fuera de la Institución.

**Entrevistador:** -¿Realiza reuniones o entrevistas con el personal a su cargo para orientar, evaluar y retroalimentar su desempeño laboral?-

**Alberto Imaz:** -No, considero que no es tan necesario realizar estas reuniones, ya que el personal a mi cargo tiene iniciativa y realiza bien su trabajo.-

**Javier Peralta:** -Si se hacen reuniones con el personal, tanto grupal como individualmente para supervisar los avances en el trabajo; sin embargo considero que es necesario dar mayor atención a la integración de los grupos de trabajo y mejorar la administración del tiempo.-

**Francisco Chávez:** -Solamente se han realizado reuniones esporádicas donde se asignan tareas y actividades, pero no se les da seguimiento. Considero que es conveniente hacer este tipo de reuniones.-

**Entrevistador:** -¿Tiene usted alguna propuesta específica para la reorientación del Programa?-

**Alberto Imaz:** -Para Gerentes y Subgerentes deben darse cursos cortos donde se aborden las tendencias generales de las empresas internacionales.-

**Javier Peralta:** -Para la Gerencia a mi cargo son de interés los siguientes cursos: Integración de Equipos de Trabajo, Ingeniería Económica, Estadística, Administración y temas generales sobre Manejo de la Producción Petrolera, Administración del Tiempo y Control del Trabajo.-

**Francisco Chávez:** - En lo personal, me interesan los cursos relacionados con Liderazgo y Supervisión.

De la aplicación de la Prueba Psicométrica MOSS de Adaptabilidad Social, se obtuvieron las evaluaciones personales comparativas acerca de cómo el programa influyó en los aspectos evaluados por esta prueba y que pueden observarse en el apartado de Resultados de la Evaluación Personal (Anexo 1). La comparación que se hizo corresponde a los resultados de

primera aplicación (Diciembre de 1993) contra los resultados de la aplicación posterior a la realización de la primera etapa del Programa (Septiembre de 1994). De estos resultados se presenta un ejemplo por grupo analizado en el apartado "Resultados de la Evaluación Personal" (Anexo 1).

Las conclusiones y recomendaciones que se hicieron a partir de los resultados obtenidos de esta primera evaluación, pueden observarse con más detalle en el apartado de "Conclusiones y Recomendaciones" (Anexo 1).

En general, puede apreciarse que se logró un nivel de satisfacción aceptable de las acciones emprendidas para el desarrollo de habilidades administrativas y empresariales, las cuales coadyuvan a que se cumplan el Plan de Negocios de PEP, la Misión, la Visión y los Objetivos de la Gerencia de Programación y Evaluación. Por otra parte, estos resultados también reflejaron una mayor comprensión de la nueva organización de Pemex, particularmente de Exploración y Producción; también evidencian una mayor comunicación al interior y exterior de cada Subgerencia y un avance significativo en la integración de grupos de trabajo y en la disposición al cambio. De la misma manera, se observó una mayor aplicación de habilidades y conocimientos adquiridos en los eventos programados.

Además de que se entregó esta evaluación cuantitativa y cualitativa del Programa de Desarrollo de Habilidades, el Área de Desarrollo de Carrera elaboró por su cuenta un análisis financiero del mismo, en donde se vieron aspectos como el número de horas utilizadas por cada evento programado los eventos clasificados de acuerdo al nivel de profundidad, ahí puede apreciarse que para el periodo Mayo-Agosto de 1994, se realizaron 8 eventos de tipo administrativo, 9 eventos de tipo empresarial y 4 eventos de tipo técnico,

dando un total de 21 eventos. Se efectuó un estudio acumulativo de horas-hombre-evento, en donde en total se obtuvieron 2450 horas realizadas para el Desarrollo de Habilidades; también se desarrolló un control del ejercicio presupuestal, tanto programado, devengado y por ejercer para la realización del mismo (Apartado "Conclusiones y Recomendaciones", Anexo 1).

Las acciones inmediatas que se sugirieron para el siguiente periodo (Septiembre-Noviembre de 1994) fueron las siguientes:

- a) Dar continuidad a la aplicación del programa trimestral propuesto anteriormente.
- b) Incluir en el programa del trimestre Septiembre-Noviembre los eventos sugeridos, en especial los cursos de Ingeniería Económica, Liderazgo, Costos y Presupuestos, Control de Proyectos de Inversión, Organización y Control de Información, Supervisión Efectiva, Administración Avanzada, Finanzas y Administración del Tiempo por ser considerados como eventos necesarios para la Gerencia.
- c) Fomentar en los Subgerentes mecanismos y habilidades de retroalimentación con su personal, a fin de que puedan evaluar constantemente las actividades y funciones laborales para su mejor desempeño.

Debido a que después de la primera evaluación el Programa de Desarrollo de Habilidades sería controlado por parte de PEP, en el documento correspondiente a la ésta evaluación se sugirió que para mayor detalle, además de revisar todos los resultados obtenidos en ella, se revisarían las acciones de reorientación propuestas en esta evaluación grupal, los resultados de las evaluaciones individuales aplicados al personal de la Gerencia, las entrevistas efectuadas a los Subgerentes y las evaluaciones personales sobre las habilidades en el manejo de las relaciones interpersonales (MOSS de Adaptabilidad). También se sugirió emprender a

mediano plazo la realización de una segunda evaluación en el mes de Diciembre de 1994 y complementar así una evaluación de todo el Programa, al tiempo que podrían instrumentarse nuevas acciones propuestas para continuar con la actualización y el desarrollo de personal de PEMEX, Exploración y Producción en su totalidad.

### **5.3. OTRAS APLICACIONES.**

A partir de los trabajos realizados por el Área de Desarrollo de Carrera que tuvieron lugar tanto en el IMP como en PEMEX con base en la metodología del "Modelo de Desarrollo de Carrera IMP", se tuvo para con ella una mejor consideración, pues sus logros la colocaron en un plano favorable para que otras unidades de trabajo pertenecientes al mismo Instituto solicitaran sus servicios. De estas solicitudes, son dos las que destacan por la participación del área en proyectos preponderantes para el IMP; la primera de ellas fue una colaboración en la búsqueda de la calidad en los servicios prestados por el Instituto para PEMEX y para otras organizaciones, y la segunda, la aplicación de los servicios de capacitación del IMP para su propio beneficio, por lo cual a continuación se presenta una breve descripción de estas aplicaciones.

La primera solicitud fue hecha por la Coordinación de Calidad de la Unidad de Servicios Técnicos del Instituto Mexicano del Petróleo, la cual solicitó apoyo a la Gerencia de Ingeniería de la Capacitación, en específico al Área de Desarrollo de Carrera para Reclutar y Seleccionar Auditores Internos de Calidad ISO-9000. La segunda solicitud fue hecha por la misma Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos para la implementación de Talleres de Detección de Necesidades de Capacitación para las unidades de trabajo que



conforman al IMP. En este apartado, se presentará un breve resumen de algunos de los resultados obtenidos de estos dos trabajos, en el orden en que fueron solicitados.

### **5.3.1. ACREDITACIÓN DE PERSONAL EN AUDITORÍAS INTERNAS ISO-9000.**

La formulación del trabajo **“Reclutamiento y Selección de Auditores Internos de Calidad ISO-9000”**, inició en Enero de 1994, cuando la Dirección General del IMP, al integrar la nueva estructura organizacional de ese año y siguiendo lo establecido en la Misión, Visión y Principios Básicos de la misma, decidió dar continuidad al proceso de implementación de estándares de calidad en su operación, por lo que para dar formalidad a dicho seguimiento, solicitó a cada una de sus diferentes Subdirecciones que propusieran a tres personas por cada una, para participar en los eventos de **“Preparación de Auditores Internos de Calidad ISO-9000”** (impartido por Management Forum de México, S.A. de C.V.) y en el **“Procedimiento para la Selección de Auditores Internos de Calidad ISO-9000”**, para contar así con el personal auxiliar en la implementación de auditorías de calidad del sistema ISO (9000, 9001, 9002, etc., los cuales son sistemas de auditorías de calidad utilizados en la normatividad de procesos a nivel internacional) y de esta manera retomar, actualizar y fortalecer los sistemas de calidad utilizados por el IMP.

Para Febrero de 1994, la Coordinación de Servicios Técnicos, solicitó a la Gerencia de Ingeniería de la Capacitación, su participación en el Proyecto denominado **“Acreditación de Personal en Auditorías Internas ISO-9000”**, siendo esta la siguiente etapa a realizar, después de que se decidiera que sería el Instituto quien reclutara y seleccionara internamente a su propio personal de auditorías de calidad. En Marzo del mismo año, la Gerencia de Ingeniería de la Capacitación propuso al Área de Desarrollo de Carrera para la formulación y el manejo

del "Procedimiento para la Evaluación de Candidatos a Auditores Internos de Calidad ISO-9000", en coordinación con el Grupo de Calidad de la Coordinación de Servicios Técnicos del IMP. Fue así que ambos grupos diseñaron dicho procedimiento, con base en la metodología del Modelo de Desarrollo de Carrera, además de que utilizaban algunas de las herramientas ya probadas como parte de la batería de este Modelo. Haciendo una síntesis, este **procedimiento** consistió de lo siguiente:

**OBJETIVO GENERAL:** Valorar e identificar a las personas idóneas y con potencialidad para ser Auditores Internos de Calidad ISO-9000 en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Los puntos para efectuar la valoración de los candidatos son los siguientes:

- 1. Definición del Perfil del Auditor Interno de Calidad ISO-9000**, punto de partida para arrancar el proyecto de "Acreditación de Personal en Auditorías Internas ISO-9000", elaborado según la normatividad nacional e internacional referente a auditores de sistemas de calidad, y cuya finalidad es conocer los requisitos necesarios (conocimientos, actitudes, aptitudes, experiencia y preparación académica y técnica) que debe cubrir el candidato (ver Perfil del Asesor de Calidad, Anexo 2).
- 2. Presentación de Curriculum Vitae por parte de los aspirantes**, resumen de los datos generales, laborales y de preparación de los candidatos.
- 3. Realización de Entrevista Preliminar**, con el objetivo de corroborar los datos del curriculum vitae, tener contacto personal con cada uno de los candidatos para observar su desenvolvimiento, conocer a grandes rasgos la forma como fueron designados para ser candidatos a auditores internos de calidad por parte de sus respectivas Subdirecciones, sus expectativas personales con respecto al proyecto y algunos datos organizacionales que evidencien sus conocimientos acerca del IMP (organigrama, misión, visión, entre otros), así

como resolver cualquier duda y/o confusión y proporcionarle mayor información acerca del proyecto (ver Guía para entrevista preliminar, Anexo 2).

**4. Realización de la Evaluación Psicológica y Técnica**, a la cual se considera como la etapa más importante de todo el procedimiento porque se evalúan los rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia técnica del candidato, con ayuda de cuatro instrumentos ya probados, que son los siguientes:

- a) Prueba Psicométrica Cleaver (ver Apéndice 3). Es un instrumento de autodescripción utilizado para obtener algunos rasgos de personalidad como actitudes y comportamientos en el ámbito laboral (como el empuje, el apego a normas, la influencia, entre otros elementos) y cuyo tiempo de aplicación es de aproximadamente 15 minutos.
- b) Prueba Psicométrica MOSS (ver Anexo 1). Instrumento que permite detectar el grado en que una persona cuenta con algunas habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales (como la habilidad de supervisión, la capacidad de decisión, el sentido común en las relaciones humanas, entre otras cosas), el cual tiene un tiempo de aplicación aproximado de 30 minutos.
- c) Cuestionario sobre Objetivos y Metas (ver Apéndice 3). Este instrumento permite explorar las expectativas, metas y objetivos del candidato a corto, mediano y largo plazos, en relación a sus actividades y funciones presentes y futuras. Esto permite conocer la prospección del candidato en su ámbito laboral y determina así un punto básico de sus actitudes referentes al querer desarrollarse y tener disposición para participar en el proyecto en que se pretende involucrarlo; su tiempo aproximado de aplicación es de 20 minutos.
- d) Cuestionario sobre Conocimientos y Experiencia en el Área de Calidad (ver Anexo 2)  
Como su nombre lo dice, este instrumento explora los conocimientos y la experiencia con

que el candidato cuenta específicamente en el Área de Calidad; su tiempo aproximado de aplicación es de 15 minutos.

La aplicación de toda la batería se realiza en una sola sesión en donde se reúne a todos los candidatos, con una duración aproximada de 80 minutos.

**5. Realización de Análisis, Calificación e Interpretación de la información contenida en los instrumentos psicométricos, técnicos y de conocimientos, los cuales en conjunto conforman la valoración de los candidatos.**

**6. Entrega de Resultados Obtenidos en la Valoración,** en donde los resultados de los conocimientos, habilidades, perfil de personalidad y actitudes del candidato, se reportan en una matriz individual, la cual da un panorama general de la evaluación realizada, haciendo entrega de estos resultados al respectivo Subdirector. A esta información se le anexan los resultados de la prueba psicométrica CLEAVER de autodescripción de cada candidato, con la finalidad de dar a conocer con mayor profundidad la tendencia del comportamiento laboral del mismo y que sea de utilidad para el desarrollo posterior dentro del proyecto.

**7. Los resultados de la prueba psicométrica CLEAVER de autodescripción son los únicos que se le entregarán a cada candidato,** con el fin de que cuenten con un mayor conocimiento de su comportamiento laboral, para coadyuvar así en una mejor comprensión de sí mismos en relación con los demás, con su área ocupacional, con su ambiente de trabajo, entre otras cosas. Algunas investigaciones apoyan la conclusión de que las personas más eficaces son las que se conocen mejor a sí mismas, saben cuáles son las exigencias de la situación y desarrollan acciones para satisfacer tales necesidades.

**8. Elaboración del Concentrado de Resultados Generales de la Valoración de los Candidatos,** en donde se conformará un informe o concentrado general con las matrices de los resultados de todos y cada uno de los candidatos participantes en este procedimiento, el cual se entregará a la Coordinación de Calidad de Servicios Técnicos, con el fin de que lo

utilicen para los fines que se consideren pertinentes en relación al proyecto de "Acreditación de Personal en Auditorías Internas ISO-9000" (Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos, 1994).

Una vez que quedó acordado que este sería el procedimiento a utilizar para el proyecto de selección de auditores de calidad, fue pertinente dejar aclarado cuáles serían las responsabilidades que tendría cada una de las unidades de trabajo involucradas. Fue así que se definió al Área de Desarrollo de Carrera como la responsable del manejo del procedimiento, de la aplicación de la batería psicométrica y cuestionarios, la calificación de dichos instrumentos, la interpretación de los mismos, la elaboración de las matrices de resultados, así como la elaboración de los concentrados generales y su entrega oportuna a la Coordinación de Calidad de Servicios Técnicos, quienes serían los responsables de realizar las entrevistas. Una vez teniendo los resultados de las evaluaciones, emitirían su fallo y harían la entrega de resultados a las respectivas Subdirecciones y a cada uno de los candidatos participantes.

Sin embargo esto no fue definitivo, pues el Área de Desarrollo de Carrera debía prestar el apoyo que fuera necesario para la consecución oportuna y adecuada del proyecto, por lo que la misma se abocó a dar el primer paso y definió por su parte el perfil del asesor de calidad, el cual posteriormente fue revisado y aprobado por la Coordinación de Calidad. De la misma forma, el Área de Desarrollo de Carrera construyó los formatos de los instrumentos por utilizar, como la guía de la entrevista preliminar, el cuestionario sobre conocimientos y experiencia (ambos con base en la aportación de los conocimientos teóricos y técnicos de la Coordinación de Calidad), los criterios para la evaluación del cuestionario y la matriz de resultados de la evaluación psicométrica, a fin de facilitar su manejo y aprontar las

aplicaciones, las cuales fueron realizadas, en su primera intervención, el 17 y 18 de Mayo, el 31 de Octubre y el 4 de Noviembre de 1994. Los resultados que arrojaron dichas aplicaciones fueron los siguientes:

Se examinaron en total 37 personas aspirantes a ocupar 10 plazas de Auditor Interno de Calidad ISO-9000, de los cuales se presentan 3 ejemplos de resultados de la evaluación psicométrica (Ver Anexo 2), el resto conformaría un banco o cartera de aspirantes en caso de que hubiese necesidad de algún reemplazo. De todos estos datos se conformaron dos grandes concentrados de matrices individuales los cuales consistieron en lo siguiente:

- a) El procedimiento general para la evaluación de candidatos a auditores de calidad ISO-9000, descrito con anterioridad,
- b) Los resultados individuales de la evaluación psicométrica para los candidatos que participaron en el proyecto de acreditación de personal en auditorías ISO-9000, en donde se anexó la lista de los participantes evaluados, se describieron individualmente en la hoja de resultados de la evaluación, los datos generales del participante (nombre, adscripción a la que pertenece, fecha de aplicación de la batería y profesión que ejerce), la matriz general de evaluación, en donde se describió en una escala evaluativa del uno al diez las características evaluadas en el aspirante (habilidades de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, capacidad de evaluación en problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en relaciones interpersonales, tenacidad, liderazgo, capacidad de coordinación, habilidades analíticas y conocimientos técnicos), calificándolas entre las que requieren desarrollo (las que obtuvieron calificaciones del 1 al 3), las que son normales (las características que calificaron de 4 a 6), las que se consideran brillantes (las características que calificaron con 7 y 8), hasta las que se describen como excelentes (las categorías que calificaron con

- 9 y 10), la conclusión de la evaluación y el pronóstico del desempeño del aspirante evaluado.
- c) Los resultados de la evaluación psicométrica de autodescripción CLEAVER, en donde se hizo una breve presentación de los resultados, describiendo las principales características de personalidad laboral bajo tres diferentes situaciones (cotidiana, motivante y bajo presión), además de sus características principales y una gráfica descriptiva del comportamiento general bajo cada una de las situaciones descritas, y
  - d) Los tipos de puestos que puede desarrollar cada candidato de acuerdo con su autodescripción (perfil laboral), en donde se clasificó a cada uno de los aspirantes en las categorías de puestos que pudieran desarrollar, que en general son: de desarrollo (desarrollando ideas nuevas y útiles), de administración (administrando el trabajo y las personas con miras a un objetivo), de promoción (promoviendo ideas y cosas a la gente), de tipo operacional (operando y/o sirviendo a máquinas y personas consistentemente), de precisión (para trabajar de acuerdo a estándares establecidos) y de creación (creando ideas abstractas y originales).

Los concentrados fueron entregados como resultado final de la evaluación a la Coordinación de Calidad de Servicios Técnicos, quienes a partir de ellos emitieron su fallo. La entrega de dichos resultados de forma oportuna y con la calidad que ellos esperaban dio la consecución de nuestra responsabilidad, la cual fue calificada por la Jefatura de la Coordinación de Calidad como excelente y favorable para la realización del proyecto de "Selección de Auditores Internos de Calidad ISO-9000".

Cabe mencionar que como nuestra responsabilidad estaba restringida a la evaluación psicométrica, la responsabilidad de decidir quienes serían las personas seleccionadas para ser

auditores de calidad recayó en la Coordinación de Calidad de Servicios Técnicos, quienes emitieron su fallo definitivo, por lo cual el Área de Desarrollo de Carrera nunca contó con los resultados respecto a cuantos auditores fueron seleccionados ni quienes fueron, ya que esa información solamente le sería notificada al personal seleccionado. Lo único que se nos informó es que seguirían ocupando nuestros servicios en aplicaciones posteriores.

### **5.3.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

En general, el proyecto de realización de talleres de detección de necesidades de capacitación para el IMP, se inició con la propuesta, por parte de la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos a la Dirección General, de desarrollar un proyecto que coadyuvara a la dosificación y aplicación de acciones de capacitación acordes con la misión, visión y objetivos de cada una de las áreas que conforman al instituto y así dar una capacitación del personal más acorde a las necesidades individuales y organizacionales. Dicha solicitud dio la pieza clave para que el Área de Desarrollo de Carrera fuera designada como responsable del proyecto, pues la finalidad de éste correspondía con la filosofía y concepto del Modelo de Desarrollo de Carrera.

A partir del modelo, en Julio de 1994 se desarrolló la propuesta para obtener el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo para el Personal del IMP, el cual estaría basado en los principios de la planeación estratégica (definición de Misión, Visión, Objetivos y Metas a Corto, Mediano y Largo Plazo) y en la selección de áreas específicas para su aplicación por orden de prioridad y situación crítica, definiendo en cada una de ellas las funciones y actividades de los puestos y analizando los conocimientos, experiencia,



habilidades y potencial de las personas, de donde se obtendrían los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación.

Cabe aclarar que este proyecto fue evaluado oportunamente, pero debido a los cambios que se suscitaron en la estructura organizacional del Instituto (que básicamente consistieron de la transformación de algunas dependencias en líneas de negocios, como en PEMEX) no fue aprobado sino hasta Enero de 1996, fecha para la que el proyecto propuesto había sido modificado en función de las nuevas necesidades, pero no en su esencia, pues estaba basado en los mismos principios y continuaba bajo cargo del Área de Desarrollo de Carrera.

El procedimiento general para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Actualización y Desarrollo para el IMP se describe como sigue:

I. En un primer momento, se deben de considerar:

- a) El entorno de la industria petrolera, las nuevas tecnologías y tendencias.
- b) El plan estratégico de desarrollo IMP.
- c) El plan de negocios de la Subdirección en estudio.
- d) La misión, visión y objetivos de la unidad de negocios.
- e) El establecimiento de líneas de negocios.

II. Después, se determinan las necesidades de capacitación, por medio de la elaboración de un diagnóstico que requiere de:

- a) La identificación de grupos de trabajo por gerencia.
- b) El inventario de su personal.
- c) La realización de talleres de diagnóstico.
- d) El procesamiento de la información.
- e) El análisis de la información

f) La autorización para la ejecución de las estrategias a seguir.

III. Todo ello se concreta en la organización de un programa de capacitación que consiste en:

a) Eventos de capacitación interna.

b) Eventos de capacitación externa.

IV. Por último, se aplicó una etapa de evaluación y seguimiento para retroalimentar directamente al programa de capacitación a fin de modificarlo y darle continuidad (Ver Anexo 3, fig. 1).

El personal asistente a los talleres de Detección de Necesidades de Capacitación quedaría conformado por Gerentes, Jefes de División y de Áreas de Trabajo para establecer grupos representativos de las unidades de trabajo en estudio.

La mecánica para la realización de los Talleres de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) fue la siguiente:

1. Presentación del personal responsable de conducir el taller.
2. Explicación del objetivo del taller.
3. Contenido del taller:
  - a) Revisión de la Misión, Visión, Objetivos y Productos de la Gerencia en estudio (previamente elaboradas por la misma).
  - b) Análisis de la problemática del grupo de trabajo para determinar las causas que puedan ser resueltas por medio de la capacitación.
  - c) Aplicación de la batería de la DNC (llenado de cuestionarios).
4. Cierre del taller (ver Anexo 3, apartado correspondiente y diag 1)

La batería de aplicación de este proyecto fue conformada a partir de algunos instrumentos de Detección de Necesidades de Capacitación ya existentes y probados por PEMEX en algunas de sus unidades, como el DICAP, el cual fue modificado por el Área de Desarrollo de Carrera para un funcionamiento adecuado a lo que se deseaba obtener. De esta forma, y siguiendo la metodología del Desarrollo de Carrera, se conformó la siguiente batería:

1. Cuestionario IAP-I (Instrumento para el Análisis de la Problemática del grupo de trabajo).
2. Cuestionario DNC-P (Cuestionario Personalizado de Detección de Necesidades de Capacitación, Actualización y Desarrollo).
3. Cuestionario DNC-G (Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación por Grupo de trabajo) (Ver Anexo 3).

Al aplicar la batería, se obtuvieron una serie de cursos propuestos para su desarrollo y la identificación de problemáticas que impedían lograr los objetivos de los grupos de trabajo, clasificándolas en aquellas que podían ser resueltas por medio de la capacitación y en las que requerían de otro tipo de soluciones. Una vez obtenidos los problemas que podían ser resueltos a través de la capacitación, se determinaron los cursos que respondían a los mismos. Los problemas que no podían ser resueltos por medio de la capacitación también eran identificados y se comunicaban a los jefes para que giraran instrucciones a los responsables de dar respuestas para su solución (ver ejemplo, Anexo 3).

Una vez realizados los talleres y aplicada la batería de la D.N.C. al grupo representativo, se procedió a elaborar y aplicar los cuestionarios personalizados (ver ejemplo, Anexo 3) para el personal de la línea de negocios. Después de ello, se analizó esta información y se obtuvo el

concentrado de cursos que incluía el nombre de las personas, los eventos que desea y la profundidad de los mismos.

Al obtener los concentrados de cursos, los responsables de las áreas los analizaron, corroboraron la información y fijaron prioridades para la ejecución de los programas (realización de eventos de capacitación internos y externo). Al final, se evaluó y se determinó nuevamente un análisis personalizado de necesidades detectadas, que se concretaron en un programa con estrategias a seguir para la capacitación de las unidades correspondientes y se entregaron como resultados finales de los grupos estudiados (Ver cuestionario personalizado y ejemplo, Anexo 3).

Como resultados se obtuvieron, la realización de Talleres de Detección de Necesidades de Capacitación para los grupos representativos de la Gerencia de Desarrollo Humano perteneciente a la Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos y para las líneas de negocios de Geoquímica (perteneciente a la Gerencia de Investigación Aplicada en Geociencias), Medición de Flujo de Hidrocarburos (perteneciente a la Gerencia de Geofísica) y en la Gerencia de Ingeniería, estas tres últimas pertenecientes a la Subdirección General de Desarrollo de Tecnología y Transformación Industrial así como los programas de capacitación correspondientes a cada una de estas unidades de trabajo.

A manera de resumen sobre los resultados generales obtenidos de las aplicaciones de la metodología e instrumentos del Desarrollo de Carrera aquí descritos, es importante apuntar que independientemente del tipo de acción y las características de intervención de la misma, lo importante de los diagnósticos realizados no es la administración de los programas que surgieron de la aplicación de estrategias, sino el seguimiento y la consecución de las

acciones propuestas con un enfoque de desarrollo continuo, que requiere de la evaluación y redefinición constante de metas y objetivos a lograr, sin perder de vista el logro personal de objetivos por parte de las personas y el logro conjunto de los objetivos organizacionales, es decir, lograr el objetivo general del Desarrollo de Carrera.

La enajenación en que las organizaciones pueden caer debe ser evitada. Una buena forma para lograrlo es la implementación de estrategias de desarrollo de recursos humanos como el Modelo de Desarrollo de Carrera aquí propuesto, pero siempre dejando bien claro el compromiso que ello conlleva.

En primer lugar, el compromiso de las organizaciones debe ser la creación, promoción e implementación de estrategias de desarrollo de personal, así como determinar y definir las trayectorias y rutas de carrera de forma general, sin omitir los requisitos para cambiar de puesto o para el desarrollo de especializaciones.

En segundo lugar, el compromiso de los jefes inmediatos y directores debe ser el de apoyar el desarrollo de carrera de sus subordinados de manera democrática, bajo la consigna de que el personal más comprometido con la organización obtendrá mayores oportunidades de desarrollo, al tiempo que con esto pueda establecer decisiones basadas en aspectos cuantificables y en el desempeño observable de las labores, eliminando así decisiones autocráticas y subjetivas, procurando vencer estructuras burocráticas que impidan la progresión y consecución del desarrollo de carrera.

En tercer lugar, el compromiso de las personas bajo estudio debe ser el dar seguimiento a las acciones de su propio desarrollo de carrera, individual y proactivamente, al saber que son

ellos quienes están comprometidos con su propio desarrollo, con los objetivos de su puesto (objetivos organizacionales), y con la misión y visión de su grupo de trabajo (que deben partir en principio de la misión y visión de la organización en general), así el desarrollo de carrera, los cambios de puesto, especializaciones y en general todas y cada una de las acciones de desarrollo se darán a todo el personal, en especial al personal comprometido con la organización y con la búsqueda de las oportunidades de crecimiento de manera individual.

## II. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

## II. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.

Una vez desarrollado el contenido del presente Reporte de Trabajo, corresponde ahora elaborar un análisis, una serie de recomendaciones y conclusiones sobre el modelo de desarrollo de carrera aquí propuesto, desarrollado y aplicado, así como de sus resultados y de sus productos obtenidos.

Para ello, primero se elaboró una serie de conclusiones que se presentan en el orden marcado por el desarrollo del trabajo. En un segundo momento, estas conclusiones serán analizadas y enriquecidas con comentarios y/o propuestas. La presentación conjunta de estos tres elementos se hace con tres fines: primero, dar continuidad al desarrollo marcado por el trabajo; segundo, establecer un solo esfuerzo de análisis de su contenido para no entrar en redundancias y tercero, establecer una serie de comentarios y recomendaciones para cada una de las conclusiones que se presentan a continuación. Podemos decir que:

1) La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un Sistema o Proceso que se compone de cinco Subsistemas Interdependientes, en donde los recursos humanos son atraídos, aplicados, conservados, desarrollados y controlados. Además de que este proceso puede llegar a conformar un área o departamento especializado en el manejo del capital humano dentro de cualquier tipo de organización, ya sea gubernamental o de iniciativa privada, en el que el psicólogo interesado en el área laboral puede encontrar un campo abierto para su intervención.

Este argumento sugiere la necesidad de que se incluya en los programas de estudio de la Licenciatura en Psicología de la E.N.E.P. Iztacala la materia de Psicología Industrial, en



donde entre otros temas, se traten asuntos concernientes a la Administración de Recursos Humanos, pues a partir de la experiencia dentro del ámbito laboral aquí descrita, se ha podido comprobar que esta serie de conocimientos son necesarios para que la formación como profesionistas se complemente y enriquezca, logrando a través de ella una incursión y desempeño sin mayores tropiezos dentro del entorno productivo nacional.

2) Dentro del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos que forma parte del Proceso de la ARH, es en donde se aplican una serie de estrategias para el desarrollo del personal y de las organizaciones, entre las que se encuentran el Entrenamiento y Desarrollo (T&D), la Tecnología Educativa y el Desarrollo Organizacional (D.O.).

Estas estrategias también conforman algunas de las áreas de intervención que han sido menos exploradas por los psicólogos industriales.

Esto se debe a que por lo general a los psicólogos se nos encasilla en actividades que tradicionalmente hemos venido desempeñando (reclutamiento, selección, inducción de personal, capacitación y análisis de puestos). Pero esto no significa que no podamos intervenir en estas áreas, en donde son requeridas las habilidades de análisis y síntesis, así como los conocimientos metodológicos que proporcionan los planes educativos impartidos en la Licenciatura en Psicología de la E.N.E.P. Iztacala.

3) Dentro del D.O se manejan una gran variedad de estrategias y metodologías para su intervención, entre las cuales, se encuentra el Desarrollo de Vida y Carrera. Dentro de esta área el psicólogo puede formarse como investigador o como consultor especialista en desarrollo de recursos humanos.

4) El Desarrollo de Vida y Carrera como estrategia de desarrollo de recursos humanos individual y personalizada puede subdividirse en cuatro principales áreas que son: la individual, la familiar, la social y la laboral. Es el área laboral del Desarrollo de Vida y Carrera la que conforma al Desarrollo de Carrera.

5) El Desarrollo de Carrera es un concepto que implica la implementación de un proceso continuo cuyo objetivo principal es desarrollar conjuntamente los objetivos de los individuos y los objetivos de las organizaciones durante la trayectoria laboral que ambas sostienen con base en la Planeación Estratégica, en la Teoría de los Sistemas y en las Teorías Motivacionales del Comportamiento.

Un sistema de desarrollo de carrera diseñado a la medida de una organización específica puede enfrentarse de una mejor manera a los problemas que implica el desarrollo del factor humano y puede auxiliar a conceptualizar de una mejor manera las carreras laborales, atendiendo oportunamente la frustración y la motivación al evaluar el potencial del personal, reubicándolo en los puestos donde se desempeñe mejor, con base en la estructura de la organización, a sus intereses y a sus expectativas personales.

Esto puede contribuir, entre otras cosas, a la optimización de los recursos humanos con los que se cuenta, reubicar al personal en el puesto adecuado para un mejor desempeño, utilizándolo como un sistema de reclutamiento y selección de personal interno que puede ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo valioso en este sentido.

6) Se dio a conocer el "Modelo Desarrollo de Carrera IMP", sus componentes básicos, bases teóricas, concepto, filosofía, fases de implementación e instrumentos de aplicación; se presentó como una estrategia viable para fomentar el desarrollo de los recursos humanos de cualquier organización, que ha sido aplicado dentro del Instituto Mexicano del Petróleo en diversas ocasiones, aunque de forma parcial, obteniendo de esto resultados satisfactorios.

La utilización parcial del modelo fue debida principalmente a que por lo regular las organizaciones de gobierno son macroestructuras con inmensas cantidades de personal por analizar, tarea difícil de abordar con estrategias de este tipo que requieren del trabajo arduo y exhaustivo, así como del apoyo total e incondicional de los directivos, pues a pesar de que se obtuvieron los resultados que se esperaban, las acciones de desarrollo de carrera propuestas en los Diagnósticos Situacionales no fueron aplicadas.

La implementación de estas acciones implica realizar cambios a nivel de cultura organizacional al sensibilizar al personal en general sobre la importancia que tiene la aplicación de este tipo de estrategias y sobre el impacto de las mismas en la productividad organizacional a mediano y largo plazos. Sin este tipo de esfuerzos, el Desarrollo de Carrera no puede lograr su principal objetivo.

El modelo puede ser un apoyo en el mejoramiento de los niveles de productividad de la organización y su implementación por sí misma es valiosa, pues al ser manejado adecuadamente, genera motivación e interés por el desarrollo personal en general, aportando información valiosa respecto del personal analizado, lo que resulta de gran valor formativo e informativo pues permite conformar planes estratégicos de desarrollo a futuro. Aunado a ello, los recursos humanos son susceptibles a este tipo de estrategias, pues les proporciona la

oportunidad de reflexionar sobre los objetivos que persiguen dentro de la organización que conforman, así como el conocer su plan estratégico (los objetivos de los puestos que ocupan y el papel que juegan dentro de la misión y la visión de su grupo de trabajo) al tiempo que identifican sus áreas de oportunidad y la posibilidad de explorarlas, generando a partir de ellas nuevos objetivos y metas como consecuencia del análisis personal de fortalezas y debilidades que tiene lugar en el momento en que cada una de las personas conoce los resultados de sus diagnósticos individuales, motivándolos al logro de las metas que ellos mismos determinen y se propongan lograr.

7) El Desarrollo de Carrera debe ser visto como un enfoque global y perceptual del desarrollo de los individuos y de las organizaciones, que hace énfasis en la implementación de las condiciones necesarias y suficientes que fomentan tal desarrollo, para convertirlas en espacios abiertos a la formación y enriquecimiento de los recursos humanos.

Este es el cambio de cultura organizacional requerido para la implementación del desarrollo de carrera, que requiere de la participación de los superiores inmediatos dentro del proceso como los principales agentes de cambio, proporcionando directamente el apoyo para el desarrollo de los objetivos de sus subordinados y de los suyos propios, al obtener y proporcionar información sobre las trayectorias de carrera, sobre las vacantes existentes en la organización, así como la asesoría y consejería necesaria para concretar las acciones y dar seguimiento al logro de las metas establecidas en los planes de carrera individuales asignando fechas para su realización. Estas metas deberán elaborarse con base en los Diagnósticos Situacionales del Desarrollo de Carrera, las cuales en conjunto conforman los programas integrales de Desarrollo de Carrera. Además, conforman uno de los elementos más importantes para la materialización del concepto Desarrollo de Carrera, pues éste no es

sólo la implementación de estudios exploratorios que permitan conocer la situación actual de los recursos humanos para depositarlos en bancos de información; esto apenas marca el inicio de su implementación. Tampoco debe tomársele como una herramienta que únicamente determina necesidades de capacitación, pues aún cuando una parte de sus resultados pueden ser traducidos en programas de capacitación y formación profesional, esto es una pequeña parte del Desarrollo de Carrera.

- 8) El Desarrollo de Carrera como estrategia de desarrollo de recursos humanos tiene la finalidad de generar cambios conductuales en las personas para mejorar su desempeño dentro de las organizaciones. De acuerdo al desarrollo de carrera, el mejoramiento del desempeño de las personas dentro de las organizaciones depende de los siguientes factores
- a) los conocimientos, que se pueden adquirir por medio de la capacitación,
  - b) las habilidades, que se pueden adquirir a través del entrenamiento y del aprendizaje que da la experiencia del desempeño cotidiano en el trabajo,
  - c) las actitudes, que en particular se conforman por las aspiraciones de desempeño laboral que el individuo tiene y cuya posibilidad de realización es factible a partir del grado de contraposición existente con respecto a los objetivos de la organización.
  - d) la motivación, que forma parte de las actitudes y que corresponde a lo que una persona desea y necesita a nivel individual para lograr sus objetivos planteados con anterioridad.
  - e) el ambiente o entorno, que se refiere a la implementación de las condiciones favorables para el desarrollo de las personas.
- 9) Para que el Desarrollo de Carrera sea implementado, sus esfuerzos se deben concretar en tres sentidos:
- a) el individual, en donde dichos esfuerzos deben enfocarse hacia:

- la capacitación, el entrenamiento y la educación continua (incluye cursos, talleres, maestrías, diplomados, doctorados, etc.),
- el entrenamiento y el aprendizaje de experiencias en diferentes puestos por movimientos dentro de la organización o a través de diferentes organizaciones (cambio de empleo o de trabajo) y
- el desarrollo guiado (consejería, asesoría y guía basada en la realización de estudios de fortalezas y debilidades individuales, seguimiento de trayectorias de carrera, evaluación y redefinición de objetivos y metas),

b) el organizacional, en donde tales esfuerzos deben apuntar hacia:

- la formulación de planes de compensación (sueldos, prestaciones, bonos, etc.),
- la implementación de mejoras en el entorno laboral (análisis y cambio de cultura organizacional, mejoramiento del ambiente físico y del clima organizacional) y

c) el de actualización y mejora continua de:

- las estrategias de desarrollo de recursos humanos en uso como el Desarrollo de Carrera, la Detección de Necesidades de Capacitación, el Benchmarking, las Normas de Calidad (ISO-9000, ISO-9001, ISO-9002, entre otras), los Círculos de Calidad, la Evaluación del Desempeño, los Estudios de Clima Laboral, entre otros y
- la implementación constante de estas mismas estrategias u otras novedosas.

10) El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo gubernamental subsidiario de Petróleos Mexicanos (PEMEX) en donde se busca constantemente la formación de profesionistas para su integración en la industria petrolera, siendo una fuente importante para el desarrollo profesional y laboral de los egresados de las instituciones de educación superior más reconocidas a nivel nacional, como es el caso de la UNAM.

El IMP es una alternativa importante para los psicólogos que desean incursionar y desarrollarse en el ámbito de la psicología laboral, pues dentro de él pueden formarse como reclutadores y seleccionadores de personal, como instructores, coordinadores de capacitación e inclusive como investigadores, actividad en la cual pueden realizar propuestas de trabajo novedosas e incursionar en áreas innovadoras que respondan a sus inquietudes laborales y profesionales.

Es importante mencionar que el Instituto ha puesto a disposición de los egresados de las instituciones de educación superior su Plan Maestro para la Formación de Recursos Humanos para la Industria Petrolera, a través del cual proporciona becas para aquéllos que deseen realizar su tesis dentro de alguno de los proyectos que se desarrollan en sus instalaciones, apoyando así a quienes necesitan culminar sus esfuerzos profesionales, obteniendo al mismo tiempo nuevo personal para su integración en la industria petrolera, beneficiándose así ambas partes.

El Plan Maestro para la Formación de Recursos Humanos para la Industria Petrolera es una realidad ejemplificada en el presente reporte de trabajo, el cual me da la oportunidad de sustentar el examen profesional para obtener la titulación, de la misma manera que dará la oportunidad a otros estudiantes y pasantes que requieran de ese apoyo. Esto avala al IMP como una pieza importante para el aprovechamiento de la población estudiantil destacada como un recurso que enriquece a la industria nacional.

En lo referente a la estructura interna del Instituto Mexicano del Petróleo y el papel que juega en ella el Área de Desarrollo de Carrera, propongo que ésta sea integrada en el organigrama como una unidad de staff que coordine esfuerzos de capacitación,

reestructuraciones y desarrollo de recursos humanos con las Subdirecciones de Capacitación y de Administración y Finanzas. Además, su responsabilidad no debe limitarse a la entrega de resultados, sino continuar con la aplicación de las acciones propuestas, el seguimiento de las carreras individuales y la verificación del avance dentro de las trayectorias de carrera, las cuales deberán ser cubiertas por etapas. El cumplimiento de estas etapas determina el avance en el desarrollo de las carreras de las personas, al tiempo que evalúa los avances obtenidos en el desempeño mismo de la persona a quien se está asesorando y los beneficios que reporta a la institución por medio del logro de los objetivos de su puesto.

También sugiero que al funcionar el Área como una unidad de consultoría y asesoría, se intensifique la aplicación de otras estrategias de desarrollo de recursos humanos que pudieran estar basadas en el Modelo de Desarrollo de Carrera, involucrándose así en el desarrollo de actividades sustantivas para el Instituto.

11) Las actividades que se desarrollaron para la realización del presente reporte de trabajo son las correspondientes a un Investigador en Desarrollo de Recursos Humanos y representan una muestra de la utilidad que tienen los conocimientos adquiridos durante la etapa formativa de la educación superior al aplicarlos en el trabajo. Todas ellas conforman la propuesta de una intervención diferente a lo que tradicionalmente realizan los Psicólogos interesados en el área laboral, particularmente los egresados de la ENEP Iztacala.

La investigación dentro del campo del desarrollo de los recursos humanos es un terreno poco explorado, que podría describirse como un concepto "sui géneris" para su intervención, ubicándose dentro de la categoría de la Investigación-Acción, pues los resultados obtenidos son producto de una recopilación sistemática de información y de datos



generados por la utilización de su metodología y procedimientos, generando la retroalimentación necesaria para el mejoramiento continuo del modelo, para el aprovechamiento de sus recursos y del estilo de trabajo interdisciplinario y multidisciplinario que el Área de Desarrollo de Carrera llegó a implementar en su momento.

Esta área conforma una unidad de trabajo en donde es posible desarrollar proyectos de investigación de este tipo. Esta experiencia no debe ser "echada en saco roto", pues podrían crearse unidades o áreas de trabajo con características similares dentro de ésta u otras organizaciones, o como un servicio particular de iniciativa privada, constituyendo la opción para los psicólogos que desean incursionar y desempeñarse dentro de la Psicología Industrial como parte de una organización o como consultores independientes.

Respecto al trabajo interdisciplinario y multidisciplinario al que se ha hecho referencia, puedo decir que esta es una de las mejores opciones de trabajo que existen para el desempeño óptimo de las áreas y/o grupos de trabajo generadoras de proyectos, pues la utilización de este estilo de operación puede generar variedad de conocimientos y de enfoques para la solución de problemas, así como la sinergización de esfuerzos para el logro de algún objetivo en particular.

Mi intervención dentro de un grupo de esta naturaleza ha sido fructífera, pues me ha dado la experiencia de conocer la importancia y el valor del aprendizaje durante la etapa escolar. Los conocimientos y habilidades que se aprenden dentro de las aulas son de gran utilidad y nos pueden servir para defender el lugar que merece el ejercicio de la profesión del psicólogo, pues en ocasiones, algunas de las áreas que debieran estar a cargo de los profesionistas cuya especialidad es el comportamiento humano, están a cargo de Ingenieros, Administradores,

Contadores o Economistas, entre otras profesiones, que no cuentan con la formación precisa y la preparación adecuada para ello. Esto simple y sencillamente es algo circunstancial, debido a asignaciones otorgadas por las autoridades que están a cargo de las instituciones, no quiere decir que nuestra preparación y conocimientos sean inadecuados u obsoletos. Precisamente por ello es que nos corresponde dar a nuestra profesión el lugar que merece por medio del esfuerzo y de la preparación constante que nos permita demostrar que contamos con la capacidad para desarrollarnos dentro del ámbito de los recursos humanos.

La participación en actividades aún no han sido exploradas por los psicólogos. El conocimiento de los procedimientos que actualmente se aplican para establecer acciones de desarrollo de recursos humanos permite que nuestros horizontes se amplíen más allá de las actividades que tradicionalmente desempeñamos al aplicar nuestra creatividad en favor de la disciplina psicológica en general, desarrollando nuevas propuestas de trabajo y generando herramientas metodológicas para la aplicación de las mismas. Esto también nos permite demostrar que contamos con la preparación necesaria y suficiente para desempeñar las funciones que corresponden a nuestra formación y que nuestros esfuerzos puedan ser reconocidos, pero para ello es importante apoyarnos en la formación teórica, metodológica y científica que la UNAM nos proporciona.

Otra experiencia que considero importante transmitir es que el Modelo de Desarrollo de Carrera y el Área de Desarrollo de Carrera tienen alcances que aún no han sido explorados, por lo que sería favorable continuar investigando sobre el tópico del Desarrollo de Carrera y seguir aplicando el modelo, ya que al término de mi intervención como Investigador del Área, ésta únicamente se había dedicado a la aplicación del procedimiento de selección de auditores de calidad ISO y a la realización de talleres de D.N.C.: esto equivale a poseer una

lancha tetramotor y utilizarla con remos, o a tener un sistema de televisión de cien canales y solamente ver uno. Considero entonces que si se cuenta con la metodología y las herramientas adecuadas para el logro de un propósito, debe promoverse su utilización con los fines para los cuales fueron diseñadas.

Sugiero que el Área de Desarrollo de Carrera continúe aplicando el Modelo de Desarrollo de Carrera en otras áreas del IMP, sin menoscabo de los proyectos que actualmente atiende y que también son determinantes para la permanencia de sus funciones, pero dando mayor preponderancia a las aplicaciones mencionadas, pues sus alcances son mayores y como se mencionó, esto equivale a desperdiciar los recursos con los que cuenta. Cabe recordar que es importante retroalimentar al modelo en su totalidad, por lo que no debe descuidarse la aplicación de todas sus etapas, pues sólo así será susceptible a modificaciones, reformulaciones y por ende, al enriquecimiento del mismo.

Por lo anterior, también considero necesario que el Jefe del Área de Desarrollo de Carrera sea un psicólogo industrial, pues solamente una persona con la formación y el interés por el factor humano, puede dar el seguimiento necesario a las acciones para el desarrollo de estos recursos, trabajo adecuado y por demás interesante para este tipo de profesionista, que no se dedica únicamente a la administración de los programas de capacitación, que coordine y a la vez forme parte de un grupo interdisciplinario y multidisciplinario que dé respuesta a las necesidades administrativas y del manejo de la misma, sin menoscabo de sus principios, filosofía y objetivos.

También considero necesario que el grupo de trabajo se enfoque hacia la investigación, por lo que su número no debe ser menor de dos, ni mayor de cuatro personas, además de una

persona que se haga cargo exclusivamente del trabajo de captura de datos; así los esfuerzos se enfocarán a las tareas importantes de realizar, sin necesidad de perder de vista el objetivo común y principal a lograr, desarrollar a los recursos humanos de la organización.

Otra de las principales limitantes del Área de Desarrollo de Carrera es que la obtención y entrega de resultados es lenta, por ello se requiere del apoyo necesario y suficiente para contar con los materiales y el equipo que permita procesar la información obtenida y elaborar los diagnósticos oportunamente. Para que esto pueda realizarse, considero necesario proponer que al Área se le proporcione su propio equipo de cómputo, pues ello aumentaría la efectividad en la entrega de sus resultados, respondiendo así con la oportunidad y la calidad requerida en esfuerzos de este tipo. También se podrían optimizar los tiempos y movimientos en la captura de datos realizándola a la brevedad posible, eliminando así la elaboración de borradores

Para que se puedan realizar los diagnósticos individuales y grupales a tiempo y se agilice la entrega de resultados en posteriores aplicaciones del modelo, recomiendo que se aborden a grupos pequeños, no mayores de 20 personas.

Es igualmente necesario que los canales de comunicación administrativa interna de la organización se agilicen, de manera que los resultados obtenidos sean entregados con oportunidad. Sugiero que se comunique y sensibilice a Gerentes y Subdirectores sobre la importancia que tiene esta necesidad de realización y entrega oportuna de los resultados que se obtienen de este tipo de investigaciones, para que sus acciones puedan ser incluidas dentro de los esquemas del plan estratégico de la organización, el cual debe ser considerado como la base que da consistencia y dirección a las actividades de los grupos de trabajo hacia

el logro de objetivos comunes, evitando que se convierta en presa fácil de los cambios institucionales y del entorno que actualmente se experimentan a todo nivel.

Por ello propongo que el Desarrollo de Carrera sea implementado fuera del IMP, en Instituciones de Educación Superior, tanto para el personal administrativo como para el académico y para los alumnos, de manera que se pueda tanto apoyar a los trabajadores que deseen continuar con sus estudios como dar seguimiento a las carreras profesionales de los estudiantes desde que ingresan a la Universidad hasta que egresan de ella y a los profesores para que se mantengan actualizados, con el objetivo de orientar y enriquecer las carreras laborales y profesionales de todos y cada uno de los miembros pertenecientes a nuestra comunidad universitaria, de manera que se aprovechen al máximo sus recursos humanos.

Si el desarrollo de carrera se maneja en coordinación con el servicio social y la industria nacional, se fortalecería el compromiso y los conocimientos de los estudiantes prestadores del servicio social al hacerlos partícipes del desarrollo de los proyectos importantes para las empresas de nuestro país, al tiempo que se podría contar con el personal altamente calificado y preparado que requieren tanto las empresas como a la propia Universidad.

A través de dicha coordinación además se conseguiría:

- a) Orientar las carreras profesionales de la comunidad.
- b) Orientar el servicio social a partir de las áreas de interés de los estudiantes, además de que se consideran otras áreas para la intervención de los mismos.
- c) Proporcionar a la industria nacional e internacional el recurso humano mejor calificado para su integración en las empresas que manejan y

d) El plan curricular de las carreras profesionales se adecuaría de una forma más cercana a la realidad laboral actual, fortaleciendo los planes de estudio al vincularlos con las experiencias laborales que enriquezcan la formación de los estudiantes de la Licenciatura en Psicología de nuestro campus y en general de los estudiantes de otras carreras y de otras escuelas de la UNAM o de cualquier otra casa de estudios.

12) Que los resultados obtenidos de estas intervenciones tienen importancia por la actualidad que está cobrando la implementación de estrategias como el Desarrollo Organizacional, la Planeación Estratégica, el Desarrollo de Carrera, la Tecnología Educativa, entre otras, pues estas acciones son determinantes para la sobrevivencia y el avance de las organizaciones de la actualidad y se cuenta con escasa información sobre experiencias prácticas en este ramo.

Es por eso que los resultados obtenidos de esta aplicación son de gran importancia, pues proporciona información y antecedentes de la aplicación de estrategias de desarrollo de recursos humanos como el Modelo de Desarrollo de Carrera en instituciones gubernamentales, que aún cuando no fue aplicada la última fase por los motivos señalados con anterioridad, son evidencia de la importancia que tiene el vencer estructuras burocráticas y hacer del conocimiento de los directivos y de las autoridades de los beneficios que a largo plazo proporciona la implementación del Desarrollo de Carrera al apoyar el desarrollo conjunto de los objetivos de las personas y de las organizaciones, obteniendo así la calidad requerida en los servicios que proporciona la industria petrolera nacional y en la operación de su personal.

Es debido principalmente a la falta conocimiento y de apoyo hacia el modelo que sólo fue aplicado de forma parcial, pues como se vio en el desarrollo teórico de este reporte, generalmente las unidades directivas de las organizaciones ven en las áreas de desarrollo de recursos humanos unidades de trabajo que reportan gastos sin beneficio alguno y este tipo de percepciones son las que en este caso perjudicaron la realización de las acciones propuestas.

Esto es comparable con una visita al médico. Si uno se siente enfermo va al doctor a solicitar consulta; él con sus conocimientos y experiencia nos ausculta y elabora un diagnóstico el cual nos comunica posteriormente, al tiempo que nos receta el medicamento que combatirá nuestro padecimiento. Si el doctor después de dar su diagnóstico nos advierte que "el éxito del tratamiento que nos ha asignado depende de que nos tomemos la medicina en la dosis prescrita y de que sigamos sus indicaciones sin interrupciones hasta que se termine", y si aún así no lo hacemos o lo hacemos hasta que desaparecen los síntomas externos, internamente no habremos acabado con la enfermedad y probablemente la haremos más fuerte, lo que nos llevará a posteriores visitas con ese u otro médico a que nos cure de lo mismo, o por complicaciones del mismo mal. Al final no habremos logrado nada o el remedio nos habrá salido más caro de lo que debía haber sido desde el principio

Lo mismo pasa con el Desarrollo de Carrera, al aplicar sus instrumentos, calificarlos, evaluarlos, interpretarlos, elaborar diagnósticos y entregarlos, habremos cumplido con la mitad de nuestra misión; la otra mitad consiste en la aplicación y seguimiento de las acciones propuestas, así como en la coordinación de esfuerzos entre jefes inmediatos, trabajadores y el Área de Desarrollo de Carrera, para que conjuntamente se dé respuesta a dichas acciones, proporcionando apoyo para vencer los obstáculos que impidan el logro de las metas que el

desarrollo de carrera ha investigado en cada una de las personas examinadas, las cuales han manifestado de una forma o de otra la importancia que tiene el haberles otorgado la atención, el interés y el tiempo para preguntarles qué desean que ocurra con su futuro dentro de la organización. Pero si sólo atendemos a esto, nos estaremos perdiendo en el camino, pues hay que lograr la consecución de los esfuerzos del desarrollo de carrera; ello sería un indicativo de que uno de los intereses del IMP está en enriquecer, fortalecer y formar a sus recursos humanos, los cuales deben estar sujetos a evaluaciones constantes y así dar al desarrollo de carrera el carácter de proceso de desarrollo continuo, no de "un programa de capacitación". La acción debe hablar por las palabras y esto es indudable.

Este trabajo también demuestra el beneficio que proporciona el contar con un área de asesoría y consultoría en recursos humanos propia que aporte servicios de investigación dentro de este campo que por fuera resulta costosos.

13) El análisis y las propuestas elaboradas en este reporte de trabajo, tienen la finalidad de exhortar a la actualización y en mejoramiento continuo de las estrategias de este tipo, pues cobrarán mayor importancia a corto, mediano y largo plazo.

Al terminar de formular el análisis y las conclusiones, el Desarrollo de Carrera cobraba actualidad y nuevos rumbos, pues en lo que se refiere al desarrollo de algunos proyectos prioritarios para el IMP, a partir de 1997 se tiene programada la promoción e implementación de un "Plan de Desarrollo de Carrera para los Ingenieros Químicos de Pemex, Gas y Petroquímica Básica", dentro del cual se tiene planeado incluir instrumentos de medición conductual como los utilizados por el Modelo de Desarrollo de Carrera IMP. Quizás esto sea ya una realidad, o quizás no, pero el hecho es que ahí están las



oportunidades y deben ponderarse como algo importante para que el modelo siga utilizándose para otras aplicaciones que puedan surgir en cualquier momento y que si se saben capitalizar, son prueba fehaciente de que existen oportunidades para que otros psicólogos como yo se integren en éste o algunos otros proyectos del IMP, en donde podamos ser generadores de nuevos campos de intervención, o simplemente aplicar los conocimientos y habilidades aprendidos en la escuela y que debemos aplicar.

Quiero agregar que esto es posible si se ve al modelo con una actitud crítica, positiva y enriquecedora, percibiéndolo no como algo que viene a resolver todos nuestros problemas, sino como una estrategia de apoyo para desarrollar a los recursos humanos de cualquier organización, pues es un producto susceptible a la adaptación, modificación y mejoramiento. Por la experiencia que obtuve de su manejo, no dudo de los beneficios que aporta y de que es posible mejorarlo, pues cuenta con la condición de ser perfectible.

Este trabajo también convoca a la actualización continua y el desarrollo constante de los recursos humanos de los organismos gubernamentales, educativos y de iniciativa privada, por medio de ésta o de otras estrategias y a la aportación de los resultados que de ellas se obtengan, lo cual pueden ser materia para otras investigaciones. La invitación va dirigida hacia el desarrollo en un sentido personal, en donde se hace énfasis en la importancia de buscar el desarrollo de manera individual, ya sea que uno se encuentre trabajando como parte de una organización o por cuenta propia, pues el Desarrollo de Carrera tiene como objetivo la adquisición, el cambio y el enriquecimiento del comportamiento personal a nivel de conocimientos, aptitudes y actitudes, con una actitud permanente de apertura al cambio para beneficio de uno mismo y de las organizaciones.

Nosotros, los psicólogos interesados en la industria, debemos considerar al desarrollo de los recursos humanos como un área de vital interés para intervenir de manera diferente con el capital humano al incluir un compromiso más personal, dando seguimiento y apoyo al desarrollo de las carreras individuales, proporcionando asesoría, consejería y coordinación de esfuerzos con los otros subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos, interviniendo así en la totalidad del proceso.

A manera de resumen, Cerda, Lumbreras y Macotela (1992) y Cerda y Nuñez (1993), nos dicen que una empresa comprometida con el cambio tiene como obligación responder con la agilidad que exige la actualidad económica, política y social predominante a nivel mundial. Este es un esfuerzo que debe ser constante y continuo, pues aparecen en el entorno variables que pueden escapar de nuestro control y producir resultados no deseados por falta de planeación en la búsqueda de un objetivo; aquí radica la importancia de planear estratégicamente nuestras acciones, analizar de dónde venimos y hacia dónde queremos ir, definir nuestra misión en este mundo y la visión clara de cómo queremos que sea nuestro futuro, estableciendo objetivos posibles de realizar y encontrando en nosotros mismos la motivación para lograrlos.

Análogamente, esto es como poner los pies en la tierra, los ojos en las estrellas y las manos en el trabajo. Teniendo objetivos claramente definidos y trabajando cada día en lo que nos acerque al resultado que deseamos, los planes de cualquier índole o especie se convierten en realidad: esta es la filosofía del Desarrollo de Carrera, la cual sólo puede expresarse con el compromiso de los tres protagonistas principales del proceso: el personal que evalúa, el personal evaluado y los directivos o autoridades de la empresa, pues como lo describi y como lo viví, todo se queda en planes si no se concretan los resultados de manera tangible.

si no se siguen de cerca las decisiones posteriores a la emisión de dichos resultados. Cada una de las partes debe comprometerse con lo que le corresponde y con dar el seguimiento pertinente a su propio desarrollo; sin esto el Desarrollo de Carrera no obtendrá los resultados que espera y por consecuencia, se convertirá en una falacia y en la fuga de recursos económicos, humanos y materiales que tanto temen las organizaciones de la actualidad.

Por último quisiera apuntar que este trabajo es el producto de un gran esfuerzo, que queda como un elemento para el enriquecimiento del acervo de nuestra biblioteca y que espero sea de utilidad para la consulta de tópicos que se relacionen con el Desarrollo de los Recursos Humanos, la Psicología Industrial, el Desarrollo Organizacional y/o de otros temas que tengan o no relación con éstos. Sólo quiero agregar que la riqueza de este trabajo está en la lectura y revisión del contenido de cada uno de sus capítulos.

**BIBLIOGRAFÍA.**

ÁREA DE PROSPECCIÓN DE PERSONAL. Manual de Organización para el Área de Prospección Educativa. Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos, IMP, México, 1994.

ARIAS, G.F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1983.

BARAJAS, M.J. Curso Introductorio a la Administración. Ed. Trillas, México, 1989.

BECKHARD, R. y HARRIS, R.T. Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio. Ed. SITESA. México, 1989.

BENNIS, R. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa. México, 1969.

BYARS, D. Desarrollo de Vida y Carrera. Ed. Limusa, México, 1986.

BYARS, L.L.L. y RUE, L.W. Administración de Recursos Humanos. Ed. Interamericana. México, 1986.

CASARES A.D. y SILICEO, A. Planeación de Vida y Carrera. Ed. Limusa, México, 1988.

CASAS, R.C.E. Propuesta de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos a Instructores para el Instituto Mexicano del Petróleo. Reporte de Trabajo Profesional. UNAM-Iztacala, México, 1993.

CERDA, V.S., LUMBRERAS, C.J.M. y MACOTELA, O.R.G. Un Nuevo Modelo Para el Desarrollo del Factor Humano. Ponencia presentada en el Congreso de Psicología del Trabajo. Querétaro, Qro., 1992.

CERDA, V.S. y NUÑEZ, G.E. Elaboración de un Programa de Capacitación en una Empresa Paraestatal. Experiencia Práctica. Reporte de Trabajo Profesional. UNAM-Iztacala, México, 1993.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw-Hill. México, 1988.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Tomo CCLXXI, No. 49, México, Jueves 26 de Agosto de 1965, y Tomo CCCXXII, No. 36, México, Jueves 21 de Febrero de 1974.

FRENCH, L.W. y BELL, H.C. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1995.

GERENCIA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO DE CARRERA. Resumen Ejecutivo del "Modelo de Desarrollo de Carrera IMP". Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos, IMP, México, 1995.

GERENCIA DE INGENIERÍA DE LA CAPACITACIÓN. Procedimiento para Establecer el Perfil de Cada Persona de la Gerencia de Desarrollo Tecnológico. IMP, México, 1994.

MACOTELO, O.R.G. Un Modelo de Desarrollo de Carrera. Tesis Profesional de Licenciatura. UPN, México, 1992.

MACOTELO, O.R.G. Proceso Administrativo. Manual para el Curso: "Lo Esencial para Administrar". División de Desarrollo de Personal, IMP, México, 1996.

MARGULIES, N. y WALLACE, J. El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones. Ed. Trillas, 1985.

MAIER, F.R.N. Clásicos de la Administración. Ed. Rialp. Madrid, 1971

PEMEX, EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN. Nuestro Plan de Negocios. Subdirección de Planificación, PEP. s/f (b).

PÉREZ, M.P. Modelo de Desarrollo de Carrera. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, IMP, México, 1988.

RODRÍGUEZ, E.M. Capacitación Integral. Ed. El Manual Moderno. México, 1988.

ROMERO, B. Principios Fundamentales de Administración de Empresas. Ed. Limusa México, 1989.

SIKULA, A. y MCKENA, V. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México, 1989.

SILICEO, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México, 1981.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS TÉCNICOS. Procedimiento para la Evaluación de Candidatos para el Proyecto "Acreditación de Personal en Auditorías ISO-9000". Área de Desarrollo de Carrera y Coordinación de Calidad, IMP, México, 1994.

TORRES, M.M.G. Diagnóstico Situacional del Desarrollo de Carrera del Personal del Instituto Mexicano del Petróleo. Informe de Servicio Social de la Licenciatura en Psicología. FES, Zaragoza. IMP, México, 1992.

UNIDAD DE PROMOCIÓN VOLUNTARIA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO. La Historia del Instituto Mexicano del Petróleo. UPVIMP, s/f (a)

VEGA, M. El Papel del Psicólogo en la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Reporte de Trabajo Profesional. UNAM-Iztacala, México. 1990.