

879422'



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

4

CLAVE DE INCORPORACIÓN U.N.A.M 8794
AÑO 93 PLAN 02

"DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL DE
LA COMPETENCIA DE GESTIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL
PETRÓLEO"

Dirección General de Bibliotecas se le
entregó en formato electrónico e impreso el
trabajo de mi trabajo excepcional.
Berenice Torres González

03 de Marzo de 2003
Berenice Torres González

EJEMPLAR UNICO

T E S I S
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
BERENICE TORRES GONZÁLEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, por ser la fuente de mi existir y por darme la fuerza de voluntad para realizar todas mis metas.

A mis Padres y Hermanos, quienes han estado siempre a mi lado, apoyándome en todo momento y sobre todo brindando su amor y cariño para poder lograr mis metas profesionales a través de la realización de mi trabajo de tesis.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mi novio Jacobo, quien ha sido la principal razón de motivación para lograr este proyecto, por su comprensión y amor y por compartir su vida conmigo "T.Q.M."

A mis Profesores y Universidad, por su ardua labor de crear a un profesionista, por haberme proporcionado los cimientos para esta larga carrera por la vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi Asesor y Profesor Francisco Chávez,
por ser mi guía durante la realización de esta
investigación.

Al Instituto Mexicano del Petróleo, por
haberme dado la oportunidad de desarrollar
mi tesis, proporcionando todas las
facilidades para ampliar los conocimientos, y
desarrollarme en la práctica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

	Pág.
Introducción -----	8
CAPÍTULO 1. PLAN DE CARRERA	
1.1 Definición del Plan de Carrera Profesional -----	12
1.2 Objetivos Centrales del Plan de Carrera -----	14
1.3 Componentes del Plan de Carrera -----	15
1.4 Elementos del Proceso de Plan de Carrera -----	17
1.5 Integración del negocio y las características del personal -----	20
1.6 Implicaciones en el diseño de un Plan de Carrera -----	25
1.7 Metodología para el diseño del Plan de Carrera-----	30
1.7.1 Identificación de requerimientos-----	30
1.7.2 Caracterización del personal -----	33
1.7.3 Diagnóstico -----	41
1.7.4 Concertación -----	44
1.7.5 Programación e implantación -----	45
1.7.6 Evaluación y control -----	50
1.8 Elementos facilitadores del desarrollo del Plan de Carrera -----	51
CAPÍTULO 2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	
2.1 Definición de capacitación y desarrollo profesional -----	55
2.2 Importancia de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones -----	59
2.3 Filosofía de la capacitación y desarrollo -----	63
2.4 Principios fundamentales del proceso de capacitación -----	64
2.5 Proceso de capacitación y desarrollo -----	65
2.5.1 Diagnóstico de necesidades -----	66
2.5.1.1 Situación actual vs situación deseada -----	68
2.5.2 Establecimiento de objetivos de capacitación y desarrollo -----	69

2.5.3 Contenido del programa de capacitación y desarrollo -----	69
2.5.4 Determinación de principios de aprendizaje -----	70
2.6 Selección de métodos para la capacitación y desarrollo -----	71
2.7 Evaluación de la capacitación y desarrollo -----	77

CAPÍTULO 3. EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

3.1 Creación del IMP -----	80
3.2 Comienzo de operaciones -----	81
3.3 Época de avances en los setentas y los ochentas-----	82
3.4 Constante esfuerzo para el crecimiento y desarrollo del IMP a partir de los noventas -	84
3.5 Misión y Visión institucional -----	87
3.6 Valores institucionales -----	88
3.7 Objetivos estratégicos -----	89
3.8 Compromisos institucionales -----	90
3.9 Estructura organizacional -----	91
3.10 Estructura funcional -----	92
3.11 Programas estratégicos -----	101

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA – CASO PRÁCTICO

4.1 Período de Estudio -----	106
4.2 Características -----	106
4.3 Áreas de Estudio -----	107
4.4 Aspectos a Estudiar -----	109
4.5 Determinación de Objetivos -----	110
4.6 Planteamiento del Problema -----	111
4.7 Hipótesis -----	112
4.8 Muestra -----	113
4.9 Procedimiento -----	113

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN EL ÁREA TECNOLÓGICA DE COMUNICACIÓN. -----	117
CONCLUSIONES -----	147
ANEXOS -----	149
BIBLIOGRAFÍA -----	195

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se enfatiza la necesidad de que las empresas atiendan el desarrollo humano, por medio de la adecuada capacitación y desarrollo profesional, atendiendo las necesidades no sólo de la organización sino también los intereses de crecimiento profesional que posean los individuos que la integran.

El desarrollo de los recursos humanos no es un gasto sino una inversión para las empresas, esta afirmación, que no sólo es una frase ya conocida por todos, sino una realidad por que el recurso humano es un factor que determina la sustentabilidad y pertinencia de la organización a mediano plazo. Esto es especialmente cierto en las empresas como el Instituto Mexicano del Petróleo que desarrollan tecnología y la utiliza como insumo para sus servicios y productos y para todas aquellas que cuya operación se sustenta en la tecnología.

La obsolescencia es un elemento que juega un papel que perjudica a la empresa al contrarrestarle competitividad, es entonces cuando al personal no se le proporciona la actualización que requieren para no dejar de poseer los conocimientos y habilidades necesarias para realizar sus actividades eficazmente y se mantenga vigente ante las circunstancias cambiantes del medio ambiente en el que se desenvuelve.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una metodología que sería conveniente seguir para el desarrollo de planes de carrera individuales, para satisfacer los requerimientos de la empresa y del personal, para conseguir un desempeño óptimo del personal en cada una de sus tareas, así mismo lograr con la mayor firmeza las metas establecidas por la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La metodología para el desarrollo del Plan de Carrera dentro del IMP, se conforma por seis etapas: La primera etapa es la Identificación de Requerimientos, que es conocer primeramente las prioridades del Instituto de acuerdo a su situación actual, los productos que ofrece, las necesidades administrativas, tecnológicas y de recursos humanos, las acciones estratégicas requeridas para cubrir dichas necesidades, requerimientos particulares de cada competencia, y el nivel de dominio que posee actualmente el personal para desempeñar sus tareas y el nivel de dominio ideal o deseado que requiere el personal para cubrir estos requerimientos satisfactoriamente.

La segunda etapa es la Caracterización del Personal, que se divide a su vez en la autocaracterización para conocer el posicionamiento de las competencias actuales del personal, y la currícula para conocer la trayectoria que ha tenido el personal dentro y fuera del Instituto, brindando los datos más importantes de la persona para definir su perfil actual.

La tercera etapa es el Diagnóstico que se realiza para identificar las brechas que existen entre el perfil ideal y el perfil actual del personal y definir las estrategias que pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

La cuarta etapa es la Concertación del Plan de Carrera Individual, en ésta se integran los comités de evaluación que son los encargados de realizar las entrevistas con el personal para llegar a un acuerdo entre ambas partes para definir los compromisos y metas de desarrollo que se adquirirán en el Plan de Carrera, conciliando los intereses y requerimientos tanto del negocio fundamentalmente como del personal que desea crecer dentro de la institución y profesionalmente.

La quinta etapa es la Programación e Implantación, en donde se asigna al personal un asesor o mentor y a proyectos de acuerdo a su desarrollo donde aplicará los conocimientos y habilidades adquiridos cubriendo al mismo tiempo las necesidades del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La sexta etapa es la Evaluación y Control, en la cual se valorará en qué grado se han cumplido cada uno de los compromisos concertados previamente en el plan de carrera para que se conozcan los conocimientos y habilidades que se desarrollaron realmente, cómo se desempeño en los proyectos en donde laboró, cómo fueron sus actitudes, verificando si los resultados obtenidos eran los esperados de acuerdo a lo establecido en el plan, y si no se hagan los ajustes convenientes para la renovación de compromisos.

Es también objetivo de este trabajo, dar la pauta para que se realicen nuevas investigaciones, crear más bibliografía respecto al enfoque del estudio, el cual está dirigido al Desarrollo del Plan de Carrera Profesional proponiendo una metodología que consta de seis etapas llevándose a cabo las primeras cinco y quedando para posteriormente se dé continuidad, motivo de investigación a la última etapa del proceso anteriormente mencionada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I
PLAN DE CARRERA PROFESIONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE CARRERA PROFESIONAL.

La planeación de la carrera para el personal es un concepto relativamente nuevo en muchos departamentos de recursos humanos. Actualmente los departamentos de personal de las empresas han comenzado a reconocer la necesidad de realizar esfuerzos proactivos en relación de establecer la trayectoria que deben seguir los empleados para poder alcanzar un desarrollo profesional reconociendo que dará un beneficio a cada uno de sus miembros como a ella misma.

Por tal inquietud algunos departamentos se han dado a la tarea de proporcionar una asesoría a su personal para establecer su plan de carrera individual, el cual dependerá de donde desea estar en un futuro cada persona y la empresa. Pero hay que recalcar que la responsabilidad última de la planeación y del desarrollo profesional recae en cada empleado de manera muy particular aunque la empresa le proporcione todos los medios para realizar ese plan.

Para poder adentrarnos a la definición de Plan de Carrera es importante conocer cómo lo definen algunos autores. R. Wayne Mondy lo conceptualiza de la siguiente manera:

La planeación de carrera: es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. El enfoque principal de la planeación de carrera debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles. Las carreras individual y organizacional no están separadas ni son distintas. Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano.²

¹ CÁZARES Arrangoiz, David. Planeación de Vida y Carrera. 2ª ed. Limusa, México, 1998, pág. 57

² MONDY R., Wayne. Administración de Recursos Humanos. 6ª ed.. Prentice Hall, México, 1997, pág. 300

William B. Werther dice que un plan de carrera profesional es: "un proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional: el cual es el conjunto de trabajos, funciones, puestos y responsabilidades efectuados durante la vida laboral."³

Gary Dessler define planeación y desarrollo de carrera como: "Planificación y desarrollo de carrera: proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus atributos relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera."⁴

El Instituto Mexicano del Petróleo lo define como: "un conjunto de acciones definidas entre cada persona y la institución para mejorar los resultados en su desempeño laboral."⁵

Con las definiciones que dan los autores anteriormente mencionados, se puede finalmente entender que un Plan de Carrera es el proceso continuo mediante el cual cada integrante de la organización establece las metas que desea alcanzar en un futuro en base a sus capacidades y a las necesidades de la organización para alcanzar un mejor desempeño laboral determinando los medios más adecuados que lo apoyarán a obtener de forma eficiente un desarrollo profesional y un mejor desempeño.

El Plan de Carrera se define basándose en las capacidades que posee actualmente la persona para así establecer las acciones que deberá seguir para alcanzar las capacidades que se requiere que tenga para desempeñarse en un puesto específico, estas acciones podrán seguir una trayectoria que puede ser de año y medio hasta cinco años de acuerdo a las expectativas de crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

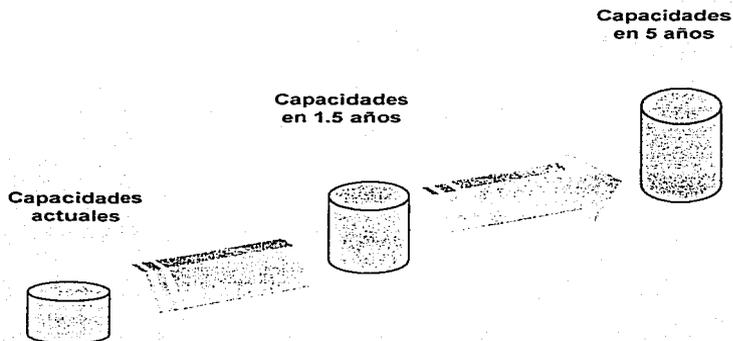
³ WERTHER, William B. Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª ed., Mc Graw Hill, México, 1996, pág. 270

⁴ DESSLER, Gary, Administración de Personal, 8ª ed., Prentice Hall, México, 2001, pág. 363

⁵ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 8

Finalmente se deberá evaluar y medir el avance de las acciones emprendidas establecidas en el plan de carrera, fijando fechas de acuerdo al plan que nos proporcionen la información necesaria de su avance. (ver cuadro no.1)

PLAN DE CARRERA



cuadro no. 1

1.2 OBJETIVOS CENTRALES DEL PLAN DE CARRERA.

Es importante establecer los objetivos principales que se desean alcanzar con el Plan de Carrera, los cuales ayudarán a tener bien claro cuáles son las metas específicas que se desean lograr y son las siguientes:

- Fortalecer las competencias institucionales a través del desarrollo de las capacidades individuales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Vincular las necesidades de negocio con las capacidades, expectativas e intereses individuales.
- Asegurar que se tendrá la tripulación adecuada en cantidad y calidad, en el lugar y tiempo adecuado.
- Asegurar que el personal se desarrolle para enfrentar adecuadamente las actividades institucionales en mediano y largo plazo.

El fin de dichos objetivos, es alcanzar un desarrollo óptimo de las capacidades con las que cuenta el personal para reforzar las actividades que realizan las competencias institucionales.

Según Gladys Davila dice que es importante "Relacionar las necesidades del negocio directamente con las capacidades y expectativas de crecimiento del personal a fin de que este se encuentre más motivado y esté en la mejor disposición de colaborar para satisfacer dichas necesidades".⁶

Se pretende alcanzar con el Plan de Carrera una adecuada ubicación del personal en cada uno de los proyectos dentro del Instituto, asignando la cantidad idónea de personal a cada uno de ellos, sabiendo de antemano que ya cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para el buen funcionamiento y consecución de los proyectos futuros.

Los dos primeros objetivos se buscará alcanzarlos de un corto a mediano plazo, los dos restantes buscarán ser cubiertos a largo plazo en el resto del proceso del Plan de Carrera.

1.3 COMPONENTES DEL PLAN DE CARRERA.

El Plan de Carrera dentro de una organización orientada al desarrollo del conocimiento, como lo es el IMP debe contener diversos componentes que aseguren su pertinencia y permanente actualización.

⁶ DAVILA de Salazar, Gladys. "Motivación y Desarrollo Profesional". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 1990, no. 9, (México, Febrero 1990) pag. 37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los componentes del Plan de Carrera son seis, los cuales se enlistan a continuación:

- a. Metas específicas
- b. Necesidades Estratégicas
- c. Conocimientos y habilidades a desarrollar
- d. Acciones específicas a realizar
- e. Ejecución
- f. Medición y evaluación

El Plan de Carrera va estar compuesto por el establecimiento de metas específicas que nos ayudarán a tener un control de lo que se desea alcanzar tanto del personal como del negocio, se entrelazan uniendo también las necesidades de los mismos para así realizar actividades conjuntas para obtener beneficios en común generando conocimientos y habilidades para poder realizar acciones específicas de crecimiento profesional e institucional, en donde la estructura de las mismas al ejecutarlas les permite ser evaluadas y medidas para verificar si las acciones emprendidas fueron las que se alcanzaron en su totalidad y si no, será necesario corregir y replantear el Plan de Carrera.⁷

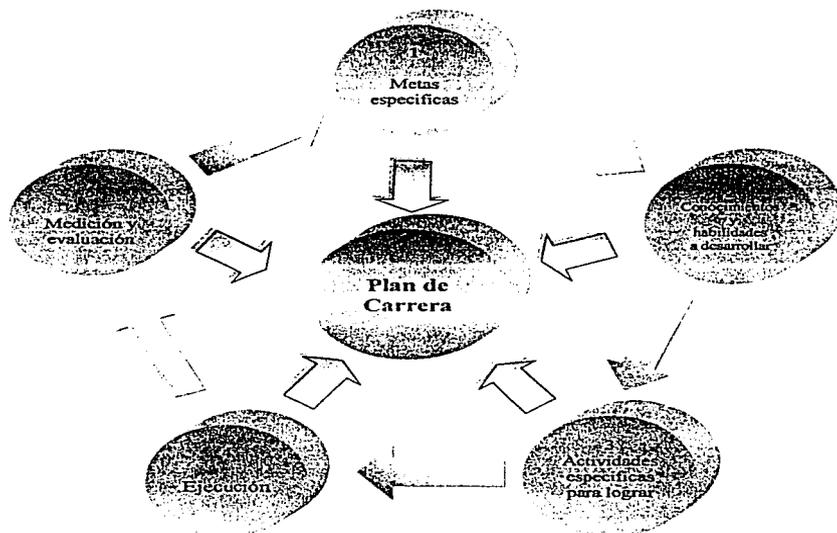
El plan es flexible en cuanto a los cambios que puedan surgir dentro de la institución y la modificación de expectativas de carrera que tengan los individuos. "El Plan de Carrera es un proceso cíclico por que al llegar a su fin se evalúa si las metas que se establecieron desde su inicio fueron alcanzadas".⁸ Se determinará si los resultados obtenidos fueron positivos o negativos, dando lugar a que se establecerán nuevas metas para seguir desarrollando al personal hasta que alcance el perfil que se desea se posea.

Para un mayor entendimiento a continuación se presenta un cuadro explicativo de los componentes. (ver cuadro no.2)

⁷ www.imp.mx, Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo, Componentes de Plan de Carrera, pág. 11
⁸ ALPANDER, Guvenc G. Planación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos, 2ª ed., Ed. Columba Norma, México, 1985, pag. 102

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPONENTES DEL PLAN DE CARRERA



cuadro no. 2

1.4 ELEMENTOS DEL PROCESO DEL PLAN DE CARRERA.

Para el desarrollo del Plan de Carrera se debe responder a cuatro preguntas fundamentales las cuales nos dan la pauta de lo que realmente deberá seguir el proceso:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a. ¿ Dónde se encuentra el individuo actualmente en cuanto a sus capacidades y competencias laborales?
- b. ¿ Dónde se desea que el individuo se encuentre en el corto, mediano y largo plazo para responder a las necesidades del negocio?
- c. ¿Cuál es la mejor ruta, en términos de actividades específicas, que les permitan llegar de la posición actual a la deseada?
- d. ¿Se han logrado modificar las capacidades del individuo de la posición actual a la deseada? Mediante revisiones periódicas⁹

La respuesta a estas preguntas se logra a través de diversas acciones que en su conjunto conforman el desarrollo del plan de carrera que se describen a continuación.

¿Dónde estoy ahora?

- Establecer la caracterización del personal:
Es determinar los atributos específicos del personal en cuanto a sus capacidades profesionales.

¿Dónde deseo estar?

- Establecer necesidades del negocio, de la competencia y del individuo:
Es distinguir las necesidades del negocio en cuanto a su situación actual, clasificándolas en tres puntos principales: necesidades tecnológicas, administrativas y humanas.

⁹ FLETCHER, Shirley. Diseño de Capacitación basada en Competencias Laborales. 4ª ed.. Ed. Panorama, Mexico, 1997, pág. 43

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cómo llegar?

- **Identificar las brechas:**

Es el análisis de las brechas que permite identificar y mejorar el nivel de dominio en las diversas competencias de la persona.

- **Seleccionar áreas de desarrollo prioritarias para concertar el diseño del Plan de Carrera:**
Esta selección se hará basándose en las áreas que requieren mayor desarrollo del personal para alcanzar un mayor desempeño en las actividades que realizan por la importancia que estas puedan representar para el negocio.

- **Identificar fortalezas y debilidades:**

Es necesario que las personas tengan conciencia de sus puntos fuertes y débiles que poseen, ya que los puntos fuertes pueden ser aprovechados como una ventaja máxima, mientras que los puntos débiles están en la posibilidad de desarrollarse para convertirlos en una ventaja.

- **Establecer rutas potenciales para superar obstáculos:**

Se deberá elegir los caminos que apoyen a vencer las debilidades que tiene el personal a través de acciones que nos lleven a cerrar la brecha que se tiene entre las debilidades y las fortalezas.

- **Identificar acciones específicas:**

Se debe establecer las acciones que nos aseguren llegar a las metas establecidas del Plan de Carrera del personal, que pueden ser a corto o a largo plazo.

- **Identificar y estimar recursos requeridos:**

Se debe estimar aproximadamente la cantidad de recursos que se necesitan para cumplir con las acciones específicas que se establecieron.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Establecer plan de acción:**

Determinar el plan que guiará las acciones del personal para lograr un mejor desempeño a través del desarrollo de sus capacidades.

- **Implantación:**

Puesta en marcha de las acciones establecidas en el Plan de Carrera profesional de cada uno de los integrantes del Instituto.

¿llegué?

- **Medición y evaluación:**

Monitoreo continuo y evaluaciones periódicas del desarrollo de las acciones emprendidas para el crecimiento profesional del personal basándose en los compromisos previamente adquiridos.¹⁰

1.5 INTEGRACIÓN DEL NEGOCIO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.

Los Planes de Carrera se conciben como medio para fortalecer e incrementar el capital intelectual de las organizaciones. lo cual debe reflejarse siempre en una mejora continua y evidente del desempeño del personal dentro de la organización al asegurar que se dispondrá del recurso humano adecuado en cantidad y calidad, en el lugar y tiempo requerido por las actividades del negocio.

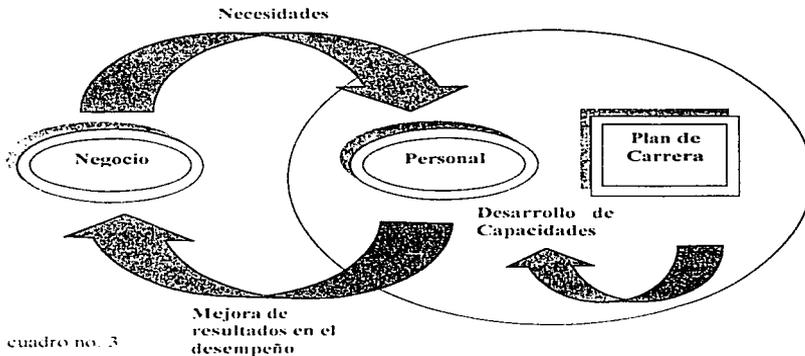
Por otro lado, "se debe tener como insumo fundamental una clara definición de las necesidades presentes y futuras del negocio, las cuales serán el eje que determine las acciones específicas de los planes de carrera de cada individuo".¹¹

¹⁰ www.IMP.MX, Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo. Elementos del Proceso del Plan de Carrera, pag. 12

¹¹ Lanzamiento de Plan Carrera Institucional, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 9

La base fundamental del Plan de Carrera es la integración del negocio y las necesidades, habilidades y aspiraciones de desarrollo profesional que tenga el individuo, lo cual dará lugar a establecer un plan con las trayectorias que se deberán seguir, para así obtener un doble beneficio tanto del personal como del negocio, porque se logrará un mayor desarrollo de las capacidades que posee el personal actualmente y, por consiguiente, mejorar los resultados en su desempeño dentro del negocio, alcanzando este último sus metas de forma satisfactoria. La integración se puede apreciar en el siguiente cuadro:

INTEGRACIÓN DEL NEGOCIO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL



Integración de necesidades del negocio con las expectativas del personal

En el Plan de Carrera se deberá integrar las necesidades que tiene el negocio, esto elaborando un perfil de requerimientos, en cuanto a sus principales actividades que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Investigación

El IMP se dedica fundamentalmente a la investigación y desarrollo de tecnología para el sector petrolero. Las actividades de investigación y desarrollo tecnológico del IMP se encuentran alineadas tecnológicamente con PEMEX que es su principal cliente.

Especialistas del IMP, PEMEX e instituciones de prestigio nacional e internacional, evalúan, analizan y proyectan tanto las necesidades de investigación y desarrollo tecnológico requeridas por la empresa y la plataforma disponible en el Instituto, como las alternativas de financiamiento para proyectos con alto impacto en la industria petrolera.

Mediante los programas de investigación, el IMP busca el fortalecimiento de la excelencia en la investigación y en el otorgamiento de servicios de alta densidad tecnológica.

Las principales investigaciones que el IMP realiza son las siguientes:

- Yacimientos naturalmente fracturados
- Tratamiento de crudo maya
- Simulación molecular
- Biotecnología del petróleo
- Medio ambiente y seguridad
- Ductos, entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Productos

El IMP ofrece un catálogo de productos que comercializa, ordenados en trece áreas de especialidad. Cada área está conformada por una relación de productos genéricos y productos específicos.

Las áreas de especialidad en que se dividen sus productos son:

- Análisis de laboratorio
- Capacitación
- Catalizadores
- Computación aplicada
- Exploración y producción
- Información científica y tecnológica
- Ingeniería básica
- Ingeniería de proyectos
- Ingeniería económica
- Laboratorio de yacimientos
- Productos químicos
- Protección ambiental
- Tecnología de materiales

c) Atención al Cliente

El IMP da atención a distintos clientes, como importantes industrias petroleras nacionales e internacionales, proporcionando una atención directa para el apoyo de desarrollo del petróleo en nuestro país.

Con la finalidad de atender a sus clientes en todo el país el IMP ha constituido las delegaciones regionales divididas en zonas Centro, Sur, Norte y Marina, que funcionan como puente entre las áreas generadoras de productos y servicios y los clientes, a quienes se canalizan a las áreas que puedan satisfacer sus necesidades.

Las delegaciones regionales se apoyan en una Red de Atención a Clientes cuyo fin es asegurar la satisfacción de sus demandas mediante el seguimiento continuo del suministro y aplicación de productos y servicios. La retroalimentación de experiencias permite sentar las bases para una mejora continua.

d) Funciones Corporativas

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Las funciones corporativas son aquellas que dan un apoyo a todas las competencias a nivel global para que cada una de ellas, esté lo más apegada posible al cumplimiento de la misión del Instituto, por medio de las áreas como jurídico, relaciones públicas,

comercialización, al programa de administración del conocimiento e inteligencia tecnológica, biblioteca, entre muchas otras más.¹²

e) Caracterización del Personal

Es el proceso que nos da a conocer las capacidades y competencias que tiene el personal en el presente para saber cuál es su posición actual de competencias por medio de la autocaracterización de cada persona, el análisis curricular y la evaluación de un grupo de expertos en la especialidad y la aplicación de reactivos que midan el nivel de dominio que posee en las diferentes áreas de su campo de trabajo donde se ubica.

f) Detección de interés individual de desarrollo

El personal proporcionará todos sus datos curriculares y expectativas personales de desarrollo profesional y de crecimiento dentro del Instituto, proponiendo qué metas personales tiene pensado alcanzar dentro de la organización. Esta detección de intereses individuales ayudará a saber qué es lo que requiere el personal para desarrollarse profesionalmente dentro y fuera de la organización, y se le tome en cuenta para futuras promociones y proyectos de mayor relevancia.

g) Identificación de candidatos para compatibilizar vocaciones con necesidades

Se determinan los atributos específicos de cada candidato para de acuerdo a su profesión se canalicen en proyectos en donde se pueda aprovechar al máximo sus competencias a fin de poder integrarlos en el área en donde les corresponde y cubran primeramente los requerimientos organizacionales.

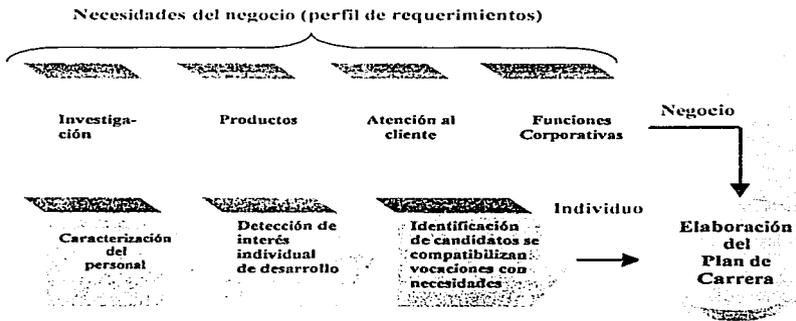
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹² www.impr.mx Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo. Investigación y Productos del IMP, pág. 12

h) Elaboración del Plan de Carrera

Integrando las necesidades del negocio que son la realización de investigaciones, productos, la atención a clientes y sus funciones corporativas con las características e intereses de desarrollo de los individuos y compatibilizando las vocaciones con las necesidades es posible elaborar un plan de carrera profesional.¹³ (ver cuadro no. 4)

INTEGRACIÓN DE NECESIDADES DEL NEGOCIO CON LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL.



cuadro no. 4

1.6 IMPLICACIONES EN EL DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA.

El diseño de un Plan de Carrera implica cuatro aspectos que son indispensables para su completo desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pag. 11

- a) Las competencias a desarrollar.
- b) Promover el avance en el nivel de dominio.
- c) Contar con la profundidad y cobertura del conocimiento.
- d) La orientación del modelo hacia todo el negocio.

a) Las competencias a desarrollar

Fernando Arias Galicia define las competencias que posee el personal como: "El conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y valores necesarios para alcanzar un alto desempeño".¹⁴

Las competencias son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que posee el personal para realizar su trabajo, las cuales se van adquiriendo a través del tiempo con la experiencia. Una vez sabiendo que es una competencia se debe conocer qué es lo que se desea desarrollar de sus competencias con las que cuenta cada persona actualmente beneficiando tanto de forma individual como institucional para alcanzar desempeño óptimo.

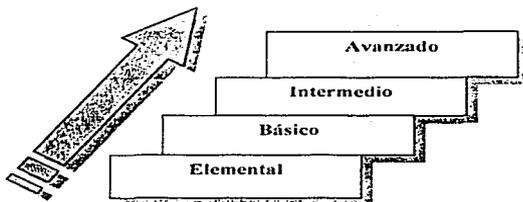
b) Promover el avance en el nivel de dominio

Se deberán establecer las metas y acciones que nos ayudarán a aumentar el nivel de dominio de uno elemental que posea la persona a uno básico, de éste a un intermedio y finalmente alcanzar un nivel avanzado dependiendo del nivel de dominio que se desea alcanzar o se requiere que posea. (ver cuadro no. 5)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁴ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. 5ª ed. Trillas, México, 1999, pág. 67

NIVELES DE DOMINIO



cuadro no. 5

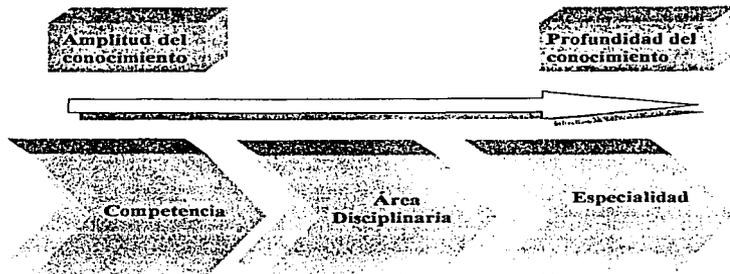
- b) *Considerar la profundidad y cobertura del conocimiento para contar con generalistas y especialistas con alto rendimiento*

Se debe tener en cuenta que existe personal que tiene conocimientos amplios de una determinada área, como por ejemplo en recursos humanos, por lo que se considera un generalista en este ramo y se requiere que tal vez tenga un profundidad de conocimientos en reclutamiento y selección lo que lo hace ser un especialista en esta área de especialidad.

El cuadro no. 6 se refiere a la Competencia Laboral que es Gestión en este caso, que está integrada por diversas áreas tecnológicas como puede ser el área de Conocimiento e Inteligencia Tecnológica (ACeI Te), que a su vez contiene las especialidades de Biblioteca, Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica entre muchas otras. (ver cuadro no. 6)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROFUNDIDAD Y COBERTURA



cuadro no. 6

d) La orientación del modelo es hacia todo el negocio

Son todas las actividades del Instituto (Investigación, productos y servicios, atención al cliente, gestión y administración), y hacer crecer de manera armónica tres dimensiones de desarrollo individual en la organización que son:

❖ **Conocimientos y habilidades (el saber):**

La formación académica nos da los conocimientos, habilidades y los fundamentos o bases para realizar cada una de las actividades.

❖ **Actitudes (el saber ser):**

El comportamiento creativo y positivo nos lleva a saber ser mejores personas para interactuar dentro de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

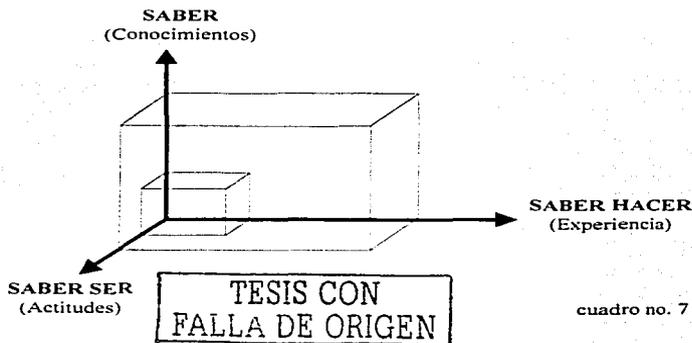
⇒ **Experiencia (el saber hacer):**

La práctica y vivencias nos llevan a saber hacer cada una de las actividades de la mejor forma.

La carencia o deficiencia en alguna de estas dimensiones obstaculiza el pleno desarrollo y el impacto organizacional de alto rendimiento.

En el lanzamiento de Plan de Carrera se define que "La calidad de un individuo en la organización puede medirse a través del desarrollo de estas tres dimensiones, que deben reforzarse en base a una evaluación de la posición actual y la deseada para las acciones que desarrolla o se pretende que desarrolle"¹⁵ para dejar más claros los conceptos anteriores se presenta el siguiente cuadro.

**DIMENSIONES DEL DESARROLLO INDIVIDUAL
EN LAS ORGANIZACIONES**



¹⁵ Lanzamiento de Plan de Carrera Institucional. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 10

1.7 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA.

La metodología que se propone para diseñar un Plan de Carrera Profesional dentro del Instituto, consta de seis etapas para seguir un orden lógico que permita obtener una armonía de lo que se desea alcanzar con el plan, lo cual es satisfacer las necesidades del negocio y las de cada uno de los individuos que lo integran.

Las etapas de la metodología para el Plan de Carrera son las siguientes:

- a) Identificación de requerimientos
- b) Caracterización del personal
- c) Diagnóstico
- d) Concertación
- e) Programación e Implantación
- f) Evaluación y Control

A continuación se detallan y describen cada una de las etapas, para tener una mayor precisión de lo que significa llevar a cabo cada una de ellas, para obtener un Plan de Carrera profesional para cada persona.

1.7.1 IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS.

La identificación de requerimientos es la primera etapa del Plan de Carrera, por que es conveniente conocer que es lo que realmente requiere el negocio en un determinado tiempo dependiendo de su situación actual, ya que a partir de estos requerimientos se determinará las competencias que necesita el personal para participar y contribuir al logro de las metas institucionales.

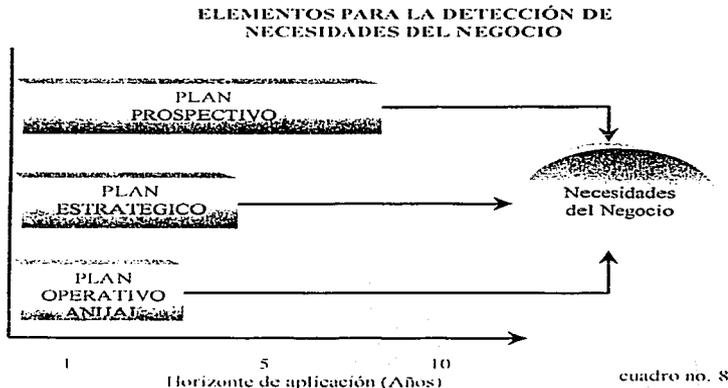
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

➤ *Necesidades genéricas del negocio*

Las necesidades generales del IMP, son los planes y programas estratégicos de crecimiento, desarrollo, proyectos de investigación, productos y servicios, atención a sus clientes potenciales como uno de ellos puede ser PEMEX.

Los elementos que nos ayudan a detectar las necesidades del negocio son:

“Las necesidades del negocio deben establecerse con visiones de corto, mediano y largo plazo y están determinadas por instrumentos de planeación operativa, que es un año; de planeación estratégica, que es de tres a cinco años; y de prospectiva que es a más de 10 años”.¹⁶ (ver cuadro no. 8)



¹⁶ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 5

Se determinará la situación actual del negocio de acuerdo a los productos actuales con los que cuenta, los productos actuales son las funciones y actividades que realiza en el presente.

Las necesidades que tiene el negocio se dividirán en tres clases, para detallar los requerimientos específicos del negocio:

- Necesidades Tecnológicas:

Son las necesidades que se refieren a la tecnología, puesto que en los últimos tiempos se ha vuelto indispensable, ya que facilita de manera impresionante la realización de muchas actividades, al reducir tiempo, dinero y esfuerzo.

- Necesidades Administrativas:

Son aquellas herramientas, principios, técnicas administrativas que apoyan de manera importante a la realización las actividades y facilitan el alcance de las metas.

- Necesidades de Recursos Humanos:

Son aquellas necesidades de contar con el personal idóneo que cuente con la especialización en determinada rama para desempeñarse en un lugar específico de trabajo.¹⁷

➤ *La identificación de requerimientos de competencias:*

Las competencias laborales deben identificar también en forma particular qué es lo que requieren, algunas pueden ser actividades de los puestos, personal idóneo para desempeñarse en el proyecto, infraestructura y recursos económicos para poder llevar a cabo sus proyectos que tienen designados con la mayor eficiencia y precisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁷ SMITH, Barry J. EL ABC de la Capacitación Práctica. 5ª ed., Mc Graw Hill, México, 1998, pág. 83

➤ *Caracterización ideal de la competencia institucional:*

“Las necesidades del negocio y la identificación de los requerimientos de competencias nos darán por resultado una caracterización adecuada de las competencias que contribuirán de manera importante a la concertación de los planes de carrera individuales”.¹⁸ (ver cuadro no. 9)

IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS



cuadro no. 9

1.7.2 CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL.

La segunda etapa del Plan de Carrera es la caracterización del personal, porque es importante conocer las necesidades del personal, sus expectativas de crecimiento, y sobre todo conocer los conocimientos y habilidades con los que cuenta actualmente. Por lo que se requiere que la persona sea la que nos proporcione esta información para diseñar su Plan de Carrera individual, ya que cada persona tiene diferentes necesidades y expectativas.

¹⁸ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional. Instituto Mexicano del Petróleo, Mexico, 2002, pág. 9

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

✓ *Autocaracterización:*

Toda persona debe evaluarse de la forma más honesta y objetiva posible, para determinar realmente cuáles son sus capacidades, necesidades y aspiraciones particulares de desarrollo dentro del Instituto.

En pocas palabras es lo que se conoce como una auto evaluación que se define como "el aprendizaje de uno mismo".¹⁹ Los integrantes de la organización se deben evaluar a sí mismos y su entorno, para poder determinar cuáles son sus aspiraciones como ser humano y lo que requieren para mejorar su carrera profesional.

La autocaracterización debe ser lo más real posible y profunda por que ayudará a acoplar las cualidades y metas específicas del individuo con el puesto o la profesión correctas evitando errores que pueden afectar el progreso del Plan de Carrera más adelante.

Al desarrollar el Plan de Carrera considerando las aptitudes y potencialidades que posee el individuo se tendrá una ventaja: tener una apreciación real de sus capacidades, habilidades, necesidades y expectativas.

El registro de las competencias que posee el personal, se realiza en el sistema electrónico de red que tiene el IMP, denominado INTRANET, donde se encuentra una sección dedicada a este fin. INTEGRA es el portal que ofrece un mecanismo para el registro de competencias, áreas disciplinarias y especialidad, que tiene el personal así como el nivel de dominio que el personal considera poseer actualmente.

Para este fin necesitamos dar la definición de competencias que maneja el IMP: "Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñar con eficiencia y calidad una posición de trabajo. Estas deben de ser medibles y observables".²⁰

¹⁹ MONDY, Wayne R. Op.cit. pag. 305

²⁰ Presentación de Competencias Institucionales, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2001, pág. 3

En este portal tiene varias opciones para seleccionar su competencia primaria, competencias complementarias y competencias de interés a futuro que indicará para conocer sus competencias con las que cuenta actualmente. Las competencias anteriormente mencionadas se definen a continuación:

- *Competencia Primaria:*

Se puede definir como la competencia principal, en la que se ubica actualmente la persona, donde ha tenido un desarrollo profesional adquiriendo experiencia y por lo tanto un cierto nivel de dominio.

- *Competencias Complementarias:*

Se define como las competencias secundarias que posee el personal que apoyan el desarrollo de la competencia primaria, donde también ha tenido una formación y experiencia adquiriendo un nivel de dominio pero con un menor grado en comparación con su competencia primaria.

- *Competencias de Interés:*

Se define como aquellas competencias en las cuales la persona desearía desarrollar profesionalmente en un futuro, para poseer más conocimientos y experiencia para adquirir el nivel de dominio deseado.²¹

La autocaracterización fundamentalmente nos permite visualizar en la competencia en donde se encuentra actualmente la persona y el nivel de dominio posee hasta el momento de acuerdo al desarrollo que ha tenido dentro del Instituto.

➤ *Curricula:*

Es un formulario en donde cada persona registra los datos que proporcionarán información sobre los antecedentes de la trayectoria profesional que ha tenido. Esto con la finalidad de caracterizar a la persona más detalladamente.

²¹ ARGÜELLES, Antonio. Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia. Limusa, México, 1996, pág. 74.

Existe en el portal de INTEGRA un formulario el cual tiene el propósito de obtener y conocer los datos más importantes acerca de la persona, para conocer el perfil actual de la persona, lo cual nos ayudará a conocer lo que realmente necesita para desarrollarse en un futuro.

El formulario recopila la siguiente información:

- Datos Personales

En este rubro se conoce información general de la persona como fecha de elaboración de la curricula, nombre de la persona, R.F.C, clave de empleado, fecha de ingreso al instituto, categoría, gerencia, ubicación física, extensión telefónica, correo electrónico, dirección ejecutiva/ delegación regional a la que pertenece, nivel tabular, nivel de estímulo de productividad, nivel de estímulo de investigador y especialista, fecha de última promoción.

- Nivel Académico

En este rubro se marca el nivel de estudios que tiene la persona, como puede ser primaria, secundaria, preparatoria, técnico o comercial, licenciatura, diplomados, especialidad, maestría, o doctorado, indicando el grado de avance que tiene realizado en los estudios que actualmente este cursando, indicando el porcentaje de estudios no concluidos, el porcentaje de avance de estudios, si es pasante indicar el año de termino, si ya está titulado o graduado indicar el año, nombre de la institución académica y por último indicar el promedio que obtuvo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Idioma

En este apartado indica el o los idiomas que conoce, mencionando el porcentaje de lectura, escritura y habla que domina, por último indica si en este momento se encuentra estudiando algún idioma, mencionando el nivel que esta cursando y en que institución.

- Descripción del puesto

En este apartado se describe el objetivo del puesto que actualmente está ocupando la persona, así como las funciones generales que se llevan a cabo, las actividades específicas que se realizan, y finalmente mencionar si el nivel académico que tiene está de acuerdo a las actividades que realiza en dicho puesto dando una explicación breve.

- Experiencia profesional

En este apartado la persona describe la trayectoria de los distintos puestos que ha ocupado dentro del IMP o en instituciones externas los últimos cinco años, primero indica el puesto, después el periodo de tiempo, el área en que se ubicaba, el jefe inmediato y por último describe brevemente los logros más importantes que ha obtenido.

- Actualización profesional

En este concepto la persona menciona los cursos, seminarios, talleres que ha tomado para poner al día sus conocimientos que ya posee, indicando el nombre y tipo de evento que ha asistido, la duración y fecha del evento, y el instructor y/o la institución que impartió dicho evento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Equipo de computo

Este rubro es igual de importante por que se podrá conocer el hardware y software que tiene la persona para realizar su trabajo, esto es, si cuenta o no con un equipo la persona para realizar su trabajo, el tipo y marca del equipo, si es una Pc o Laptop, si está conectado a la red y tiene acceso al Sistema de Administración de Personal (SAP) y finalmente el software que utiliza para realizar su trabajo.

- Expectativas

En este apartado se puede conocer cuáles son las expectativas que tiene la persona de desarrollo dentro del IMP a corto, mediano, y largo plazo. Se conoce si la persona considera que existen oportunidades para su desarrollo de carrera en el área en donde actualmente se encuentra, si considera que ha aplicado plenamente su experiencia, conocimientos y habilidades en los proyectos que ha participado, también la persona da una propuesta de acuerdo a los elementos considerados para el Plan de Carrera que son:

- ✓ Tipos de proyectos a tripular.
- ✓ Asistencia a cursos.
- ✓ Desarrollo académico formal.
- ✓ Asistencia a congresos y en base a un marco de tiempo de 1.5, 3 y 5 años, y finalmente para efectos de retroalimentación hace comentarios o sugerencias que considere pertinentes.

- *Expectativas del personal*

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En esta sección del formulario tiene como propósito obtener y conocer las expectativas e intereses de desarrollo que tiene la persona dentro del IMP ya que es un elemento esencial para la concertación del Plan de Carrera individual. Aquí la competencia primaria que haya elegido será aquella que servirá como base para construir el Plan de Carrera, ya que es la

competencia donde ha adquirido un nivel de dominio y desea alcanzar un mayor nivel por lo que es un dato importante, aquí confirma si esta competencia se identifica realmente con sus intereses profesionales.

Señala el orden de prioridad de las competencias complementarias de acuerdo con la que considera de mayor interés para su desarrollo, lo que permitirá tener una visión más completa de sus intereses profesionales y estructurar de la mejor manera el Plan de Carrera.²²

➤ *Caracterización de grupos de expertos*

El grupo de expertos son un conjunto de especialistas que conocen perfectamente qué es lo que se requiere en la competencia, por lo que también son los encargados de establecer qué niveles de dominio se requiere que tenga el personal para satisfacer estos requerimientos, es decir, establecen el perfil deseado que la persona debe de alcanzar para desempeñarse mejor en el puesto.

El grupo de expertos desarrollará una serie de evaluaciones relacionadas con el área, las cuales impliquen todas las actividades principales que se desarrollan dentro de ella sin importar qué persona las desarrolle, creando así un perfil deseado que debe alcanzar la persona para desarrollarse satisfactoriamente.

También el grupo de expertos tiene la ardua tarea de analizar la currícula y las expectativas de cada uno de los integrantes de la competencia, esto es, que de forma individual evaluarán objetivamente y de manera imparcial, la información que registró la persona en su autocaracterización, currícula y expectativas, de modo que determinen el nivel de dominio que consideran que la persona posee.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²² RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. Planeación de vida y trabajo. 2ª ed., Ed. Manual Moderno, México, 1989, pág. 23

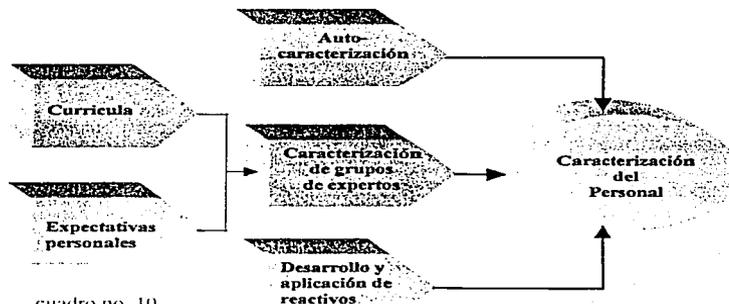
En el Lanzamiento del Plan de Carrera se indica que: "El grupo de expertos determinará el nivel de dominio que tiene la persona, y se lo dará a conocer, por que es necesario que tanto el grupo de expertos como la persona lleguen a un acuerdo".²¹

➤ *Desarrollo y aplicación de reactivos*

El grupo de expertos y la persona evaluada deberán llegar a un acuerdo en el nivel de dominio que posee la persona en ese momento y si no se aplicarán una serie de reactivos, que es una evaluación que permite medir el nivel que tiene la persona en cada una de sus competencias, para constatar el nivel real, y poder eliminar cualquier duda de ambas partes.

Todo los pasos anteriores nos darán finalmente una Caracterización del Personal que se definirá como: "Determinar los atributos específicos del personal en cuanto a sus capacidades profesionales".²⁴ (ver cuadro no. 10)

CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL.



cuadro no. 10

²¹ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional Instituto Mexicano Petróleo, México, 2002, pag. 12

²⁴ Presentación del Proceso de Caracterización del Personal. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2001, pag. 10

1.7.3 DIAGNÓSTICO

La etapa de diagnóstico, es la tercera etapa del Plan de Carrera, que se inicia con la identificación de brechas, las cuales darán lugar a grandes estrategias que tendrán acciones a corto, mediano y largo plazos. Mediante estas acciones se identifica en dónde estamos, en dónde queremos estar, cuáles son las necesidades de negocio, qué competencias y qué capacidades tenemos.

➤ *Identificación de brechas*

La aplicación de reactivos permite conocer el nivel de dominio de las capacidades y habilidades actuales de la persona, el cual, se compara con el nivel requerido o esperado para determinar las brechas.

El análisis de brechas existentes entre el perfil actual y el esperado permite identificar acciones para mejorar el nivel de dominio de las diversas capacidades de las competencias.

La identificación de brechas es cuando ya llegaron a un acuerdo tanto el grupo de expertos como la persona en el nivel de dominio que posee en sus competencias entonces se podrá proceder hacer una comparación del perfil actual que tiene la persona con el perfil esperado que se desea alcanzar, para saber con exactitud lo que debe hacer la persona para cerrar esa brecha que existe entre uno y otro.

El siguiente cuadro, nos muestra el formato para identificar la brecha que existe entre el nivel de dominio actual y el esperado en año y medio y más de tres años, para que en forma gráfica localicemos el nivel de la persona, por ejemplo, se encuentra actualmente con un nivel de dominio básico en su competencia primaria y se requiere que en año y medio la persona alcance un nivel intermedio, y en tres años se desea que esté en un nivel avanzado, entonces se continuará con la siguiente etapa del Plan de Carrera que será la concertación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de intereses para establecer las acciones más adecuadas que nos ayudarán a cerrar la brecha existente.

ANÁLISIS DE BRECHAS

CAPACIDAD O COMPETENCIA	NIVEL DE DOMINIO											
	ACTUAL				+1,5 AÑOS				+3 AÑOS			
	E	B	I	A	E	B	I	A	E	B	I	A
PRIMARIA												
COMPLEMENTARIA												
COMPLEMENTARIA												

Diagrama de análisis de brechas que muestra el progreso de la competencia primaria y complementaria en tres niveles de dominio (Actual, +1,5 años, +3 años) a través de los niveles elemental (E), básico (B), intermedio (I) y avanzado (A). Se indica la brecha existente en el nivel actual.

cuadro no. 11

➤ Definición de grandes estrategias

Se definirán las estrategias que se consideren las más adecuadas para cerrar la brecha, que existe de un nivel de dominio elemental a uno avanzado, dependiendo del nivel que se encuentre la persona serán las estrategias que se fijen, como puede ser la capacitación por medio de seminarios, talleres, cursos, congresos, diplomados, posgrados, maestría, doctorado o hasta toda una formación académica como una licenciatura o ingeniería etc., que requiere la persona para alcanzar el perfil esperado.

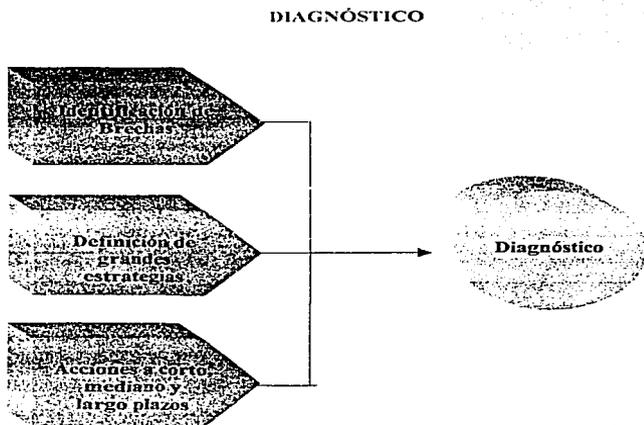
➤ Acciones a corto, mediano y largo plazos

Dependiendo de las estrategias que se establecieron se determinará el tiempo de las acciones a realizar para llegar al perfil esperado, y puede ser a corto plazo, es decir, de año y medio, tal vez la persona sólo requiere tomar cursos, seminarios, talleres, diplomados o posgrados, o bien la estrategia es cursar una maestría o doctorado a mediano plazo, que sería de tres años o si requiere una formación académica, a largo plazo de cinco años.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

➤ *Diagnóstico*

Finalmente el diagnóstico "identifica las diferencias que existen entre lo que se tiene actualmente y lo que realmente se necesita, para determinar la trayectoria exacta que debe de seguir la persona para poder llegar al nivel de dominio que marca el perfil esperado".²⁵ (ver cuadro no. 12.)



cuadro no. 12

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

²⁵ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 10

1.7.4 CONCERTACIÓN

Después del diagnóstico de brechas es posible identificar las actividades requeridas por cada individuo para cerrar dicha brecha llegando al nivel de dominio ideal. Se realiza una concertación entre la persona interesada, el responsable de especialidad y un comité de expertos para llevar a cabo una entrevista en la cual se conciliarán los intereses y requerimientos de todas las partes involucradas, llegando a un acuerdo en la definición de las trayectorias a seguir en el tiempo que consideran se logrará satisfacer sus expectativas. Indicando el tiempo en que la persona se compromete a alcanzar dicha trayectoria, sin descuidar sus actividades fundamentales del trabajo, aceptando el compromiso de ser revisado el Plan de Carrera para evaluar su avance.

a. Integración de Comités de Evaluación.

Se crean comités de evaluación los cuales están integrados por especialistas de cada una de las áreas de la competencia, los cuales son los encargados de llegar a un acuerdo con el personal mediante una entrevista.

b. Entrevistas.

Se realiza una entrevista para conciliar las necesidades e intereses del negocio con las del personal, ya que es importante la comunicación directa y personal con el empleado con el superior para estar en el mismo canal, sobre de lo que se debe llevar a cabo para lograr que el Plan de Carrera tenga éxito. Mediante el formato denominado expectativas individuales para el Plan de Carrera que contiene una serie de preguntas que nos ayudarán a conocer cuál es la tendencia de desarrollo que desea seguir dentro del Instituto.

c. Conciliación de intereses y requerimientos.

Es indispensable conocer cuáles son las inquietudes, necesidades del personal y del negocio actualmente y a un futuro, una vez que se tiene esa información ordenada en forma

apropiada para poder tenerla de forma rápida y oportuna en cualquier momento. también se debe llegar a un acuerdo para saber qué es lo que se busca alcanzar en forma específica con el Plan de Carrera.

d. Definición de trayectorias de tres a cinco años.

Se define en la entrevista la trayectoria que seguirá el personal para poder alcanzar el nivel de dominio ideal y esperado, para satisfacer las necesidades del negocio y las particulares, estas trayectorias se fijan en un tiempo determinado ya sea a tres años o a cinco años, según sea el caso, por que todo depende del nivel de dominio que posea en la actualidad y de la actualización profesional que requiera.

e. Compromisos de desarrollo a año y medio.

El Plan de Carrera al definir las trayectorias, establece de igual manera compromisos los cuales se deben cumplir en el tiempo estipulado, para poder ser evaluados cada medio año aproximadamente del avance que tiene el plan, y conocer si los resultados han sido los esperados.

1.7.5 PROGRAMACIÓN E IMPLANTACIÓN.

En la quinta etapa del Plan de Carrera denominada Programación e Implantación, es en donde se establecerán las actividades que ya se concertaron en la etapa anterior, llegando a un acuerdo ambas partes involucradas tanto el Instituto como el personal, para alcanzar un crecimiento común, por lo que se llevan a cabo los siguientes puntos:

➤ Asignación a proyectos.

Se asigna al personal en proyectos en donde pueda aplicar y desarrollar profesionalmente, los nuevos conocimientos y habilidades, para asegurar que está siendo

aprovechado el potencial del personal y al mismo tiempo esta satisfaciendo las necesidades del área y se están cubriendo las expectativas tanto del personal como del proyecto.

➤ **Compromisos con jefes de proyecto.**

La persona se compromete con el jefe de proyecto al que fue asignado, a alcanzar un desempeño individual y en grupo para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos del proyecto.

➤ **Asignación de "coaches".**

Es importante la asignación de "coaches" o mentores que serán las personas que tienen una experiencia en determinada área la cual se dedicará a enseñar y a entrenar a la persona dentro del proyecto, la cual tiene menos conocimientos y se busca que desarrolle un cierto nivel de habilidad o elevar su nivel de dominio.

➤ **Programación y ejecución de acciones de facilitación.**

Se programan los cursos, seminarios, talleres, diplomados, congresos, estancias, así como formación académica, si así la necesita, posgrados, maestrías, doctorados que serán las actividades que se ejecutarán en un tiempo determinado y facilitarán el alcance del nivel de dominio deseado.

En la quinta etapa se programa el Plan de Carrera, estableciendo las actividades a realizar siguiendo los formatos los cuales facilitaran el orden de los compromisos, y contendrán información importante para la programación, los formatos se explican y muestran enseguida en los cuadros 13 y 14.

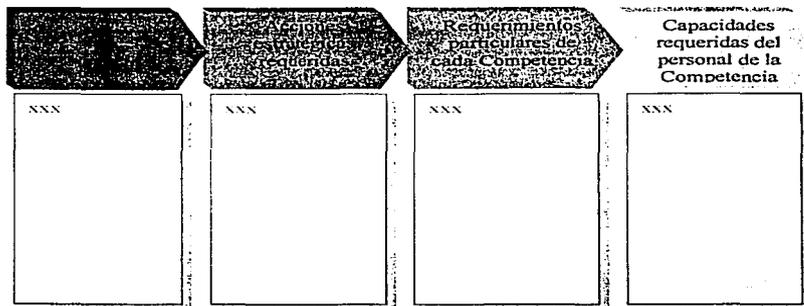
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**VINCULACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO Y LAS
CAPACIDADES DEL PERSONAL.**



Competencia Institucional de Gestión

Área Tecnológica: _____



cuadro no. 13

Mediante este formato se relaciona las necesidades del negocio y capacidades del personal, consta de cuatro apartados los cuales son:

- Necesidades del negocio.

Aquí se colocan las necesidades específicas que tiene el negocio, anotando las principales necesidades tecnológicas, administrativas y humanas que se requieren para llevar a cabo los procesos en determinada área tecnológica de la competencia, esta

información se extrae del plan de negocios que previamente han realizado el grupo de expertos del área.

- Acciones estratégicas requeridas.

Se determinan las acciones estratégicas requeridas para satisfacer las necesidades específicas del negocio, como contar con los recursos necesarios e infraestructura, contar con personal capacitado y actualizado en la tecnología que se adquiere, realizar convenios con instituciones para brindar diplomados, licenciaturas, maestrías que permitan una mejora continua en los conocimientos del personal.

- Requerimientos particulares de cada competencia.

Se colocan los requerimientos particulares que tiene la competencia, porque se considera también lo que necesita la competencia en determinada área tecnológica, para cumplir con los objetivos establecidos.

- Capacidades requeridas del personal de la competencia.

En este apartado se ponen las capacidades que requiere el personal para cumplir cada proceso que se lleva a cabo en el área, esto de igual manera lo determinan el grupo de expertos, mencionando los conocimientos y habilidades que necesita poseer el personal para satisfacer las necesidades del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

formal, entrenamiento en el trabajo o participación en proyectos; la necesidad estratégica relacionada, es la mención de la necesidad que satisface al realizar dicha actividad; la acción estratégica, lo que se busca alcanzar, como puede ser la formación de personal especialista en determinada rama; la fecha de inicio y conclusión de dicha actividad; las horas que se ocuparán, por último la fecha en que se medirán los resultados y el resultado que se debe alcanzar para decir que cumplió adecuadamente con los compromisos.

1.7.6 EVALUACIÓN Y CONTROL.

En esta última etapa del Plan de Carrera es necesario valorar en qué grado se han cumplido los compromisos establecidos, por medio de evaluaciones de cada una de las actividades que se comprometió la persona a realizar.

- Desarrollo de conocimientos y habilidades.

Calificando si realmente ha existido un desarrollo de conocimientos y habilidades, mediante la evaluación que se realiza al final de cada evento que asiste el personal, como cursos, diplomados, talleres entre muchas más, donde deben obtener una determinada calificación establecida.

- Actitudes.

Se evalúan los cambios de actitud, ya que el personal adquiere una mayor seguridad al saber que se le está tomando en cuenta para crecer junto con el Instituto, realizan con mayor facilidad su trabajo, enriquece sus conocimientos y habilidades, está más motivado para lograr los objetivos institucionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Desempeño en proyectos.**

Se evalúa en forma individual y en grupo el desempeño en proyectos a los que ha sido asignado el personal, con la finalidad de conocer si se cubrieron las necesidades del proyecto y los resultados obtenidos son favorables.

- **Ajustes al plan y renovación de compromisos.**

El Plan de Carrera como ya lo hemos mencionado es un proceso cíclico por lo que se puede realizar al final ajustes al plan de acuerdo a los resultados obtenidos, para alcanzar realmente los objetivos y renovar los compromisos a fin de mantener al personal actualizado y dando un seguimiento a los nuevos retos a alcanzar.

1.8 ELEMENTOS FACILITADORES DEL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA.

El Plan de Carrera atiende primordialmente las necesidades de la organización conciliando también las expectativas personales así como sus naturales inclinaciones en diversas áreas del conocimiento que incidan en la organización.

Una premisa fundamental en el desarrollo de Planes de Carrera es que, para cumplir con los objetivos de la organización deben estar conformados para cada individuo por diversos elementos en función de sus necesidades particulares, dentro de los cuales constituyen actividades preponderantemente de alto impacto y bajo costo, estos elementos facilitadores son:

a) Participación en proyectos ad hoc para el desarrollo del Plan de Carrera.

El Plan de Carrera se facilita al asignar al personal en proyectos que vayan de acuerdo a las necesidades que debe satisfacer el negocio y a la profesión e intereses de desarrollo profesional, para que aplique los nuevos conocimientos y habilidades que está

adquiriendo y al mismo tiempo logre un mejor desempeño en el proyecto alcanzando todas las metas del mismo.

b) Entrenamiento en el trabajo.

El Plan de Carrera se facilitará al brindar un entrenamiento que es una capacitación y desarrollo pero directa en el lugar de trabajo, para que también adquiera experiencia y mejore de forma plena su desempeño, al llevar a la práctica todos sus conocimientos y habilidades para moldearlos de acuerdo a la forma de trabajar que actualmente lleva el Instituto.

c) Capacitación orientada al desarrollo de las capacidades requeridas.

El Plan de Carrera está orientado en un 100% a desarrollar las capacidades específicas que requiere al personal para alcanzar el perfil deseado, por medio de alcanzar un cierto nivel de dominio con el fin de que se especialice en una área determinada, y logre todos sus objetivos profesionales de desarrollo como persona y cubra las necesidades del negocio al mejorar su desempeño.

d) Desarrollo académico y profesional.

El Plan de Carrera brinda un desarrollo o formación académica, para el personal que requiera tener una licenciatura, maestría o doctorado para alcanzar un mejor nivel de dominio, que desea superarse para poseer una visión global contando con bases de una rama en específico.

e) Educación continua (e-learning)

El Plan de Carrera fomenta el hecho de que el personal se mantenga también actualizado por otros medios como son artículos de interés, nuevas investigaciones o estudios para contar no sólo con una actualización por medio de cursos de capacitación y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

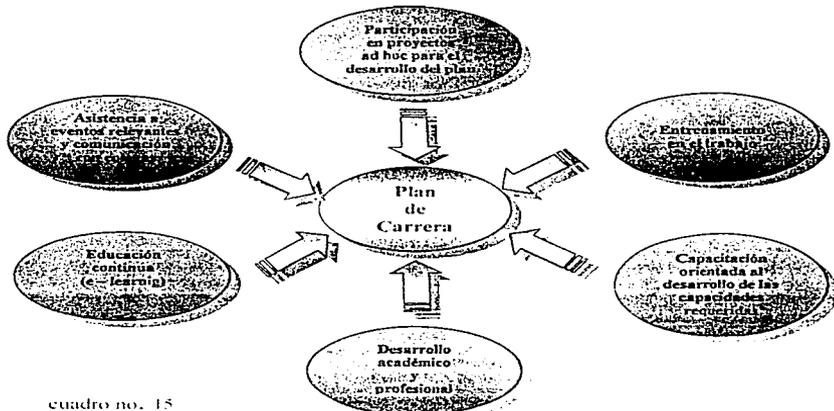
53

desarrollo sino también por el empeño que cada persona tenga para estar al día en cuanto sucede en el ambiente donde está involucrado

f) *Asistencia a eventos relevantes y comunicación con colegas.*

El Plan de Carrera propone la asistencia a eventos importantes como son ferias, congresos, conferencias nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos donde el personal puede ser exponente de temas de interés para el mundo, en cuanto a las innovaciones que se desarrollan en el Instituto y adquirir una retroalimentación y conocer cómo están trabajando otras instituciones dedicadas a la industria del petróleo en otras localidades, y exista una comunicación con colegas expertos que pueden dar lluvias de ideas para seguir mejorando.²⁶ (ver cuadro no. 15)

ELEMENTOS FACILITADORES DEL PLAN DE CARRERA



cuadro no. 15

²⁶ Lanzamiento del Plan de Carrera Institucional Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pag. 13

CAPÍTULO 2
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.

El concepto de Capacitación anteriormente significaba enseñar habilidades puramente técnicas como capacitar a los soldadores a soldar cables o un nuevo vendedor a vender un producto. Actualmente este tipo de capacitación técnica ya no es suficiente, por los continuos cambios tecnológicos que han venido sucediendo en los últimos años, por lo que el enfoque de capacitación ha ido cambiando en las organizaciones para adaptarse a la nueva tecnología, para poder mejorar la calidad de sus productos y servicios, e incrementar la productividad para que sigan siendo competitivas.

Las organizaciones han hecho un esfuerzo en la actualidad para proporcionar una capacitación que integre estudios especializados, conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, habilidades tecnológicas y computarizadas al personal para que realice con eficacia su trabajo.²⁷

A continuación se mencionan definiciones de algunos autores que nos ayudarán a comprender actualmente el concepto de capacitación.

Gary Dessler en su libro de Administración de Personal define capacitación como: "La Capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo".²⁸

Dessler habla de un punto importante, el proporcionar las habilidades que se necesitan para desempeñarse en el trabajo los empleados de nuevo ingreso y los que trabajan actualmente en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁷ DE CENZO, Robins. Administración de Recursos Humanos. 4ª ed., Limusa, México, 1997, pág. 53

²⁸ DESSLER, Gary. Op.cit., pág. 249

Robert Wayne Mondy en su libro de Administración de Recursos Humanos define capacitación así: "La Capacitación esta diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales".²⁹

Andrew F. Sikula en su libro de Administración de Personal define capacitación como: "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".³⁰

Fernando Arias Galicia en su libro de Administración de Recursos para el Alto Desempeño da un concepto de capacitación como: "El proceso para proporcionar competencias para un trabajo, se denomina Capacitación".³¹

Analizando las anteriores definiciones se puede definir que la Capacitación es un conjunto de actividades enfocadas a proporcionar a los empleados nuevos y actuales las competencias necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo actual.

De acuerdo a Herbert Chruden en su libro de Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos: "Los requerimientos de los profesionistas y de las organizaciones es de contar con un aprendizaje constante, por lo tanto, las organizaciones tienen la exigencia y la labor de generar, registrar y difundir las competencias necesarias a su personal".³²

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁹ MONDY, R. Wayne. Op.cit. pag. 230

³⁰ SIKULA Andrew F. Administración de Personal, 4ª ed., Ed. Limusa- Noriega, México, 1993, pag. 141

³¹ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño 5ª ed., Trillas, México, 1999, pag. 498

³² CHRUDEN, Herbert. Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos, 4ª ed., Trillas, México, 1996, pag. 213

Es necesario proporcionar una capacitación y desarrollo continuo ya que se está viviendo lo que se conoce como era de la información, ya que quien la posea tendrá también poder y posibilidad de subsistir en este mundo tan competitivo.

Por otro lado el concepto de Desarrollo Profesional es relevante porque las organizaciones sufren cambios constantemente como transformaciones en la estructura, modernización de tecnología, adopción de nuevas formas de trabajo y que tiende a modificar la forma de trabajar del personal por lo que no sólo se requiere que sepa en dado momento cómo desempeñarse en su puesto actual sino que requiere estar preparado para un futuro incierto dentro de la empresa, por lo que se ha vuelto cada vez más fuerte la necesidad de que se le facilite obtener un desarrollo personal y profesional para salir bien librado ante estos cambios.

Robert Wayne da una definición de lo que significa desarrollo: "El Desarrollo implica un aprendizaje que más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece".³³

Andrew F. Sikula define desarrollo como: "El proceso educativo a largo plazo en que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales".³⁴

Fernando Arias Galicia define desarrollo de la siguiente manera: "El proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina Desarrollo".³⁵

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³³ MONDY, R. Wayne, Op.cit. pág. 230

³⁴ SIKULA Andrew F. Op. cit. pág. 141

³⁵ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 5ª ed., Trillas, México, 1999, pág. 498

Las definiciones mencionadas anteriormente por los autores, son con las que podemos definir al Desarrollo como un conjunto de actividades que van encaminadas a proporcionar un aprendizaje que va más allá de las competencias necesarias para desempeñar un trabajo actual, sino que también prepara al personal para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.

Como podemos ver la Capacitación y el Desarrollo son dos herramientas de la administración de recursos humanos que van muy de la mano, por lo que definimos primero capacitación y posteriormente desarrollo para que en este punto los definamos juntos.

Los programas de capacitación que inician tan sólo para capacitar a un empleado pueden concluir ayudándolo a su desarrollo incrementando así su potencial como empleado especializado en alguna disciplina con la posibilidad de ocupar en un futuro un puesto de mayor rango.³⁶

A continuación se da una definición de capacitación y desarrollo de manera conjunta para que así quede más claro lo anteriormente mencionado, que proporciona William B. Wether, autor del libro de Administración de Personal y Recursos Humanos:

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.³⁷

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁶ MC KENNA, Sikula. Administración de Recursos Humanos en las Empresas. 2ª ed., Ed. Limusa-Noriega, México, 1995, pág. 107

³⁷ WERTHER, William B. Jr. Op.cit. pág. 241

Las actividades de capacitación además de ayudar al personal a desempeñarse en su trabajo actual, lo beneficia a lo largo de su vida laboral para mejorar su desempeño, mientras el desarrollo ayuda al individuo en el manejo de las responsabilidades actuales y las que adquiera en un futuro, como resultado de esta situación, la distinción entre capacitación y desarrollo se vuelve muy imprecisa, ya que no son términos equivalentes pero que están muy relacionados.

2.2 IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Los avances tecnológicos, la introducción de nuevos productos y servicios, la transformación que sufre la empresa implican una firme necesidad de proporcionar capacitación y desarrollo a los empleados para que estos puedan alcanzar las metas establecidas.

French Wendell enfatiza que: "La capacitación en todos los niveles jerárquicos constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para todo el personal y la organización".³⁸

El personal, además de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto, enriquece su vida personal y profesional, por lo tanto, trae como consecuencia beneficios a la organización a la que pertenece.

Muchas organizaciones ven la capacitación y desarrollo como una arma secreta ya que la consideran como una ventaja competitiva, por que el invertir en su personal les dará como resultado mayores utilidades y al mismo tiempo mejorará las cualidades del personal e incrementará su motivación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁸ FRENCH, Wendell L. Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, 2ª ed., Ed. Limusa-Noriega, México, 1995, pág. 203

La capacitación y el desarrollo no sólo se aplican a los nuevos empleados sino también a los empleados con experiencia. Esto puede ayudar a los empleados a aumentar su nivel de desempeño en las asignaciones actuales de trabajo. Esta mejora a menudo lleva directamente a un aumento en la productividad y mayores utilidades para la organización.

La capacitación y el desarrollo apropiados de los empleados también puede ayudar a la organización a satisfacer sus futuras necesidades de personal. Las organizaciones que cuentan con un buen programa interno tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos en el trabajo, en el caso de que se presenten sorpresivas modificaciones del personal. Cuando se presenta alguna vacante es posible cubrirla más fácilmente con los propios recursos internos, si la organización inicia y continua programas adecuados para empleados no supervisores y administrativos.

El personal es capaz de hacer mucho más de lo que normalmente se le pide y puede aprender mucho más de lo que al principio se pensó que era posible, los empleados poseen una reserva intelectual que puede servir como recurso creativo si se maneja adecuadamente.

Arias Galicia Fernando en su libro de Capacitación para la Excelencia dice que: "La meta principal de la capacitación y desarrollo es evitar la obsolescencia de las competencias en todos los niveles jerárquicos de la organización para que permanezca activa en el mercado".³⁹

La obsolescencia se considera un fenómeno que sufren los empleados al carecer de los conocimientos y habilidades (competencias) necesarias para desarrollar con calidad y prontitud su trabajo, esto sucede en un determinado momento de sus vidas laborales cuando la organización no pone una especial atención para proporcionar una capacitación y desarrollo continuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁹ ARIAS Galicia, Fernando. Capacitación para la Excelencia. Ed. Argus, Mexico, 1988, pág. 169

Es necesario que haya esfuerzos de capacitación y desarrollo continuo para los empleados con el fin de mantenerlos actualizados, ya que las aptitudes obsoletas y las ideas anticuadas pueden llevar al fracaso a la organización.

Según Werther William B. Jr. "La obsolescencia ocurre sobre todo en las personas que ya cuentan con demasiados años al servicio de la empresa y no han recibido ninguna clase de apoyo que se adapten a las nuevas condiciones, estructura o formas de trabajo".⁴⁰

El desarrollo a largo plazo para el personal va tomando una enorme importancia, para muchos departamentos de recursos humanos por que mediante la capacitación y el desarrollo de los empleados actuales se minimiza de tener que acudir al mercado exterior de trabajo para cubrir algún puesto.

Al proporcionar a los empleados un adecuado desarrollo, es más probable que las vacantes que se ubiquen en el plan de recursos humanos pueden cubrirse más rápidamente a nivel interno sin tener que recurrir a costos por una nueva contratación. "La importancia de ofrecer capacitación y desarrollo radica en que se obtienen ciertas ventajas o beneficios que llegan a poner a la organización en una posición saludable".⁴¹

Los beneficios que ofrece la capacitación y el desarrollo son tanto a la organización como al personal de acuerdo a William B. Werther Jr. y Keith Davis en su libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, algunos beneficios importantes que proporcionan son:

Los beneficios que da a las organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización

⁴⁰ WERTHER, William B. Jr. Op.cit. pág. 257

⁴¹ BOHLANDER, George W. *Administración de Recursos Humanos*. 3ª ed., Grupo Editorial Iberoamericana, Mexico, 1996, pág. 319

- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura, y la confianza.
- Mejora la relación jefes - subordinados
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Los beneficios para el empleado que invariablemente favorecen en la organización son los siguientes:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Los beneficios que da en cuanto a obtener mejores relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas son:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.⁴²

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴² WERTHER, William B. Jr. Op.cit. pág. 243

Se debe hacer hincapié en que ningún programa brinda en su totalidad las ventajas potenciales que se mencionan con anterioridad, ya que cada vez es más difícil proporcionar toda una gama de conocimientos en un sólo paquete, pero la mayoría de los programas pueden alcanzar cuando menos cinco o más ventajas anteriormente mencionadas.

2.3 FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

En este punto nos referimos a la Misión que tiene el departamento o área encargada de la capacitación y desarrollo del personal dentro de la organización, dicha misión debe de ir muy acorde a la misión organizacional, por que es importante que exista una conexión entre ambas ya que la primera apoya a la segunda.

Una vez que se tiene la misión de capacitación y desarrollo deberá ser dada a conocer a todo el personal que integra actualmente la empresa así como el de nuevo ingreso.

Todo el personal deberá de encontrarse en un acuerdo para poder trabajar en dicho propósito (la capacitación y desarrollo) y así poder trabajar en forma continua para alcanzar un mejor desempeño al desarrollar las capacidades.

Los valores son una parte trascendental de la filosofía de capacitación, integran todos los principios de comportamiento que debe realizar la persona aun cuando la incomoden o le causen inconveniencias. Dichos valores del área de capacitación deberán funcionar o estar relacionados en forma directa con los de toda la organización. Dos valores que son básicos que todos conozcan son los de *competitividad* junto con la *colaboración*.⁴³

Cabe aclarar que la misión y los valores de la organización deberán ser incluidos en el proceso de inducción de todo el personal de nuevo ingreso y, por consecuencia, estarán

⁴³ A. GRADOS, Jaime. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2ª ed., Trillas, México, 1999, pág. 72

integrados como parte esencial de los planes y programas generales de la capacitación y desarrollo.

2.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Los principios que se deben tener como base para el proceso de capacitación según el autor Arias Galicia Fernando, son los siete que se describen enseguida:

1. Los responsables de las áreas (jefes, en la terminología antigua), por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos
 - c) Detectar las necesidades de capacitación
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

En otras palabras, el responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas en el proceso de fabricación de artículos o de prestación de servicios.
2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación para todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.
3. Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita de dichos modelos para llegar al perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información
 - c) Establecer programas de capacitación con base a las necesidades
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere *esfuerzo, dedicación, y tiempo*. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.
6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran muy fáciles, bastaría encargarlas a un auxiliar de oficina o un peón, lo cual no es el caso.
7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.⁴⁴

Los principios anteriormente mencionados se refieren a la importancia que tienen los responsables de cada área de la organización, para establecer las competencias específicas que se requieren para desempeñarse en un puesto y se encuentren comprometidos con sus áreas y con la organización.

Al referirse al perfil de alto desempeño se entiende como una nueva forma de analizar un perfil de puesto la cual se basa en la misión, estándares, acciones clave, redes de trabajo y asociaciones, medio ambiente y condiciones de trabajo y por último las competencias con las que cuenta la persona y las acciones de la organización, todo esto con la finalidad de poder formar un círculo simbiótico de trabajo en equipo.

2.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Se debe entender que la función de capacitación y desarrollo no es proporcionar cursos y más cursos únicamente sino que más que eso es el llevar un proceso continuo el cual esté completamente planeado y estructurado (que en su momento pueden cambiar por condiciones ajenas a la empresa) de acuerdo a los planes y programas de crecimiento y expansión de la organización o empresa.

⁴⁴ ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 5ª ed., Trillas, México, 1999, pág. 515

El proceso de capacitación y desarrollo, como todo proceso, consta de varios pasos o etapas que auxilian a llevar un orden lógico, por ejemplo: si se tiene un collar de perlas y si se revienta el hilo que las conjunta, los elementos constitutivos pierden su arquitectura, forma y se dispersan perdiendo también su orden, de igual manera pasa cuando no se cuenta con un proceso.

Los pasos o etapas que conforman el proceso no siempre serán llevados a cabo con una secuencia totalmente rígida porque en algunas situaciones las etapas tendrán la necesidad de cambiar su posición dentro del proceso y ésto ocasionará repercusiones en las demás etapas.

En general, el proceso constituye un ejemplo de sistema de Diagnóstico-Intervención- Evaluación, es decir, un proceso que permita detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante las posibles causas, para que finalmente se evalúe si se resolvió el problema gracias a las actividades que se decidieron emprender.⁴⁵

2.5.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.

Esta es la primera etapa del proceso que consiste en visualizar cuáles son las necesidades para ser capacitado y desarrollado el personal, muchas de estas necesidades pueden ser para resolver algún problema, para adaptarse a la nueva tecnología, para obtener un alto desempeño del personal y lograr así las metas de la organización en forma más eficiente, para el desarrollo de nuevos y mejores productos.

El diagnóstico de necesidades busca exactamente adaptar las necesidades que tiene el negocio en su medio ambiente, una nueva forma de relacionar las necesidades del negocio con el ambiente es la de integrar a todo el personal a éstas, de forma en que cada uno esté orientado a la obtención de resultados.

⁴⁵ MERCADO Ramírez, Ernesto. Capacitación a Empleados. Limusa, México, 1991, pág. 51

Se obtiene conociendo cada una de las habilidades, conocimientos y aptitudes con las que cuenta cada uno de los empleados indistintamente que sea una persona de nivel operativo o un ejecutivo de la alta gerencia, todo se hace para saber aprovechar las potencialidades del personal y saberlas canalizar al proceso de toma de decisiones, desarrollo de acciones y finalmente obtener los resultados deseados.

Una forma de conocer la situación actual o real será a través de la evaluación de desempeño que es el proceso mediante el cual se conoce el rendimiento general del personal, que ayudará a determinar si tiene un desempeño insuficiente o adecuado, con lo cual se podrán establecer las necesidades de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño o para aprovechar su potencial cuando su desempeño es el correcto.⁴⁰

La evaluación del desempeño también nos puede proporcionar información importante para identificar el potencial y grado de desarrollo del personal para llevar a cabo la planeación de carrera profesional, ya que guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.

La diferencia entre la situación actual contra la deseada nos da como resultante una necesidad que requiere una serie de acciones que nos llevarán al logro de la situación deseada.

Por tanto, un adecuado diagnóstico de necesidades nos llevará a conocer si una forma de satisfacer las necesidades es por medio de la capacitación y el desarrollo, algunas de estas necesidades pueden ser los constantes cambios en la tecnología, cambios de la cultura organizacional (procedimientos, promociones o movimientos laterales del personal), ingreso de nuevo personal a la organización y creación de nuevos puestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴⁰ REZA Trocino, Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, 4ª ed., Ed. Panorama, Mexico, 1997, pag. 198

Como ya he mencionado, capacitar se confunde con dar cursos lo cual no asegura incrementar las competencias de las personas por que pueden impartirse cursos que no vayan de acuerdo con las necesidades personales y profesionales de los empleados ni con las necesidades de la organización.

2.5.1.1 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN DESEADA.

La situación actual nos permite ver cómo nos encontramos en este momento, con qué infraestructura contamos, tecnología y recurso humano. Al analizar cada uno de estos puntos podremos detectar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, a estas últimas serán a las que les pondremos toda la atención.

Las debilidades pueden representar acciones potenciales que retrasan el crecimiento y desarrollo de la empresa, entre ellas pueden estar la carencia y falta de actualización de conocimientos y habilidades del personal, poco conocimiento de nuevas tecnologías, falta de conocimiento de personal con respecto a la visión y misión de la organización. Esto ocasiona poco interés en la obtención de resultados al no conocer los objetivos o metas de la empresa.

La situación deseada nos sirve para determinar el punto que deseamos o esperamos alcanzar en un tiempo determinado, esto puede ser la necesidad de cambiar ciertos aspectos de la organización, como que el personal adquiera un mayor nivel de competencias, elevar la productividad, minimizar los desperdicios, cambiar ciertos comportamientos (actitudes, valores, etc), bajar la tasa de accidentes dentro de la empresa; para de esta forma elevar el nivel de calidad de vida de los empleados y de la organización.

Se hace de manera obvia el analizar el estado actual de dichos aspectos para así tener un punto de partida con bases más sólidas y de esta forma se tendrá la posibilidad de determinar si las actividades o acciones emprendidas realmente alcanzaron o no la situación deseada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se pueden determinar también las necesidades que tiene el personal para ser capacitado y desarrollado, por medio del departamento de personal o por los supervisores, en algunos casos es mejor solicitar al empleado que él mismo las señale, o se realizará una encuesta para identificar las áreas en que desean especializarse en un futuro.

Según Fernando Arias Galicia "Representa una ventaja el conocer las necesidades del personal, porque al recibir una capacitación y desarrollo de acuerdo a lo que quieren alcanzar personal y profesionalmente lo considerarán relevante y adoptarán una actitud más positiva".⁴⁷

Finalmente conocer las necesidades del personal apoyará de forma trascendental para el desarrollo de planes de carrera profesional del personal.

2.5.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Un buen diagnóstico de necesidades nos llevará a determinar favorablemente los objetivos de capacitación y desarrollo que estarán orientados a satisfacer necesidades propias de la organización.

Los objetivos deben de establecerse en forma clara y precisa en cuanto a lo que se desea alcanzar y los medios disponibles para llevarlos a cabo, fijándose un tiempo determinado para lograr los mismos.

El establecimiento de objetivos ayudan como un medio de control para realizar una evaluación al final del programa de capacitación y desarrollo, comparando los resultados logrados con lo que estaba estipulado, y determinar si lo que se logró fue satisfactorio.

⁴⁷ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 5ª ed., Trillas, México, 1999, pág. 502

2.5.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Una vez que se llevaron a cabo los pasos anteriores se procede a determinar el contenido del programa para la capacitación y desarrollo del personal el cual estará orientado específicamente a la enseñanza de habilidades básicas, al suministro de conocimientos necesarios, a la influencia de actitudes, valores y estilos de la personalidad.

Esponda Alfredo resalta que: "El contenido del programa debe satisfacer las necesidades de la organización y participantes; ya que si no se toman estas necesidades el programa no estará en posibilidades de alcanzar la meta esperada".⁴⁸

El programa debe ser percibido por los asistentes como una actividad de interés y relevancia, para que el nivel de aprendizaje sea óptimo debe ser atractivo para los participantes de manera que para ellos represente un beneficio que ayude a su desempeño actual y futuro.

2.5.4 DETERMINACIÓN DE PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

Es preciso en esta etapa establecer las formas de aprendizaje que ayudarán a ser eficiente el programa de capacitación y desarrollo, por que al impartir un curso se debe analizar que el estilo de aprendizaje sea adecuado o compatible con los asistentes.

En esencia, la capacitación y desarrollo es un proceso de aprendizaje constante, que emplea varios principios de instrucción que ayudan a acelerar dicho proceso. Estos principios son las guías para que las personas adquieran de manera más eficiente las competencias requeridas para su óptimo desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴⁸ ESPONDA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento, 2ª ed., Grupo Editorial Expansion, México, 1979, pag. 81

Los principios de aprendizaje se clasifican en cinco tipos que se describen a continuación:

- *Participación:* Este principio se caracteriza por ser el más rápido y que tiene efectos más duraderos porque se aprende a participar en forma activa durante el proceso de aprendizaje, porque el asistente participa con todos sus sentidos lo que hace que refuerce el proceso.
- *Repetición:* Para muchos asistentes este principio se considera poco efectivo pero la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria.
- *Relevancia:* Este principio de aprendizaje fomenta un impulso por medio de la utilización de material que proporcione un sentido de relevancia en las acciones futuras dentro de su área de trabajo.
- *Transferencia:* Este principio de aprendizaje es el de llevar a cabo el programa de capacitación y desarrollo en un ambiente similar a donde se llevan a cabo las actividades diarias del puesto, provocando que lo aprendido se transfiera con mayor velocidad y exactitud.
- *Retroalimentación:* Al tener una retroalimentación adecuada los participantes del proceso de capacitación y desarrollo logran una mejor retención de los conocimientos ya que pueden evaluar el progreso que han obtenido.⁴⁹

2.6 SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Son diversos los métodos de capacitación y desarrollo que se utilizan tanto para los supervisores como empleados. Los supervisores necesitarán de una capacitación respecto de cómo desempeñar mejor su puesto actual y para los empleados sin responsabilidades

⁴⁹ WERTHER, William B. Jr. Op.cit. pág. 248.

gerenciales. los cursos proporcionan una oportunidad para desarrollarse en cuanto a sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales.

Deben tomarse en cuenta ciertos factores que son esenciales para seleccionar un método específico:

1. El costo sea equivalente a los beneficios del programa.
2. Que el contenido del programa se relacione estrechamente con las necesidades de capacitación y desarrollo.
3. Que las instalaciones sean propicias para el desarrollo del programa.
4. Las preferencias y capacidades con las que cuente tanto el instructor como las personas que recibirán el curso.
5. Selección y empleo de los principios de aprendizaje más adecuados.⁵⁰

Los puntos anteriores dependen de cada situación que se presenta dentro de la empresa. a continuación se definen cada uno de los métodos más utilizados en la actualidad que proporcionan en la mayoría de los casos los resultados esperados por la organización. La selección de cualquiera de estos métodos depende de la finalidad que pretenda el programa.

A) Instrucción Directa sobre el Puesto.

Este método se da durante la jornada de trabajo, dentro de la organización por un instructor que puede ser el supervisor o un compañero de trabajo. Se usa generalmente para que los obreros y empleados observen cómo deben desempeñarse en el puesto que ocupan actualmente.

Se basa principalmente en obtener un cierto producto y no en proporcionar una buena técnica de capacitación. Consta de varias etapas en donde a la persona se le

⁵⁰ BOUDREAU, Milkovich. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1994, pag. 357

proporcionará una descripción general del puesto, el objetivo y los resultados que se esperan que la persona alcance.

El instructor realiza el trabajo con la finalidad de que la persona lo copie como un modelo a seguir; enseguida se le pide a la persona capacitada que imite al instructor. La demostración continua de cómo desarrollar el trabajo en el puesto da una ventaja por la repetición y retroalimentación.

Finalmente se da un seguimiento a la capacitandos, supervisando que no existan dudas en la forma de realización del trabajo.⁵¹

B) Rotación de Puestos.

Este método tiene como finalidad que los empleados actuales adquieran experiencia en diversos puestos, evitando así encasillarse en realizar una sola función, estos movimientos de personal en diferentes áreas de especialidad ayudan a que el individuo desarrolle un alto nivel de habilidades y conocimientos. Apoya en los periodos cuando el personal se encuentra ausente, en periodo vacacional o se presenta alguna incapacidad y si se deja de laborar para la empresa por renuncia o despido.

C) Relación Experto-Aprendizaje.

Este método se utiliza cuando el experto (Maestro) proporciona directamente al personal una capacitación, ya que registra niveles muy altos de participación, transferencia y retroalimentación para el trabajo; normalmente se da a trabajadores calificados como expertos en carpintería, zapatería, entre otros oficios.⁵²

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵¹ WERTHER, William B. Jr. Op.cit. pág. 251

⁵² RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Formación de Instructores. 3ª ed., Mc Graw Hill, México, 1997, pag. 89

D) Conferencias y presentación de videos.

Las conferencias por lo general son más económicas en cuanto a tiempo y recursos en comparación a otros métodos que requieren de un tiempo más amplio para su preparación y un mayor presupuesto.

Los métodos de conferencias, exhibición de audio visuales, videos y películas no requieren de la imitación o participación continua del personal, sólo requieren de la interacción de un Emisor y un Receptor (comunicación).

Este método es muy popular en la práctica para brindar capacitación a los empleados de nuevo ingreso, al pasarles un audiovisual para tener su primer contacto con la empresa, o para celebraciones especiales como aniversarios.

La realización de mesas redondas para discutir al termino de la exposición, ayuda en gran parte a reunir a los participantes a que compartan sus opiniones e intereses con el objeto de analizar y tratar de resolver situaciones que se presentan en sus lugares de trabajo.⁵³

E) Capacitación basada en Computadora.

Este método incluye la capacitación por computadora donde se aprovecha la velocidad, memoria y capacidad de manipulación, de datos por la flexibilidad con la que cuenta, esta representa muchas ventajas al proporcionar una mayor velocidad en las presentaciones y una mínima dependencia del instructor, una desventaja podría ser el costo del equipo (hardware y software) sólo valdría la pena cuando fuera un número considerable de capacitandos para que el costo estuviera en un nivel aceptable.

⁵³ WERTHER, William B. Jr. Op. Cit. pág. 252-253

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La organización invierte una cantidad considerable en discos láser, CD-ROOM, sistemas interactivos de voz y otros dispositivos de computo que han revolucionado la manera de proporcionar capacitación y desarrollo.⁵⁴

F) Role Player y Dramatización.

Este método consiste en que cada uno de los capacitandos actúe diferentes papeles que existen en su área de trabajo proporcionando así como una especie de juego donde la imitación de este papel conduce a una retroalimentación para cambiar actitudes y desarrollar mayores relaciones humanas. Cada participante consigue ver en que forma lo perciben otros compañeros de trabajo lo que le permite ver si su conducta es la adecuada.

G) Estudio de Casos.

El estudio de casos es una corta descripción escrita u oral y un resumen de un problema de negocios real o hipotético. Cuando se da analizar un estudio de caso comúnmente se pide a los capacitandos que identifiquen el problema y que recomienden soluciones tentativas. Este método proporciona un aprendizaje haciendo las cosas y pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver casos.

Es un método en donde los capacitandos deben de resolver los casos que se les proporcionan de manera simulada de situaciones reales. De esta forma se podrá observar la capacidad que tienen para resolver problemas, tomar decisiones, proporcionar sugerencias: aprendiendo de qué manera es ideal emprender acciones para resolver ciertos casos.⁵⁵

Este método fomenta que se tenga una mente abierta y sirva como medio para integrar el conocimiento obtenido de varias disciplinas fundamentales. Sin embargo, los capacitandos aprenden rápidamente que no existe una sola respuesta o solución para un problema. De todas maneras esperan derivar generalizaciones y principios útiles de casos.

⁵⁴ WAYNE, Mondy R. Op.cit. pág. 248

⁵⁵ WERTHER William B. Jr. Op.cit. pág. 254 y 255

H) La capacitación de vestíbulo o simulada.

Es un método mediante el cual los capacitandos aprenden fuera de la empresa con equipo similar al que utilizaran en su trabajo diario, por lo que proporciona la ventaja al evitar que interfiera con las operaciones normales de la organización.

Un vestíbulo es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación. La capacitación vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud.

Este tipo de capacitación es básico cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en la práctica, permitiendo tener ahorros en los costos y nos proporciona una mayor seguridad y eficiencia en el aprendizaje por ejemplo las compañías aéreas, bancos, hoteles, industrias químicas o manufactureras.⁵⁶

I) Juegos de negocios.

Este tipo de capacitación es una especie de simulación que presenta situaciones reales de negocios, se proyectan factores seleccionados en una situación específica los cuales son manipulados por los capacitandos.

Participan dos o más organizaciones imaginarias que buscarán el dominio del mercado en un producto específico. Se les asigna un papel a cada uno de los capacitandos como pueden ser el del presidente, un auditor interno, jefe de ventas y vicepresidente de mercadotecnia.

La idea es que por medio de este método se puedan tomar decisiones que influyan en los niveles de precios, inventarios y el volumen de producción. El registro de estas decisiones es mediante un programa de computadora que al final arrojará resultados en

⁵⁶ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Administración de la Capacitación. Mc Graw Hill, México, 1997, pág. 58

donde se podrá apreciar si las decisiones que se tomaron fueron las correctas. la ventaja principal es que si la decisión no fue la correcta y le costó mucho dinero a la empresa no se despide a nadie sólo se aprende la lección.⁵⁷

J) Aprendizaje mediante la práctica

Este método permite capacitar al personal de ciertos campos profesionales mediante la exposición directa en las condiciones reales de trabajo como en el caso de los médicos que requieren practicar directamente con los pacientes para que puedan experimentar la presión de ser los únicos y directos responsables de la salud de los demás

2.7 EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Esta etapa de evaluación se deben seguir los pasos descritos a continuación:

- a) *Normas de evaluación:* estas deben de establecerse para fijarnos los parámetros los cuales ayudarán a determinar si se alcanzaron los objetivos de capacitación y desarrollo.
- b) *Aplicación de examen:* en muchas ocasiones es ideal aplicar una prueba antes de ser capacitado el personal para conocer en qué nivel de conocimientos y habilidades se encuentra sobre la base de una escala de valores previamente realizada.
- c) *Impartición de la capacitación:* los empleados ya han sido capacitados con el método seleccionado que se consideró el ideal para capacitar a un área determinada.
- d) *Examen posterior al curso:* se realiza un examen después de haber tomado el curso de capacitación para ver que tan satisfactorio fue y que tanto se aprendió en el mismo.

⁵⁷ SÁNCHEZ Barriga, Francisco. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. 3ª ed., Ed. Limusa-Noriega, Mexico, 1993, pág. 94

- e) *Transferencia al puesto*: es observar qué tan bien aplica en su puesto de trabajo el personal los conocimientos y habilidades adquiridas.
- f) *Seguimiento*: finalmente se deberá llevar a cabo una continuidad en el proceso de capacitación y desarrollo para que el personal siga actualizando sus conocimientos y habilidades.⁵⁸

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵⁸ CUMMINGS Lany. Recursos Humanos- Desempeño y Evaluación. 2ª ed., Trillas, México, 1985, pág.42

CAPÍTULO 3
EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 CREACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

Para fines del tema de investigación es indispensable conocer ¿Qué es el Instituto Mexicano del Petróleo? (IMP) por lo que en este tercer capítulo se describe su creación, comienzo de operaciones, objetivos y compromisos, avances y transformaciones que ha tenido hasta la fecha.

Fue creado el 23 de Agosto de 1965 como un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, y sectorizado en la Secretaría de Energía e inaugurado por el entonces Presidente de la República Mexicana el Lic. Gustavo Díaz Ordaz acompañado del Lic. Jesús Reyes Heróles, Director General de PEMEX.

Fue creado a consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con:

- a) El desarrollo de la industria petrolera.
- b) Petroquímica básica.
- c) Petroquímica derivada y química.

Se establecieron los objetivos del instituto en el decreto que se publicó en el diario oficial, el cual fue aprobado por el presidente Gustavo Díaz Ordaz, los cuales fundamentalmente son:

- Desarrollar tecnologías aplicables a la técnica petrolera
- Crear programas de investigación científica básica y aplicada
- Capacitar personal en todos los niveles
- Difundir los desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera.
- Formar investigadores⁵⁹

⁵⁹ Manual de Inducción, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 7- 9

Fundamentalmente el IMP fue creado para generar tecnología petrolera propia y así reducir los altos gastos que existían por concepto de importación de la misma.

3.2 COMIENZO DE OPERACIONES

Comenzó sus operaciones con tan sólo trescientos empleados y cuatro edificios, para desarrollar sus labores administrativas y de investigación.

El IMP nació por iniciativa del Lic. Jesús Reyes Heróles entonces Director General de PEMEX, quien señaló que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta por lo que planteó al Presidente Gustavo Díaz Ordaz la necesidad de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsarán el desarrollo de tecnología propia.

El gobierno federal entonces decidió crear al Instituto Mexicano del Petróleo como:

"Un organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo, y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera".⁶⁰

Una vez definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones del instituto, fue nombrado como primer Director General del IMP Javier Barros Sierra, el cual tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que también se instaló el Consejo Directivo, dirigido por el Lic. Jesús Reyes Heróles.

Javier Barros Sierra al tomar posesión, determinó como ciertos aspectos o ramas de actividad del centro de investigación los siguientes:

⁶⁰ La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo, 35 Aniversario. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2000, pág. 8

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

82

- Ingeniería petrolera
- Economía petrolera
- Distribución de hidrocarburos
- Transporte
- Química
- Petroquímica
- Refinación
- Geofísica
- Geología
- Diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria y electrónica aplicada

En 1966 Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo Director General del IMP, cargo que ocupó hasta 1970.

Durante el periodo de Dovalí Jaime en el IMP, se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica el cual se decidió poner en marcha, a partir de 1969 las representaciones de zona, primero en Tampico, luego Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta manera los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos de la República Mexicana.⁶¹

3.3 EPOCA DE AVANCES EN LOS SETENTAS Y LOS OCHENTAS

En la época de los setentas y ochentas tuvo lugar una evolución en el IMP, ya que cada vez crecía más, en cuanto infraestructura y recursos, ampliando su mercado con organizaciones extranjeras, descubrimiento de importantes yacimientos lo que llevó a una descentralización a diferentes puntos de la República Mexicana, y la transformación de la Ley Orgánica de PEMEX.

Bruno Mazcanzoni fue Director General del Instituto en el periodo de 1971 a 1978 con él, se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera.

⁶¹ www.imp.mx, Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo, Historia y Surgimiento del IMP, pág. 2

El instituto comenzó el registro de sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras.

Al finalizar su periodo en 1977, se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizaran mediante una secretaría de estado o departamento administrativo. Por lo tanto, el instituto quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial lo que se conoce hoy en día como la Secretaría de Energía.

De 1978 a 1982 el Instituto fue dirigido por Agustín Straffón Arteaga, durante estos años se considera fue el mejor momento de la Industria Petrolera Mexicana. Fue en esta época cuando se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, uniéndola a los esfuerzos de PEMEX en el gran reto de llevar al país a los primeros lugares en la producción petrolera mundial.

Se aprovechó el momento para inyectar recursos para una mayor y mejor investigación, principalmente en petroquímica y refinería, pues se veían como dos áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado.⁶²

Por más de tres décadas, el instituto sigue cumpliendo los objetivos o metas establecidas que originalmente le dieron vida. Bajo la dirección de José Luis García Luna de 1982 a 1988 se inició una descentralización de las actividades del Instituto hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industrial conocido como "La Reforma", que en la actualidad integra importantes laboratorios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶² Historia de Crecimiento del Instituto Mexicano del Petróleo. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 1995, pag. 15

Para impulsar la promoción de los servicios tecnológicos del instituto y ampliar su mercado, esencialmente en los estados de Nuevo León y Coahuila, se creó en 1982 la zona Noroeste.

El sexto director general del IMP fue Fernando Manzanilla Sevilla de 1988 a 1992, fue pionero del Instituto y funcionario de PEMEX, era un profesional reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera. Reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y tecnológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.

En el periodo de Fernando Manzanilla cuando se transformó la ley Orgánica de PEMEX y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal; por tal motivo surgieron las siguientes ramificaciones de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios:

- Pemex Exploración y Producción
- Pemex Refinación
- Pemex Gas y Petroquímica Básica
- Pemex Petroquímica⁶³

3.4 CONSTANTE ESFUERZO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL IMP A PARTIR DE LOS NOVENTAS.

La evolución fue gradual, inició cuando PEMEX adquirió una nueva estructura por lo que el Instituto tuvo la pauta para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnologías.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁶³ www.imp.mx, Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo, Historia y Surgimiento del IMP, pág. 3-5.

De 1992 a 1995 el director Víctor Manuel Alcérreca Sánchez impulsó las áreas estratégicas de la institución y al mismo tiempo se establecieron medidas administrativas para mejorar su posición financiera.

A partir de 1994 se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de:

- Investigación
- Desarrollo Tecnológicos
- Ingeniería Básica de Proceso
- Servicios Técnicos.

De 1995 a 1996 tiempo en que fue director Francisco Barnés de Castro, se promovió el mejoramiento de la calidad de recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX.

Durante su gestión, se creó el (FIES) Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados.⁶⁴

Se creó con el objetivo de contribuir al avance y desarrollo de nuevas metodologías de trabajo que ayude a fortalecer la posición competitiva de PEMEX.

Gracias a su creación del FIES se han firmado cerca de tres mil convenios de colaboración académica y científica y de desarrollo tecnológico con instituciones de educación superior, empresas privadas e instituciones del sector público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶⁴ Historia de Crecimiento del Instituto Mexicano del Petróleo, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 1995, pág. 22

Francisco Barnés de Castro en 1997 toma posesión como rector de la UNAM y quien acepta el reto de dar continuidad de las actividades de sus antecesores es el Doctor Gustavo Chapela Castañares que es el actual Director General del Instituto.

Durante este periodo se adquiere una herramienta muy eficaz que es el (SAP) Sistema de Administración de Proyectos y se pone en marcha el (SIHIMP) Sistema Integral de Información del Instituto Mexicano del Petróleo, con esto se promueve una nueva manera de trabajo que apoya a la realización de trámites administrativos y de gestión ágilmente, a partir de 1999.

El SAP vino a revolucionar de manera importante la forma de trabajar del Instituto ya que su misión principal es administrar al negocio por proyectos, teniendo un control del presupuesto y gasto anual real, clasifica a los proyectos en diversos tipos como: facturables, estratégicos, administrativos y muchos más, determina el número de personas tripuladas en cada proyecto, calcula la mano de obra (costo por hora) de cada persona, ayuda a la planeación de actividades, búsqueda de información general y detallada del personal que integra la institución, notificación y autorización de horas trabajadas por el personal, y entre muchas más funciones que tiene el sistema.

El SIHIMP es un grupo de expertos en SAP que brindan ayuda a los usuarios y que proporcionan un soporte personalizado de acuerdo a las necesidades del Instituto. El Instituto es reconocido el 21 de Julio de 2000 como el primer Centro Público de Investigación en México

Actualmente el Instituto cuenta con una organización caracterizada por su estructura horizontal, la gestión proyectizada de sus actividades, su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera y con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con PEMEX, a través de sus programas de Investigación y Desarrollo que son:

1. Yacimientos Naturalmente Fracturados
2. Tratamiento de Crudo Maya

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Ductos
4. Medio Ambiente y Seguridad
5. Bibliotecología del Petróleo
6. Simulación Molecular.

En más treinta y cinco años de trayectoria, el Instituto está integrado por una planta de cerca de cuatro mil seiscientos trabajadores y cuenta con:

- 122 Laboratorios en sus instalaciones sede.
- 6 más en el Parque Industrial "La Reforma", Hidalgo.
- 6 en Desarrollo Industrial de Cactus, Chiapas.
- 3 en Dos Bocas y 2 en Poza Rica, Veracruz.
- 4 en Ciudad del Carmen, Campeche.
- 2 en la Ciudad Madero, Tamaulipas.

Con esto se puede comprobar el liderazgo que aún mantiene el Instituto en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.⁶⁵

3.5 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

La Misión del Instituto es su razón de ser, ya que constituye la justificación o legitimación de su existencia. Su razón principal es ser un centro de investigación científica y tecnológica para apoyar a la industria petrolera y contribuya al desarrollo del país, mediante la especialización de su personal.

La Misión Institucional es: "Generar, asimilar y aplicar el conocimiento científico y tecnológico, y promover la formación de recursos humanos especializados, para apoyar a la industria petrolera nacional y contribuir al desarrollo sostenido y sustentable del país".⁶⁶

⁶⁵ Manual de Inducción. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 10

⁶⁶ Plan Estratégico Institucional. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 8

La Visión es lo que aspira lograr en un futuro el Instituto, es decir, lo que desea alcanzar es una situación idónea que lo lleve a consolidarse como una Institución dedicada a la investigación petrolera. La Misión constituye el compromiso por alcanzar dicha Visión.

El instituto desea alcanzar en un futuro transformar los conocimientos y habilidades en realidades industriales, para ofrecer y comercializar sus servicios y productos con la mayor calidad y valor para sus clientes, llegando así a ser una institución con prestigio no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

La Visión Institucional es: "Ser una institución dedicada en lo fundamental a la investigación y al desarrollo tecnológico, centrada en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, que transforme el conocimiento en realidades industriales, que ofrezca y comercialice servicios y productos de calidad y con alto contenido tecnológico. Ser una institución de reconocido prestigio nacional e internacional, organizada para responder con agilidad al cambio y capaz de mantener su autosuficiencia financiera".⁶⁷

3.6 VALORES INSTITUCIONALES

Los Valores se expresan como actitudes activas de todos los integrantes del IMP, reflejan comportamientos que son arraigados, contando con una sólida estructura que norma y sostiene el que hacer institucional; son diez valores:

- *Conocimiento.* Fundamentar el prestigio en el dominio del conocimiento relevante para dar soluciones innovadoras y efectivas a los clientes.
- *Creatividad.* Buscar la generación de ideas novedosa, orientadas a proponer e instrumentar mejoras de alto impacto.
- *Disciplina.* Afirmar que la actitud organizada y disciplinada permite actuar de manera efectiva en los diferentes ámbitos de la Institución y cumplir con los compromisos que se adquieren.
- *Trabajo en equipo.* Creer que el trabajo conjunto, coordinado, multidisciplinario y comunicado crea mayor valor que la suma de esfuerzos individuales.

⁶⁷ Ibidem, pág. 8

- *Liderazgo.* Impulsar un liderazgo visionario, capaz de alcanzar objetivos colectivos.
- *Reconocimiento.* Exaltar el valor del esfuerzo individual, del trabajo en equipo, del desempeño excepcional, creativo e innovador, del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- *Calidad.* Identificar las necesidades del cliente y adquirir el compromiso de satisfacer sus expectativas, al cumplir con oportunidad y calidad.
- *Competitividad.* Reconocer que aumentando en eficiencia y eficacia, mejoramos la relación "valor aportado al cliente/precio", lo que se convierte en la fuente de oportunidades.
- *Identidad.* Tener un gran cariño y sentido de pertenencia hacia la institución, estar orgullosos de sus logros y con la labor diaria se contribuye a consolidar su prestigio.
- *Espíritu de servicio.* Mantener un elevado espíritu de servicio como pilar fundamental de la relación con los clientes, manifestando en una actitud permanente de atención.⁶⁸

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos del Instituto se dividen en básicos y subsidiarios:

Objetivos Básicos

- Fortalecer las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías, de tal forma que se asegure que los resultados se conviertan en realidades industriales, a través de una plataforma de servicios y productos competitivos que den el valor a la industria petrolera, en un esquema integrado y continuo de innovación.
- Consolidar una plataforma de recursos humanos de alto nivel de desempeño y compromiso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶⁸ Manual de Inducción, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 11

Objetivos Subsidiarios

- Mantener la autosuficiencia financiera necesaria para garantizar las actividades de investigación y desarrollo tecnológico para la industria petrolera, la investigación de largo plazo de interés institucional y el mejoramiento continuo de las personas, de la infraestructura física y de los métodos y procesos de trabajo del IMP.
- Incrementar la efectividad de los recursos y sistemas institucionales.⁶⁹

3.8 COMPROMISOS INSTITUCIONALES.

Los compromisos adquiridos por el instituto son cuatro principalmente:

- a) Promover el progreso del país en el campo de la investigación y desarrollo tecnológico, apoyando a la industria petrolera nacional desde una perspectiva que proteja sus recursos, promoviendo la sustentabilidad del crecimiento y contribuyendo a la explotación rentable, segura y limpia de nuestra riqueza petrolera.
- b) Brindar apoyo eficaz y eficiente a las autoridades mexicanas, en especial en materia energética y ambiental.
- c) Hacer que las actividades de investigación y el desarrollo tecnológico estén alineadas con las actividades clave de la industria petrolera, contribuyan a aumentar el valor económico de sus activos y se constituyan en un factor de innovación y generación de ventajitas competitivas.
- d) Conformar un espacio de oportunidades que propicie el desarrollo profesional e integral productivo, en el que puedan concluir las metas personales e Institucionales, con una dinámica de constante mejoramiento que incluya mecanismos de promoción del desarrollo académico y de superación profesional, técnica y administrativa del personal, donde se reconozca e institucionalice el trabajo en equipo.⁷⁰

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

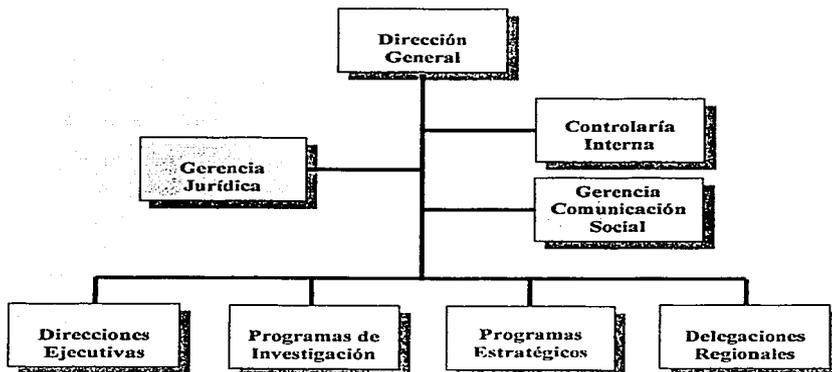
⁶⁹ Ibidem, pág. 19

⁷⁰ Plan Estratégico Institucional, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 12

3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional actual está integrada de la siguiente forma: la Dirección General, en el primer nivel, ocupada por el Director General actual Gustavo A. Chapela Castañares, en el segundo nivel se encuentran las Direcciones Ejecutivas, Programas de Investigación, Programas Estratégicos y Delegaciones Regionales y en forma de staff o de apoyo la Gerencia Jurídica, Contraloría Interna, y la Gerencia de comunicación Social y Relaciones Públicas.⁷¹ El organigrama lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



cuadro no. 16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁷¹ Manual de Inducción Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pag. 15

3.10 ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Las cuatro plataformas fundamentales surgen del análisis de los factores de una visión compartida, de la identificación de la cadena de valor institucional, del análisis del pensamiento sistemático y del análisis comparativo entre el IMP y otras empresas similares dedicadas a la investigación y suministro de servicios.

En ellas se ha segmentado la responsabilidad operativa, en respuesta a las prioridades derivadas de la visión institucional y a necesidad de corregir deficiencias reconocidas y se conforman de la siguiente manera:

- a) La investigación y el desarrollo tecnológico.
- b) La atención a clientes.
- c) El negocio basado en soluciones.
- d) Las competencias institucionales.⁷²

a) Investigación y Desarrollo

El IMP se consolida actualmente como un centro de investigación y excelencia tecnológica que ofrece servicios orientados a la solución de problemas e impulsa el desarrollo eficiente, competitivo, socialmente rentable y sustentable para la industria petrolera; reordenando sus actividades de investigación y desarrollo tecnológico y estableciendo nuevas líneas de trabajo que han optimizado la alineación tecnológica con PEMEX.

Mediante los Programas de Investigación y Desarrollo 1999-2003, el IMP ha fortalecido la excelencia en la investigación y en el otorgamiento de servicios de alta densidad tecnológica, por tal motivo estableció ocho programas de investigación conformados de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁷² Plan Estratégico Institucional, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2002, pág. 25

- Yacimientos Naturalmente Fracturados

Más del 90 por ciento de los yacimientos de hidrocarburos nacionales se ubican en la clasificación de naturalmente fracturados, cuyas propiedades petrofísicas y los procesos diagenéticos que producen la porosidad y la permeabilidad en las rocas.

Este programa dispone de tecnologías de vanguardia y hace más eficiente la recuperación y aumenta las reservas de hidrocarburos en yacimientos de este tipo, transfiriendo los desarrollos tecnológicos a Pemex Exploración y Producción.

- Tratamiento de Crudo Maya

El crudo maya se caracteriza por su alta viscosidad y contenido de azufre, metales y asfaltenos y bajo rendimiento de fracciones ligeras en la destilación. Los retos derivados de la refinación de mezclas de crudos con alta proporción en los compuestos mencionados se hacen más complejos debido a la creciente demanda de combustibles ligeros (gasolina y diesel) con especificaciones cada vez más estrictas para proteger el ambiente.

Este programa genera conocimientos y tecnología para la refinación del petróleo, con particular énfasis en el procesamiento de este crudo, que permite dar soluciones de alto valor a la industria nacional de refinación, así como mejorar su competitividad.

- Medio Ambiente y Seguridad

Durante más de 50 años de operación, la industria petrolera ha sido considerada como fuente de contaminación. Pemex, es una respuesta proactiva, ha realizado y financiado estudios que determinan su impacto: la riqueza de estos datos se puede aprovechar mediante un enfoque que permita un mejor manejo ambiental de los recursos.⁷³

⁷³ Ibidem, pág. 27

Este programa impulsa la investigación y el desarrollo tecnológico en las áreas de ambiente, seguridad y uso eficiente de energía, con objeto de lograr que las industrias del petróleo y petroquímica mexicanas cumplan con los requisitos nacionales e internacionales de sustentabilidad ambiental y de seguridad industrial con un enfoque preventivo.

- Ductos

A lo largo del territorio nacional, Pemex mantiene en operación un sistema de ductos terrestres de alrededor de 54 mil kilómetros por donde transporta petróleo crudo, gas natural, gas amargo, gas dulce, gasolinas, diesel y otros productos refinados. Cuenta además, con dos mil kilómetros localizados en zonas submarinas y donde la mitad de esos ductos tienen más de 30 años de operación.

Este programa crea conocimiento multidisciplinario de excelencia y forma recursos humanos altamente especializados, brinda soluciones de ingeniería avanzada, orientadas a mejorar el rendimiento, seguridad y confiabilidad de la red de ductos de Pemex, con una amplia perspectiva de aplicación mundial.

- Simulación Molecular

El desarrollo competitivo de la industria petrolera depende de la investigación científica y aplicada. La aplicada produce nuevas tecnologías para la extracción, transporte y transformación del petróleo. La científica es esencial para mantener una investigación aplicada de vanguardia y para descubrir nuevos fenómenos que, eventualmente, se traduzcan en innovadores productos, métodos y procesos cuyo beneficio económico permita la consolidación de Pemex en el mercado.

Este programa construye materiales, a partir de la síntesis y comprensión de nuevas estructuras moleculares, para la solución de problemas específicos y desarrollo de procesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Biotecnología del Petróleo**

La Biotecnología es una rama del conocimiento que utiliza las capacidades de los seres vivos para transformar materias primas en productos de mayor valor agregado, o generar procesos que consumen menos energía, son más limpios y tienen carácter sustentable.

Este programa crea y desarrolla la capacidad de investigación con anticipación estratégica en Biotecnología y procesos complementarios, aplicados a la innovación y al mejoramiento en el proceso y manejo del petróleo y sus derivados, permitiendo a Pemex incrementar su sustentabilidad y competitividad en el ámbito internacional.

- **Gas Natural**

En atención a las necesidades tecnológicas de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, particularmente Pemex Exploración y Producción, de manera conjunta se ha avanzado en la definición de misión y visión del programa Institucional de Gas Natural, el cual dispone, asimila, desarrolla e integra tecnologías de exploración, producción, almacenamiento y transporte apoyando a aumentar las reservas y tener un máximo aprovechamiento en la recuperación de gas natural, con seguridad y protección del medio ambiente.

- **Matemáticas Aplicadas y Computación**

Este programa tiene formado un grupo de trabajo con especialistas en matemáticas aplicadas y matemáticas computacionales para el análisis, la construcción de modelos matemáticos y de simulación, relacionados con la problemática del petróleo en todos sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aspectos, que ayudan a plantear modelos o esquemas alternativos que permiten abordar de la mejor manera posible los retos tecnológicos que plantea la industria petrolera.⁷⁴

Estos especialistas desarrollan las herramientas matemáticas que coadyuvan a la optimización del desempeño o a la automatización de los procesos de producción y refinación del petróleo: asesoran en el planteamiento, diseño, elaboración y modificación necesaria de los modelos matemáticos, sean estos analíticos o computacionales, asociados con los proyectos de investigación y desarrollo del IMP y Pemex: identifican problemas y áreas de investigación matemática necesarias para el estudio de los problemas asociados al petróleo, fomentando activamente la elaboración de proyectos de colaboración académica - IMP y la participación de investigadores universitarios en esos problemas y áreas: apoyan y fomentan la formación de profesionales de alto nivel académico en matemáticas aplicadas y computacionales, orientados a la modelación y solución de problemas surgidos de la industria petrolera.

b) Atención a Clientes

En este sentido se han definido las responsabilidades de las delegaciones regionales del Instituto como áreas de atención al cliente. Donde se detectan las necesidades, se promueve la presentación de propuestas de solución, se vigila que la respuesta sea oportuna y se evalúa la satisfacción de los clientes en Pemex.

Este esfuerzo, se profundiza y mejora, pues constituye una palanca de la efectiva desconcentración del Instituto hacia las necesidades de las regiones y localidades donde se ubican las actividades de la industria petrolera.

Característica singular del IMP, es que prácticamente enfoca sus actividades a un solo cliente, Pemex, sin formar parte de él. Al mismo tiempo, ese gran cliente en la operación

⁷⁴ Prospectiva de la investigación y el desarrollo tecnológico del Sector Petrolero al año 2025, Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2001, pag. 68

día a día se convierte en un conjunto de clientes con demandas muy variadas, en términos cualitativos y cuantitativos.

Se mantienen, con este nuevo esquema funcional, las cuatro delegaciones institucionales: Zona Centro con sede en México, D.F.; Zona Norte con sede en Poza Rica, Veracruz; Zona sur con sede en Villahermosa, Tabasco y Zona Marina con sede en Ciudad del Carmen, Campeche.⁷⁵

c) Negocio basado en soluciones

El Instituto ha definido cuatro Direcciones Ejecutivas de negocio, que atienden en forma específica soluciones particulares relativas a sus áreas de competencia, las cuales funcionan de la siguiente manera:

- Exploración y Producción

Con cinco líneas de solución, integradas gerencialmente con el concepto complementario de Líneas de Negocio: Geociencias, Prospección Geofísica, Ingeniería de Yacimientos, Ingeniería de Producción, y Perforación y Operación de pozos.

En ella se realizan, en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Proceso y Medio Ambiente, funciones que son orientadas a la elaboración de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico; determina la asimilación, aplicación y adaptación de tecnologías estratégicas tendientes a la optimización y la viabilidad técnico-económica y desarrolla la aplicación de técnicas, métodos y productos avanzados, esto en materia de la exploración y producción de hidrocarburos.

En coordinación con la Dirección Ejecutiva de Proceso y Medio Ambiente, realiza las acciones para el control de la calidad y protección al medio ambiente en las tecnologías y

⁷⁵ Ibidem, pág. 70

productos comerciales en las áreas de Exploración y Producción, así como la programación y dirección de los trabajos específicos, asesorías y servicios especializados, relacionados con la exploración y producción que son solicitados.

- Proceso y Medio Ambiente

Sus Soluciones y Líneas de Negocio Gerenciales son: Ingeniería Básica, Servicios Tecnológicos, Catalizadores, Productos Químicos y Protección Ambiental.

Coordina, junto con la Dirección Ejecutiva de Investigación y Tecnología, la elaboración de proyectos de investigación dirigidos hacia la generación, evolución, transporte y depósito de contaminantes causados por la obtención, manejo, transformación y comercialización del gas natural y del petróleo, sus productos y subproductos. También realizan análisis orgánicos, inorgánicos, físicos y químicos, así como pruebas de semicomportamiento de aceites, grasas y lubricantes de productos derivados del petróleo.

Desarrolla e innova tecnologías para evitar, abatir y mitigar a contaminación ambiental en sus fuentes, medios y receptores para establecer el proceso integral de mejoramiento continuo de la calidad y de protección al medio ambiente y control de la contaminación.

Así como también dirige y ejecuta los planes y programas de protección ambiental y control de la contaminación.

- Ingeniería

Sus Soluciones y Líneas de Negocio Gerenciales son: Refinación, Procesamiento de Gas, Petroquímica, Instalaciones Marinas, Instalaciones Terrestres de Explotación, Análisis de Riesgo y Confiabilidad, y Ductos y Sistemas de Almacenamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En ella se administran, con alto contenido tecnológico, los desarrollos de la Ingeniería básica y de detalle de los proyectos para la explotación de hidrocarburos, así como de las industrias de refinación, química, petroquímica y de bienes de capital en donde interviene el Instituto.

También dirige del desarrollo, adaptación e innovación de tecnologías en las áreas de Procesamiento, Ingeniería, Almacenamientos Subterráneos y Operación de Instalación de Explotación de Hidrocarburos y de Plantas Industriales, así como el diseño de equipos de bienes de capital para la industria química y de derivados del petróleo, a expeditación, procura de equipo y material de proyectos de explotación y plantas industriales. También el desarrollo y actualización de simuladores de proceso y modelos de comportamiento de sistemas, equipos y flujo de fluidos.⁷⁶

- **Capacitación**

Sus soluciones y Líneas de Negocio Gerenciales se orientan geográficamente y atienden las áreas de influencia de las delegaciones: Capacitación Zona Centro, Zona Norte, Zona Sur y Zona Marina.

Investiga, selecciona, diseña y adecua sistemas educativos para atender las necesidades de desarrollo humano, identificados en el ámbito de las industrias petrolera y petroquímica básicas, imparte cursos de desarrollo humano especializado en las diferentes áreas con reconocimiento y validez de estudios oficiales.

- *Competencias Institucionales*

La capacidad para desarrollar investigación y tecnología, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión, está basada en la suma de cuatro factores fundamentales: Humano, Tecnológico, Metodológico y de Infraestructura Material.

⁷⁶ Ibidem, pág 72

relacionada con equipos, laboratorios, plantas piloto, hardware, software, etcétera, a cuyo conjunto denominamos competencia.

Este concepto de competencia, subyacente en las estructuras anteriores, es el origen de los logros institucionales y del prestigio que ha adquirido: el reconocerlo formalmente e identificar estrategias para su desarrollo, potencia el objetivo institucional de convertirse en un centro de excelencia y reconocimiento internacional.

Las competencias están estructuradas por familias de especialidad técnica, que agrupan diversas disciplinas relacionadas y participan en los proyectos de tipo multidisciplinario. Se han definido diecisiete competencias técnicas y dos administrativas, con una capacidad de gestión gerencial, formadas de la siguiente manera:

Las Competencias Técnicas son:

- Tecnología de Yacimientos
- Tecnología de exploración
- Tecnología de Producción
- Tecnologías de Proceso
- Instrumentación y Control
- Catalizadores
- Productos Químicos
- Tecnología Informática
- Estudios Económicos
- Estudios Ambientales
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Asistida por computadora
- Operación y seguridad
- Administración de Proyectos
- Calidad

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Laboratorio
- Capacitación

Las Competencias Administrativas son:

- Gestión
- Administración

Las competencias, en el factor humano, son responsables de la ocupación del personal en su conjunto, mantienen un continuo monitoreo del perfil de ocupación de cada miembro de acuerdo con la programación de proyectos, lo que se realiza con el SIIIMP y sus reportes accesorios.

En el desarrollo del factor metodológico, tienen un papel fundamental con la generación de normas, estándares e instructivos que uniforman trabajos equivalentes que se realizan en diversos proyectos y ubicaciones geográficas, además de que facilitan y agilizan tareas de carácter repetitivo, así como funciones adicionales en las competencias: el diseño de sistemas de evaluación para ingreso y los programas de inducción de personal de nuevo ingreso.

En el factor tecnológico, las Competencias propician el desarrollo con funciones de seguimiento del estado del arte, apoyadas por el Sistema Institucional de Inteligencia Tecnológica.

El factor de Infraestructura Material de las Competencias lleva un inventario y caracterización de todos los instrumentos de trabajo que requiere el personal.⁷⁷

⁷⁷ Ibidem, pág. 80

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.11 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.

El IMP lleva a cabo una estrategia de cambio en su organización y de esta manera afronta, actualmente los retos que impone la evolución tecnológica en el ámbito mundial, abriendo así el camino que conduce a una mayor competitividad, aprovechando la calidad de sus técnicos, investigadores, administradores y personal directivo. Los cinco programas de apoyo son:

a) Sistema Integral de Información (SIIMP)

El IMP ha instaurado un modelo integral de información sustentado en la herramienta SAP 4.6B, transformando los mecanismos de operación y organización hacia una gestión por procesos: a puesta en marcha del SIIMP, el cual permite actualmente, contar con una base de datos única en la que se registran, desde su origen, todas las operaciones del Instituto, la que a su vez cuenta con información veraz y en tiempo real como base para la generación oportuna de reportes y la toma de decisiones.

La instauración de este Sistema ha generado, de manera integral, el establecimiento de un programa de mejora continua que incluye acciones orientadas al desempeño mismo, a capacitación de los usuarios y la conformación de una nueva forma de trabajo.

b) Sistema Institucional de Calidad (SIC)

El SIC impulsa la competitividad de los servicios e incrementa la efectividad de los recursos y sistemas con que cuenta el IMP, con lo que asegura el mejor servicio y la amplia satisfacción de sus clientes; certifica todos los procesos con que cuenta el Instituto, basándose en la Norma ISO 9001, versión 2000, así como acredita todas las pruebas de laboratorio existentes, se apoya en la documentación como evidencia de sus prácticas operativas e identifica las fallas, soluciona y mejora las prácticas existentes y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mejora los procesos de trabajo y de productividad del personal, además de que nos coloca en mejor posición tanto nacional como internacional.⁷⁸

b) Programa Institucional de Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica (ACEITe)

Este programa desarrolla, implanta y mantiene los procesos y la cultura para capitalizar el conocimiento interno y externo, orientado a lograr mayor innovación y competitividad en el IMP.

El programa AceITe busca que el conocimiento y la inteligencia tecnológica en el IMP se manejen de diferentes maneras, dependiendo de su valor estratégico y su función: para lo cual, crea prioritariamente la cultura necesaria que permite manejarlos y obtener mayores beneficios de ellos. Asimismo, es conveniente resaltar que tanto el conocimiento generado a través de los proyectos desarrollados para Petróleos Mexicanos, así como el conocimiento tácito de los trabajadores, son puestos en repositorios (bancos de conocimiento), donde el personal del Instituto los puede reutilizar y obtener el mayor provecho y, en consecuencia, fortalecer la capacidad para generar valor a los clientes y al IMP.

c) Programa Institucional de Trabajo en Equipo

El IMP desarrolla y mantiene un modelo propio de trabajo en equipo que ha generado resultados con alto valor, realizando metas conjuntas coordinadas en trabajo multidisciplinario y comunicado, con la suma de esfuerzos individuales, complementando habilidades y conocimientos en congruencia con las necesidades de los clientes, aprovechando las capacidades de los proveedores. Esto ha traído grandes beneficios, como es el logro de una Institución organizada con estructuras, procesos, roles y políticas alineados en objetivos comunes: una comunicación más abierta entre individuos y equipos de proyectos, y una retroalimentación permanente con el cliente.

⁷⁸ Ibidem. pág. 81

En el Programa Institucional de Trabajo en Equipo interviene personal del IMP, La Universidad Autónoma Metropolitana y otras instituciones más las cuales apoyan el desarrollo de la nueva forma de trabajar. Los esfuerzos se concentran en el entrenamiento de individuos y equipos e implantan procesos de medición, administración del conocimiento y una estructura que apoya esta nueva cultura.

Cada uno de los programas estratégicos tienen características que le son propias: sin embargo, en su conjunto son un eslabón importante entre la investigación, el desarrollo tecnológico y los servicios, y están diseñados de tal forma que permanentemente enriquecen sus contenidos y resultados.⁷⁹

⁷⁹ Ibidem, pág. 82

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4.
METODOLOGÍA-CASO PRÁCTICO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.1 PERIODO DE ESTUDIO.

Para propósito de este estudio se utilizó una organización de investigación denominada Instituto Mexicano del Petróleo, que es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Energía; se encuentra localizado en la Ciudad de México, D.F. sus objetivos son crear programas de investigación científica básica y aplicada: formar investigadores: desarrollar tecnologías aplicables a la técnica petrolera y capacitar personal en todos los niveles.

El estudio se realizó durante el año 2002, en una de las Competencias Laborales denominada Competencia Institucional de Gestión que a su vez está integrada por áreas tecnológicas y áreas de especialidad.

4.2 CARACTERÍSTICAS.

Frente a las exigencias del medio, la competencia es cada vez más fuerte, en cuanto a quien tiene mayor preparación, por lo que surge la necesidad de ofrecer un desarrollo al personal del Instituto con el fin de que sea altamente competitivo, esto se logrará a medida en que el personal adquiera conocimientos actualizados y sea desarrollado profesionalmente.

También por los constantes cambios tecnológicos que se viven actualmente en el Instituto, se ha tenido la necesidad de adquirir tecnología de punta para estar a la vanguardia, en consecuencia se requiere que su personal sea capacitado y desarrollado profesionalmente para operar adecuadamente la tecnología que se adquiere.

La capacitación que anteriormente se brindaba al personal era de forma aleatoria, es decir, que sólo importaba lo que requería la competencia en ese momento, olvidando si esa capacitación era adecuada a sus necesidades y expectativas de crecimiento dentro del Instituto. El jefe inmediato era el que decidía a qué cursos iba a asistir el personal, sin considerar su formación académica para seguir desarrollándose profesionalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anteriormente el personal estaba asignado a proyectos que no iban con su formación académica y en donde no tenían expectativas de crecimiento. No existía una adecuada planeación de capacitación y desarrollo que proporcionara al personal una actualización para evitar la obsolescencia.

El recurso humano es el motor que da vida a los demás recursos con los que cuenta el Instituto, ya que estos por sí solos no pueden hacer que funcione el mismo, por lo que es necesario que sea capacitado y desarrollado adecuadamente para aprovechar al máximo su potencial.

Por lo tanto, es indispensable poner especial atención a la capacitación y desarrollo que requiere el personal ya que todos y cada uno de los integrantes del Instituto tienen diferentes capacidades e intereses de acuerdo a sus necesidades personales de crecimiento.

Se desarrolló una herramienta que permita planear la capacitación y el desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los requerimientos del personal y del Instituto, para que éste se desempeñe con mayor calidad y eficiencia en cada una de las actividades que se realizan en su puesto actual y futuro.

4.3 ÁREAS DE ESTUDIO

Las áreas de estudio son las que se encuentran dentro de la Competencia de Gestión la cual está integrada por diversas áreas tecnológicas que son siete: Gestión de la Vinculación, Gestión Comercial, Gestión de la Normatividad, Gestión de la Información y el Conocimiento, Planeación, Comunicación y Gestión del Control Interno.

El área tecnológica que se eligió fue Comunicación la cual tiene a su vez tres áreas de especialidad y son: Administración de medios, Difusión Institucional, Difusión Cultural, y finalmente el área donde se aplica el Plan de Carrera es Diseño Editorial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Enseguida se presenta el Árbol de la Competencia de Gestión para ubicar mejor nuestras áreas de estudio las cuales son específicamente:

Competencia: Gestión.

Área Tecnológica: Comunicación.

Área de Especialidad: Diseño Editorial.

Árbol de la Competencia Institucional de Gestión.

COMPETENCIA DE GESTIÓN

Gestión de la Vinculación

Gestión Comercial

Promoción industrial
Esquemas comerciales
Mercadotecnia
Administración y comercialización de la propiedad intelectual
Gestión de la relación con clientes

Gestión de la Normatividad

Gestión de la Información y el Conocimiento

Administración del conocimiento
Inteligencia tecnológica y de negocios
Bibliotecología

Planeación

Planeación estratégica
Planeación de negocio
Planeación operativa

Comunicación

Administración de medios
Difusión institucional
Difusión cultural
DISEÑO EDITORIAL

Gestión del Control Interno

Auditoría
Administración y seguimiento de acciones normativas
Control preventivo y consultoría de autocontrol

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 ASPECTOS A ESTUDIAR.

Los aspectos a estudiar fueron principalmente recabar la información necesaria del personal para conocer las necesidades y expectativas de crecimiento que tiene dentro del Instituto. Conocer mediante el Plan de negocios del área de estudio los requerimientos, productos, acciones estratégicas para desarrollar al personal y determinar el nivel de dominio que se requiere y posee actualmente el personal.

Se analizó la diferencia que existe entre el nivel de dominio que se requiere para que el personal se desempeñe mejor y el nivel de dominio real que posee el personal en el momento del estudio.

Se decidió la trayectoria de capacitación y desarrollo profesional ideal que debe seguir el personal para poder alcanzar el nivel de dominio requerido estableciendo compromisos a cumplir en un determinado tiempo en el Plan de Carrera. Se programaron las actividades de capacitación y el desarrollo profesional, determinando las expectativas de desarrollo.

Tipo de Estudio.

El tipo de estudio que se utilizó para la realización de esta investigación es Descriptivo, ya que se analizó y evaluó la preparación profesional del personal y de los cursos de capacitación en sus diferentes niveles de conocimientos y experiencia que poseen hasta este momento el personal que se estudio para desarrollar un Plan de Carrera Profesional a la medida de cada persona.

La presente investigación tiene como fin proporcionar un servicio a la Institución y pretende identificar áreas de oportunidad en busca de un desarrollo profesional del personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Técnicas e Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo del Plan de Carrera son el cuestionario vía electrónica el cual contenía preguntas abiertas y cerradas para recabar los datos más acertados del personal, las instrucciones de llenado eran muy sencillas y las preguntas eran claras y comprensibles, aplicándose al personal del área de especialidad Diseño Editorial que se encuentra en la Competencia de Gestión para conocer cuáles eran los atributos específicos en cuanto a sus capacidades profesionales teniendo como resultado una Caracterización propia del personal.

Se utilizó otro instrumento que fue la entrevista personalizada, que es un enfrentamiento cara a cara entre el personal y el grupo de expertos, el tipo de entrevista era dirigida ya que es sobre un tema en específico, que cuenta con preguntas ya pre-establecidas, se aplica dentro de un ambiente de confianza y amabilidad para conciliar las necesidades e intereses de cada una de las partes involucradas para llegar a un acuerdo de lo que es prioritario atender, así obteniendo la concertación y poder programar la trayectoria que guía el desarrollo de capacidades del personal para su mejor desempeño y finalmente obtener el Plan de Carrera Individual.

4.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Carrera en la Competencia Institucional de Gestión integrando las necesidades del Instituto y las expectativas del personal para capacitarlo y desarrollarlo profesionalmente.

Objetivos Específicos

- Proporcionar la metodología base para desarrollar el Plan de Carrera dentro del IMP la cual facilitará el proceso de capacitación y desarrollo profesional para el personal y la competencia de gestión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Integrar las necesidades e intereses individuales e institucionales para planear la capacitación y desarrollo a través del Plan de Carrera estableciendo metas a alcanzar en un determinado tiempo ya sea a corto, mediano y largo plazo según sean las necesidades a cubrir.
- Cerrar la brecha que existe entre las diferentes necesidades del personal y la competencia de gestión para que se persiga un mismo fin que beneficie a ambas partes, al obtener un crecimiento mutuo.
- Proporcionar una capacitación planeada que desarrolle profesionalmente al personal alcanzando así un mejor desempeño dentro de la competencia.
- Actualizar e incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal lo cual le permitirá desempeñarse con calidad y eficiencia en cada una de sus labores.

4.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. La capacitación es aleatoria, ya que se manda al personal a capacitar importando sólo lo que requiere en ese momento la Competencia de Gestión, sin tomar en cuenta las necesidades y expectativas de éste.

El personal es mandado de forma abierta a capacitar, el jefe inmediato es el que decide qué cursos se les impartirá a ciertas personas, sin considerar sus competencias y requerimientos de capacitación específica, dando lugar a que no se le proporcione el desarrollo de acuerdo a su formación profesional. La capacitación que se proporciona no cumple adecuadamente con las necesidades del negocio y de la persona.

2. Necesidad de crear especialistas para poder contar con personal altamente calificado para canalizarlo a proyectos.

Por la constante evolución tecnológica el IMP ha tenido la necesidad de adquirir tecnología de punta, ya que es un centro de investigación y desarrollo petrolero, por lo

que no es suficiente adquirir ésta. Para estar a la vanguardia, se requiere mantener en constante capacitación y desarrollo al personal para que pueda operarla adecuadamente.

3. Necesidad de planear adecuadamente la capacitación y desarrollo profesional del personal para tener un mejor manejo de los recursos con los que cuenta la Competencia de Gestión.

Los recursos deben ser aprovechados de forma eficiente, ya que si la capacitación es aleatoria como se comentó anteriormente, existe un mal aprovechamiento de estos, al mandar a capacitar al personal que realmente no lo necesita en comparación a otros que sí.

4.7 HIPÓTESIS

Si se desarrolla un Plan de Carrera específico para el personal de la Competencia de Gestión dentro del Instituto Mexicano del Petróleo que se adecue a las expectativas de crecimiento y desarrollo del personal y a los requerimientos e intereses del Instituto entonces se brindará una adecuada capacitación y desarrollo profesional.

Variables.

Variable Independiente:

Plan de Carrera: Conjunto de acciones definidas entre cada persona y la institución para mejorar los resultados del desempeño laboral.

Variable Dependiente:

- Adecuada Planeación.
- Capacitación y desarrollo profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8 MUESTRA.

Para la selección de la muestra se consideró el personal que integra la Competencia de Gestión ya que es un grupo natural de trabajo. La muestra es por áreas y no por el número de personas que integran en dado caso la Competencia de Gestión porque cada integrante de la competencia pertenece a diferentes áreas tecnológicas y áreas de especialidad cambiando totalmente la información que se requiere para el Plan de Carrera Profesional.

Por lo que se desarrolló el Plan de Carrera fue en el área tecnológica denominada Comunicación la cual está integrada por veinte personas repartidas en las cuatro áreas de especialidad, para estudio fue elegida la de Diseño Editorial en donde participan tres personas a las cuales se aplicó la metodología para desarrollar su Plan de Carrera Individual.

A continuación nombro las personas que fueron razón de estudio:

- A. Lic. Ivonne Castañeda Emmert.
- B. Lic. César A del Valle Martínez.
- C. Lic. Efraín Pedraza Torres.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.9 PROCEDIMIENTO.

El Plan de Carrera Profesional del personal del área de especialidad Diseño Editorial se desarrolló mediante una metodología que consta de seis etapas que se llevaron de forma ordenada para llegar a un resultado confiable.

La primer etapa se denominó Identificación de Requerimientos: en esta etapa se identificaron los requerimientos mediante el Plan de Negocios en donde se marcan las prioridades del área de especialidad de Diseño Editorial, indicando la situación actual del área, los productos que ofrece, las necesidades administrativas, tecnológicas y de recursos humanos que tiene, las acciones estratégicas requeridas para cubrir dichas necesidades y los requerimientos particulares.

La segunda etapa fue la Caracterización del Personal: que consistió en realizar la Auto caracterización, Currícula y Caracterización por grupos de expertos que son los tres procesos necesarios para obtener los atributos del personal.

- a) La Autocaracterización fue para conocer el posicionamiento de sus competencias actuales con las que cuenta el personal.
- b) La currícula para conocer sus datos generales, nivel académico, idioma que domina, descripción del puesto que actualmente ocupa, la experiencia profesional que ha tenido dentro del instituto u otras organizaciones donde ha trabajado en los últimos cinco años, la actualización profesional que se le ha proporcionado, el equipo de computo con el que cuenta para realizar sus labores, las expectativas de desarrollo que tiene la persona a corto, mediano y largo plazo dentro del Instituto.
- c) La Caracterización del grupo de expertos, para este proceso se requirió del apoyo de un equipo de especialistas denominado "grupo de expertos" en el cual también participé de forma activa para llegar a los resultados deseados del Plan de Carrera, en esta caracterización se evalúa al personal para conocer su nivel de dominio real que posee en cada una de las actividades que se realizan en el área en donde se encuentra.

La tercera etapa fue el Diagnóstico: en donde se realizaron los siguientes procesos para obtenerlo, Identificación de brechas, Definición de grandes estrategias, Acciones a corto, mediano y largo plazo.

- a) La Identificación de brechas se realizó para identificar y analizar la brecha que existe entre el perfil deseado y el real, que para fines de esta investigación se entiende como el nivel de dominio requerido y el nivel de dominio real que posee la persona.
- b) La Definición de grandes estrategias donde se empezó a definir las estrategias que con mayor probabilidad pueden ayudar al personal a alcanzar el nivel de dominio requerido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Las Acciones a corto, mediano y largo plazo se establecieron basándose en las estrategias para decidir el tiempo que se requería para las acciones.

La cuarta etapa fue la Concertación: en esta etapa se llevaron a cabo los procesos de Integración de Comités de Evaluación, Entrevista, Conciliación de intereses y requerimientos, Definición de trayectorias de tres a cinco años y Compromisos de desarrollo a año y medio.

- a) Integración de Comités de Evaluación: se integró un comité de evaluación el cual estaba conformado por una servidora, el responsable del área y del grupo de expertos, para evaluar a los candidatos para el desarrollo del Plan de Carrera, ya que en este proceso se debía saber si realmente la persona está dispuesta a adquirir compromisos en el Plan de Carrera.
- b) Entrevistas: se realizó una entrevista entre el comité de evaluación y el personal, la cual estaba dirigida a un tema específico que era las Expectativas Individuales para el Plan de Carrera, donde se conoció los tipos de proyectos que le interesan para participar en un futuro, las acciones de entrenamiento en el trabajo que desearía realizar, las necesidades de preparación académica o de capacitación que requería para desempeñarse mejor en un futuro, y finalmente qué eventos de divulgación o intercambio complementarían su trabajo.
- c) Conciliación de intereses y requerimientos: con toda la información anterior era posible llegar a un acuerdo en cuanto a la trayectoria que debe seguir el personal para satisfacer los requerimientos e intereses del área y del personal.
- d) Definición de trayectorias de tres a cinco años: con la entrevista se logró conocer las expectativas individuales y conciliar intereses y requerimientos para definir las trayectorias en un tiempo determinado dependiendo del nivel de dominio que se desea alcanzar finalmente.
- e) Compromisos de desarrollo a año y medio: se estableció que cada año y medio en el desarrollo del Plan de Carrera se realizará una evaluación para conocer si los resultados son favorables y no se requiere hacer algún ajuste para su continuidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La quinta etapa fue Programación e Implantación: donde se llevaron a cabo los procesos de Asignación a proyectos. Compromisos con jefes de proyecto. Asignación de "coaches", Programación y ejecución de acciones de facilitación.

- a) Asignación a proyectos: se asignó al personal en proyectos de acuerdo a su profesión para empezar a ubicarlos adecuadamente dentro de la estructura de las competencias y para que pueda aplicar los nuevos conocimientos y habilidades que va adquiriendo de forma que satisfaga los requerimientos del área.
- b) Compromisos con jefes de proyecto: se estableció el compromiso que debe cumplir la persona con el jefe de proyecto al cual fue asignada, como el de lograr y desempeño favorable.
- c) Asignación a "coaches": se le asignó al personal un mentor el cual es la persona con mayor experiencia y la cual se dedicará a brindar un entrenamiento dentro del área.
- d) Programación y ejecución de acciones de facilitación: en este proceso se programan los cursos, seminarios, talleres, diplomados, posgrados, maestría, doctorados que son las actividades que facilitará llegar al nivel requerido.

La sexta etapa es Evaluación y Control: en la programación se fijó un tiempo determinado para evaluar al personal cada vez que termina la asistencia a un evento para tener un control de que está cumpliendo con el compromiso establecido. si no será necesario tomar otras acciones para continuar con el Plan de Carrera. Lo que se evalúa es lo siguiente:

- a) Se evalúa si ha existido un desarrollo real de conocimientos y habilidades que se determina si obtiene la calificación establecida después de cada evento.
- b) Se evalúa si ha habido cambios de actitud del personal con la ejecución del Plan de Carrera.
- c) Se evalúa si su desempeño dentro de los proyectos en los cuales fue asignado es satisfactorio y cubre realmente las necesidades del mismo.
- d) Finalmente se realizan ajustes y se renuevan compromisos de acuerdo a los resultados obtenidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**RESULTADOS DEL DESARROLLO
DEL PLAN DE CARRERA EN EL ÁREA
TECNOLÓGICA DE COMUNICACIÓN.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los resultados de la investigación los comienzo con el conocimiento de la función que tiene la Competencia de Gestión, el área tecnológica Comunicación y el área de especialidad Diseño Editorial dentro del Instituto.

Competencia Institucional de Gestión:

La Competencia Institucional de Gestión, es el conjunto de personas, tecnología, infraestructura y metodología que soportan al negocio, líneas de investigación y áreas estratégicas.

Su misión es fortalecer y administrar el desarrollo integral de las capacidades del personal, del conocimiento científico y tecnológico, de la infraestructura y de la metodología de trabajo para garantizar la disponibilidad de las competencias necesarias para todas las actividades institucionales que lleven al logro de los objetivos establecidos.

Su visión es estar constituidos en grupos especializados de clase mundial en continuo desarrollo, para distinguirse por los altos niveles de conocimiento, habilidades y capacidades de innovación y por la infraestructura tecnológica, metodológica y material en el estado del arte, que potencian la generación de valor en las operaciones institucionales.

La Competencia de Gestión es la denominación que se le asignó para coordinar a las áreas tecnológicas que la componen, ya que cada una de ellas atiende necesidades diversas del Instituto y entre ellas existe muy poca relación por los diferentes objetivos y funciones que persiguen.

Así mismo las áreas tecnológicas se encuentran integradas por áreas de especialidad que apoyan al desarrollo de las funciones que se deben cumplir. La competencia es la responsable de proveer el factor humano, actualizar la tecnología e infraestructura y sistematizar las metodologías y herramientas de trabajo necesarias para satisfacer los requerimientos de operación institucionales.

Por lo tanto cuenta con procesos para cumplir con estas responsabilidades, los cuales son los siguientes:

- 1) Administración del Factor Humano.
- 2) Normatividad y estandarización de los procesos de trabajo.
- 3) Mantener e incrementar el acervo tecnológico y administrar la infraestructura.

El primer proceso busca el Desarrollo y Asignación del personal en la competencia, teniendo como objetivos:

- ✓ Reclutar y seleccionar personal para la competencia, que cuente con las competencias necesarias para cubrir el perfil deseado para ocupar determinado puesto, de acuerdo a las necesidades que tenga cada área.
- ✓ Coordinar programas de inducción para el personal de nuevo ingreso para que se integre más rápidamente a las actividades de la competencia y alcance los objetivos de la misma.
- ✓ Revisar que el personal se encuentre tripulado, es decir, asignado al proyecto que le corresponde, que estén adecuadamente planeadas sus horas hombre durante el tiempo que estará participando en el mismo.
- ✓ Verificar que el personal notifique sus horas, es decir, que el personal debe registrar las horas que trabajo a la semana en el sistema (i-cats) y esté autorizado por el jefe de proyecto.
- ✓ Evaluar el grado de dominio de las capacidades del personal, para conocer cuál es el dominio que tiene y canalizarlo mejor en los proyectos.
- ✓ Proporcionar el desarrollo profesional que requiere el personal para poder desempeñar bien sus funciones, atendiendo sus necesidades de capacitación.
- ✓ Definir e implantar planes y trayectorias de carrera y los programas de formación, capacitación y actualización.

El segundo proceso busca lograr una estandarización y normalización de los procedimientos de trabajo de la competencia, teniendo los siguientes objetivos:

- ✓ Definir, normar y estandarizar los procesos, metodologías y procedimientos

operativos requeridos por el personal de la competencia.

- ✓ Integrar e implantar la normatividad aplicable relacionada con la competencia.
- ✓ Dar seguimiento a la aplicación y actualidad de las normas, estándares y metodologías de trabajo.
- ✓ Coadyuvar en los procesos de certificación de calidad en la competencia.

El tercer proceso busca la sustentabilidad tecnológica e infraestructura, teniendo como objetivos:

- ✓ Promover proyectos de investigación y desarrollo prospectivo de la competencia.
- ✓ Identificar necesidades estratégicas de infraestructura y herramientas tecnológicas.
- ✓ Promover alianzas tecnológicas.
- ✓ Promover la vinculación con los diversos programas institucionales: como investigación, AceITe, Calidad, entre otras.
- ✓ Proveer al personal el equipo necesario para su buen funcionamiento en la competencia, como puede ser si requiere una computadora para trabajar y cumplir con sus actividades hasta tecnología de punta como son equipos especializados y paquetería sofisticada.

Área Tecnológica de Comunicación:

Las áreas tecnológicas son las áreas de conocimiento fundamentales para proveer soluciones al negocio o de investigación de clase mundial (productos, servicios, programas).

El área tecnológica de Comunicación es la responsable de la difusión y comunicación institucional tanto en forma interna como externa. Esto lo lleva a cabo a través de medios de comunicación impresa, como lo es la Gaceta Institucional la cual informa de todo cuanto sucede dentro del Instituto, con el fin de mantener informado al personal de los acontecimientos más importantes como puede ser otorgamiento de premios, reconocimientos, certificaciones, convenios, investigaciones científicas relevantes, innovaciones en la industria petrolera, información de la programación de

seminarios y conferencias que se imparten a nivel interno y eventos de recreación laboral, artículos técnicos, entrevistas y convocatorias.

También es responsable de la difusión cultural en el Instituto por medio de recreación laboral, donde su fin es motivar por medio de formas de esparcimiento para que el personal después del término de una jornada larga de trabajo le ayude a liberar el estrés acumulado, realizando una programación de eventos de lunes a sábado, como la exposición de obras de teatro, danza, musicales, transmisión de buen cine como películas internacionales, salidas o paseos familiares, ferias y simposiums.

Brinda servicio a clientes mediante la recepción brindandc un buen servicio a los visitantes a su llegada a las instalaciones del Instituto para que puedan dirigirse con el personal con el que vienen a tratar, proporcionando información de extensiones, correos electrónicos, localización de su lugar de trabajo y la correcta canalización de con qué personas debe realizar ciertos trámites.

Tiene la responsabilidad de crear una buena imagen del Instituto tanto a la comunidad interna como externa, manteniendo buenas relaciones con los vecinos, clientes, proveedores y otras instituciones con las que interactua para la realización de investigaciones.

Es responsable de la organización de eventos magnos dentro y fuera de las instalaciones para encuentros con otros investigadores extranjeros y nacionales, para la recepción de visitantes importantes como presidentes de grandes corporaciones petroleras que viene a conocer el Instituto y para concertación de convenios.

Realiza visitas guiadas a estudiantes y clientes para dar a conocer a lo que se dedica el Instituto, ya que es de importancia contar con gente preparada para la realización de investigaciones científicas de la industria petrolera en el país y crear una imagen con promocionales que contengan el logotipo del Instituto para fijar un posicionamiento sano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Área de Especialidad de Diseño Editorial:

Las áreas de especialidad son las áreas de especialización necesaria para sustentar a las áreas tecnológicas que componen de igual manera a la competencia.

El área de Diseño Editorial es la que tiene la responsabilidad de sustentar a la área tecnológica mediante la realización de carteles para difundir la misión y visión de la institución, para proporcionar información general al personal y para realizar promocionales de eventos que organizan otras áreas que son de interés general.

Es la encargada de crear y supervisar las aplicaciones del logotipo institucional, controla el manejo de colores de la institución (verde-negro), atiende las peticiones de difusión del quehacer institucional a través de diversos tipos de promocionales como catálogos, carteles, folletos, revistas promocionales y publicaciones internas.

Establece los lineamientos para dar uniformidad al uso del logotipo institucional, en cuanto al tamaño, color, ubicación, plano horizontal y vertical. En los siguientes tipos de promocionales se puede usar el logotipo de una forma específica:

- Vestimenta del personal como batas, overoles y cascos.
- Equipo de transporte en vehículos ligeros, medianos y pesados.
- Papelería como sobres, facturas, tarjetas de presentación y hojas membretadas.
- Artículos promocionales como tazas, ceniceros, plumas, encendedores, llaveros y lapiceros dependiendo del material si es madera, cerámica, papel, piel, plástico, y vidrio.

Se inicio el Desarrollo del Plan de Carrera con la etapa de Identificación de Requerimientos, mediante el Plan de negocios en donde obtuve el perfil de requerimientos que tiene el área. A continuación muestro el Plan de negocios del área de Diseño Editorial que es el resultado obtenido en esta etapa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLAN DE NEGOCIOS DE DISEÑO EDITORIAL.

Objetivo Principal.

Se pudo conocer el objetivo principal del área que es: Homogeneizar y normar la imagen institucional a través del diseño electrónico y la edición de publicaciones científicas, técnicas, promocionales y administrativas que sean de interés para el IMP, con el fin de fortalecer la unidad y el sentido de pertenencia, así como coadyuvar en la difusión total y oportuna de los conocimientos, innovaciones e investigaciones en materia petrolera.

Situación Actual.

La situación actual del área de Diseño Editorial es que ha recuperado una posición dentro de la Institución al pasar de ser una entidad poco aprovechada, en la actualidad es una área de mucha demanda por parte de la organización del IMP.

Incluso en el presente año ha sido una unidad propositiva que ha creado y difundido la imagen de la Innovación dentro del IMP.

Productos Actuales.

Los Productos que actualmente ofrece el área de Diseño Editorial al Instituto son dos, que son Diseño e impresión y Diseño digital.

En Diseño e impresión de:

- Libros
- Folletos
- Carteles
- Trípticos
- Reconocimientos
- Programas
- Invitaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En Diseño digital para:

- Páginas web
- Presentaciones
- Interactivos

Necesidades del Negocio

Se conocieron las necesidades específicas que tiene el área, dividiéndolas en tres clases:

- A. Necesidades Tecnológicas
- B. Necesidades de Recursos Humanos
- C. Necesidades Administrativas

Las Necesidades Tecnológicas que tiene el área son que requiere de la Actualización profesional en los siguientes aspectos:

- Trabajo editorial.
- Diseño editorial.
- Diseño de páginas web.
- Paquetería actual sobre los anteriores temas.
- Contar con equipo moderno (computadoras, scanner, impresoras y plotter).

Las Necesidades Administrativas que tiene son principalmente:

- Conocer las normas de calidad que rigen los servicios de Diseño Editorial a nivel internacional
- Contar con la certificación de calidad de nuestros servicios.
- Conseguir que todas las áreas solicitantes, programen de mejor manera sus necesidades de servicio.
- Mantener mayor relación con áreas similares de Petróleos Mexicanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las Necesidades de Recursos Humanos que tiene el área es en cuanto:

- Mantener actualizado al personal en sus ámbitos de competencia.
- Tener un conocimiento del idioma inglés al menos del 75%.
- Contar con más personal para atender la gran demanda de trabajo.

Acciones estratégicas requeridas.

Las acciones estratégicas que se requieren para alcanzar el objetivo del área son:

- Modernizar la infraestructura de cómputo y paquetería.
- Planificar sus actividades.
- Comercializar sus servicios y productos.

Requerimientos particulares.

El área sólo tiene un requerimiento particular que es obtener la certificación de calidad en sus servicios que ofrece para la completa satisfacción de la misión y visión del Instituto.

CAPACIDADES REQUERIDAS DEL PERSONAL.

Determinamos el grupo de expertos las capacidades que requiere el personal para desempeñarse, es decir, los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal en ciertos programas de computo para desarrollar su trabajo en forma más eficiente, indicando también el nivel de dominio que debe cubrir para lograr los objetivos del área.

El área sólo cuenta con un proceso para desarrollar sus actividades y cumplir con el objetivos de la misma, se aclara esto porque existen áreas donde se manejan más de dos procesos dependiendo de los objetivos que deban cumplir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso se denomina Diseño Editorial, en el cual se requieren de capacidades específicas y generales, las específicas en este caso son las de mayor importancia y las generales son las que complementan al proceso.

Las Capacidades Específicas que debe poseer el personal en el área son tres:

- a) Poseer conocimientos en Paquetería para Diseño Editorial mediante programas especializados de: Prerensa Digital, QuarkXpress, Page maker, Ilustrator, Corel Draw, Photoshop, e In Design.
- b) Poseer conocimientos de Diseño de Páginas Web, para lo cual se requiere de paquetería como: Flash, Dreamweaver, Fireworks, Programación HTM2, Programación Javascript, 3D Studio max, Carrara, y Go live.
- c) Poseer conocimientos de Diseño de Interactivos Multimedia, para ello se requiere de la paquetería de: Director, Cool edit (sonido), Premier (edición de video digital), Rhino, y Sound Forge.

Las Capacidades Generales que debe tener el personal en el área son cuatro: Debe tener Habilidad para Comunicarse, Creatividad, Conocimientos de la Industria Petrolera y Conocimientos del Idioma Inglés.

El personal debe cubrir el nivel de dominio requerido para desempeñarse favorablemente en el área, el cual marcamos el grupo de expertos en cada una de las capacidades específicas y generales que ya se mencionaron anteriormente.

En este punto se recuerda que los niveles de dominio son cuatro Elemental, Básico, Intermedio y Avanzado.

ELEMENTAL (E)

- En proceso de formación
- Apoya en la realización de actividades específicas, rutinarias o de detalles en los proyectos.

<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

- Requiere guía permanente.

BÁSICO (B)

- Ha alcanzado un nivel maduro y consistente en el dominio de su especialidad.
- Asume la responsabilidad con autonomía de actividades específicas de los proyectos.
- Trabaja independiente y genera los resultados esperados.
- Empieza a desarrollar credibilidad y reputación por su trabajo.
- Supervisa y realiza "Coaching" de un equipo de trabajo.
- Requiere guía casuística.

INTERMEDIO (I)

- Ha alcanzado un alto nivel de dominio en su especialidad.
- Se responsabiliza de las actividades correspondientes a su especialidad en un conjunto de proyectos (controla la calidad).
- Planea, organiza y controla la participación de su especialidad en un conjunto de proyectos.
- Coordina esfuerzos para la obtención de resultados.

AVANZADO (A)

- Es uno de los expertos de su especialidad.
- Asesora para resolver problemas de alta complejidad.
- Define líneas de acción en el contexto de su especialidad.
- Orienta el desarrollo general de la especialidad (tecnología, metodología, infraestructura y desarrollo humano).
- Desarrolla, adapta e innova en el ámbito de su especialidad.

Basándose en estos criterios el nivel de dominio requerido por el personal de Diseño Editorial es el siguiente:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

128

DISEÑO EDITORIAL	NIVEL REQUERIDO			
	E	B	I	A
Habilidad para comunicarse				A
Creatividad				A
Conocimientos de paquetería de diseño editorial:				A
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Prerensa Digital ✓ QuarkXpress ✓ Page maker ✓ Illustrator ✓ Corel Draw ✓ Photoshop ✓ In Design 				A
Conocimientos de diseño de páginas web:				A
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flash ✓ Dreamweaver ✓ Fireworks ✓ Programación HTM2 ✓ Programación Javascript ✓ 3D Studio max ✓ Carrara ✓ Go live 				A
Conocimientos de diseño de interactivos multimedia:				A
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director ✓ Cool edit (sonido) ✓ Premier (edición de video digital) ✓ Rhino ✓ Sound Forge 				A
Conocimiento de la industria petrolera			I	
Conocimiento del idioma inglés	E			

Como se puede ver en el cuadro anterior el nivel de dominio requerido es avanzado para las capacidades de Habilidad para comunicarse, Creatividad, Conocimientos de paquetería de diseño editorial, Conocimientos de diseño de páginas web y Conocimientos de diseño de interactivos multimedia. De igual forma se requiere un nivel de dominio intermedio en Conocimientos de la industria petrolera y un nivel elemental en Conocimientos del idioma inglés.

En la segunda etapa del Plan de Carrera que se llevó a cabo fue la Caracterización del Personal en donde se obtuvieron los siguientes resultados del personal del área de Diseño Editorial:

a) Lic. Ivonne Castañeda Emmert.

Al analizar su Autocaracterización se pudo conocer que su competencia primaria es la de Diseño Editorial la cual servirá de base para construir su Plan de Carrera en la cual ella considera que tiene un nivel avanzado.

Sus competencias complementarias donde tiene mayor interés para su desarrollo son Difusión cultural, Difusión institucional y Comunicación considerando que tiene un nivel de dominio avanzado. Esto nos permitió tener una visión más completa de sus intereses profesionales y estructurar de mejor manera su Plan de Carrera, hay que recordar que son aquellas especialidades en las que se puede poseer algún nivel de dominio, producto de la formación y la experiencia en el trabajo.

Los resultados obtenidos del análisis de su Currícula permitieron conocer que su categoría es personal de honorarios, pertenece al área de Comunicación, la fecha de ingreso al Instituto fue el 15 de Mayo del 2000.

Su nivel académico es de Licenciatura en Diseño Gráfico, titulada en el 2001 con un promedio del 9.1 de la Universidad del Valle de México. Domina el idioma inglés con un 50% de lectura, 40% de escritura y un 10% de habla.

Su descripción del puesto que actualmente ocupa, es mediante el objetivo del mismo que es dar a conocer la comunicación interna del Instituto; las funciones generales es que exista una comunicación clara; las actividades específicas son el diseño de libros, trípticos, carteles, folletos y diplomas.

Ella considera que su nivel académico sí va de acuerdo con las actividades que realiza en su puesto actual por que sigue desarrollándose profesionalmente. Su experiencia profesional ha sido únicamente dentro del Instituto y no ha tenido en otras instituciones externas, ocupando el puesto de Diseño Gráfico en el periodo del 5 de septiembre del 2002 en el área de diseño editorial con su jefe inmediato Lic. Cesar de Valle, obtuvo logros importantes como la realización de libros como prospectiva.

informe de autoevaluación, participación en eventos como pimas, refinación, campañas de innovación, entre otros más.

No se le ha dado actualización profesional en el tiempo que ha laborado para la institución que ha sido de dos años. Si tiene asignada una computadora marca Dell para realizar su trabajo, esta conectada a la red y no tiene acceso al sistema de administración de personal (SAP). El software que utiliza para la realización de su trabajo es photoshop, illustrator, flash, quarkxpress, pagemaker, dreamweaver y corel.

Sus expectativas de desarrollo dentro del IMP son seguir creciendo profesionalmente para brindar mejores resultados a los clientes. Considera que en el área en la que ubica existen oportunidades de desarrollo de carrera porque la difusión y la comunicación son necesarias y siempre se está en constante innovación para la difusión. También considera que está aplicando plenamente su experiencia, conocimientos y habilidades porque son necesarios para alcanzar los objetivos del área. De acuerdo a los cuatro elementos para el Plan de Carrera ella propone un desarrollo académico formal por medio del estudio de la maestría en diseño editorial. (Ver Anexos Formatos de llenado de Caracterización).

Finalmente para terminar esta etapa se determino el nivel de dominio real o actual que posee Ivonne en el proceso de Diseño editorial sin haber la necesidad de aplicación de reactivos porque se llegó a un acuerdo en cuanto a su nivel que realmente poseía, dando como resultado:

Ivonne Castañeda Emmert.	NIVEL DE DOMINIO REAL			
Diseño Editorial	E	B	I	A
Habilidad para comunicarse.			I	
Creatividad.			I	
Conocimientos de paquetería de diseño editorial.		B		
Conocimientos de diseño de páginas web.		B		
Conocimientos de diseño de interactivos multimedia.			I	
Conocimiento de la industria petrolera.		B		
Conocimiento del idioma inglés.		B		

Como se puede ver Ivonne en habilidad para comunicarse y creatividad tiene un nivel de dominio intermedio; en conocimientos de paquetería de diseño editorial y conocimientos de diseño de páginas web tiene uno básico; en conocimientos de diseño de interactivos multimedia un intermedio y en conocimiento de la industria petrolera e idioma inglés es básico.

En la tercera etapa del Plan de Carrera denominada Diagnóstico de Brechas se llegó al siguiente resultado:

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO														
	ACTUAL			15 AÑOS			3 AÑOS			9 AÑOS					
	E	B	A	E	B	A	E	B	A	E	B	A			
Conocimientos de paquetería de diseño editorial, mediante el manejo de QuarkXpress, Page maker, Illustrator, Corel Draw, Photoshop, In design, curso en prensa digital.	○												○		
Conocimientos de diseño de páginas web, por medio de paquetería especializada como Flash, Dreamweaver, Fireworks.	○												○		
Programación HTML2, Programación JavaScript, 3D Studio max, Cinema 4.50 3ds															
Conocimientos de diseño interactivos multimedia, su requiere en paquetería de Director, Cooledit, Premier, Rhinoc, Sound Forge															

Después de tener definido el nivel que posee actualmente Ivonne en cada una de las capacidades del proceso de Diseño Editorial, se realizó una identificación de brechas que fue comparar el nivel de dominio actual con el nivel de dominio requerido, en este caso se requiere aumentar sus capacidades al no cubrir el nivel requerido que es avanzado. Por lo que se definen estrategias como tomar cursos en cada uno de los paquetes que se marcan para alcanzar el nivel avanzado decidiendo que puede lograrse las acciones en un tiempo de tres años.

En conocimientos de paquetería de diseño editorial y en conocimientos de diseño de páginas web tiene un nivel actual básico y se decide que en año y medio puede alcanzar un nivel intermedio en ambos para que en tres años pueda alcanzar el nivel requerido que es avanzado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En conocimientos de diseño interactivos multimedia tiene un nivel de dominio actual de intermedio por lo que en año y medio puede alcanzar el nivel de avanzado para dedicar mayor tiempo a las primeras dos capacidades.

En la cuarta etapa denominada Concertación se realizó una entrevista mediante la cual se conciliaron las necesidades e intereses que tiene el Instituto y las de Ivonne, aplicando una serie de preguntas para conocer sus expectativas de desarrollo obteniendo una mejor comunicación de lo que se desea alcanzar con las acciones que se elegirán para el Plan de Carrera. Obteniendo los siguientes resultados:

- Las expectativas individuales para su Plan de Carrera. Ivonne nos dio a conocer que le interesaría participar principalmente en proyectos de Gestión.
- Las acciones de entrenamiento en el trabajo que le agradaría realizar son estancias en campo.
- Las necesidades de preparación académica o de capacitación que ella requiere para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo es una maestría en Diseño Gráfico.
- Los tipos de eventos de divulgación o intercambio que complementarían su trabajo son seminarios. (Ver anexos Formato de Expectativas Individuales para el Plan de Carrera).

La quinta etapa que se llevó a cabo es la de Programación e Implantación, que fue la más importante, por que este es el resultado final de dicho estudio donde se culmina con la planeación de la capacitación y desarrollo profesional que cubrirá las expectativas de desarrollo del personal y los requerimientos del Instituto, aprovechando toda la información recabada en las anteriores etapas de la metodología para el Plan de Carrera Profesional.

Se realizó la relación entre las necesidades del negocio y las capacidades del personal llegando al resultado de que:

- Las necesidades del negocio son: La actualización en trabajo editorial, diseño editorial, diseño de páginas web y paquetería actual sobre los anteriores temas. Contar con equipo moderno como computadoras, scanner, impresoras y plotter.

Conocer las normas de calidad que rigen los servicios de Diseño Editorial a nivel internacional. Contar con la certificación de calidad de nuestros servicios. Conseguir que todas las áreas solicitantes programen de mejor manera sus necesidades de servicio. Mantener mayor relación con áreas similares de Petróleos Mexicanos. Mantener actualizado al personal en sus ámbitos de competencia. Tener un conocimiento del idioma inglés al menos del 75%. Contar con más personal para atender la gran demanda de trabajo.

- Las acciones estratégicas requeridas para satisfacer dichas necesidades del negocio son: Modernizar la infraestructura de cómputo y paquetería. Planificar sus actividades. Comercializar sus servicios y productos adecuadamente.
- Los requerimientos particulares de cada competencia son: Obtener la certificación de calidad de sus servicios.
- Las capacidades requeridas del personal de la competencia como ya se hecho mención antes son: Se requiere que el personal tenga habilidad para comunicarse, ser creativos, poseer conocimientos de paquetería en diseño editorial, conocimientos de diseño de páginas web, conocimientos de diseño de interactivos multimedia, conocimientos de la industria petrolera y conocimientos del idioma inglés. (Ver Formato de Vinculación de entre necesidades del negocio y capacidades del personal).

Finalmente se elaboró el Plan de Carrera de Ivonne Castañeda Emmert donde se establecieron los compromisos para determinar la trayectoria que se seguirá para realizar las acciones de capacitación y desarrollo que quedarán fijadas en el formato para concretar el Plan de Carrera Individual.

Se establecieron las expectativas de desarrollo que son: Se espera que en tres años, sea un elemento fundamental para la actualización permanente de diseños electrónicos y la edición de publicaciones científicas, técnicas, promocionales y administrativas de interés para el Instituto y mantener su participación en proyectos para la difusión total y oportuna de las innovaciones en materia petrolera.

Se determinaron las actividades, el tipo de actividad, la necesidad estratégica relacionada que satisface al realizar dicha actividad, la acción estratégica que se desea cubrir, se programa la fecha inicio y la fecha de termino de la actividad, las horas hombre que se requieren ser aplicadas, la fecha de medición de resultados y el resultado que se medirá.

Dentro de las actividades que se planearon en su mayoría son cursos en paquetería de diseño editorial y en diseño de páginas web por que tiene un nivel actual de básico y se requiere que alcance un nivel avanzado en el periodo establecido para su Plan de Carrera. Se incluye su participación en proyectos *ad hoc* a su capacitación y desarrollo que va adquiriendo, los proyectos son anuales por lo que participa en tres. Se planea un diplomado en páginas web y una estancia de capacitación con el licenciador de la tecnología 3D Estudio Max para que reciba un entrenamiento en el trabajo e incrementar la capacidad institucional para el diseño editorial en paquetes especializados. (Ver Anexos Formato de Plan de Carrera Individual)

La sexta etapa es Evaluación y Control en la cual una vez que se pone en marcha el Plan de Carrera se debe realizar revisiones periódicas de cada una de las actividades que va realizando Ivonne para tener un control del avance que ha tenido en el plan, es por eso que se evalúa de acuerdo a la calificación y fechas que se estableció, para que pueda continuar con el plan, en caso de que ella por alguna razón no haya cumplido satisfactoriamente con el compromiso o suspenda el plan se deberá evaluar si ha sido por carga de trabajo o por otras cuestiones personales.

b) Lic. Cesar A. del Valle Martínez.

La metodología que se sigue para Cesar es la misma, en la primer etapa que es Identificación de Requerimientos es el mismo Plan de negocios porque está en la misma área de Diseño Editorial por lo tanto estos requerimientos no cambian.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la segunda etapa que es Caracterización del Personal, el resultado de su Autocaracterización es que su competencia primaria en la cual se basará su Plan de Carrera es Comunicación en la cual aspira alcanzar un mayor nivel de dominio.

Sus competencias complementarias donde tiene un mayor interés para su desarrollo son Administración de medios en donde considera que actualmente tiene un nivel de dominio básico. Difusión institucional y Difusión cultural donde considera tener un nivel intermedio lo cual permitió tener una visión completa de sus intereses profesionales y estructurar su Plan de Carrera.

Los resultados obtenidos del análisis de su Currícula permitieron conocer que su categoría es coordinador de investigación, pertenece igualmente al área tecnológica de Comunicación. su fecha de ingreso al Instituto es el 16 de agosto de 1979.

Su nivel académico es de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con un promedio de 8.3, titulado de la U.N.A.M. en 1988. El idioma que domina es el inglés con un 60% de lectura, un 50% de escritura y un 50% de habla, actualmente no estudia algún otro idioma.

La descripción de su puesto actual que ocupa es conociendo el objetivo del mismo que es coordinar el diseño gráfico de las publicaciones y formatos digitales del Instituto: las funciones generales son cuidar y preservar la imagen gráfica y digital de los ingresos del Instituto: las actividades específicas son diseñar e imprimir las publicaciones oficiales del Instituto y coordinar la difusión de campañas institucionales.

Cesar considera que su nivel académico no está de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto actual porque siempre se requiere de una actualización profesional para desarrollar mejor sus actividades.

Su experiencia profesional ha sido en los últimos cinco años dentro del Instituto, teniendo tres puestos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Coordinador de imagen de febrero a septiembre del 2002, en el área de Comunicación, su jefe inmediato fue el Lic. Paulino Sabugal teniendo como logro importante durante este período haber coordinado la imagen gráfica de Innovar en el IMP.
- Coordinador de Diseño Editorial de mayo del 2000 a febrero del 2001, teniendo como logro importante haber coordinado los diseños e impresos para el IMP.
- Jefe de División Editorial en enero de 1989 en el área de Administración con el Lic. Miguel Campuzano y como logro importante haber coordinado el diseño y la impresión de ediciones del IMP y la impresión de ediciones del IMP y PEMEX.

A Cesar se le ha proporcionado actualización profesional mediante la asistencia a eventos como los siguientes cursos: Curso Corel Draw con una duración de 30 horas en enero de 1998 impartido a nivel interno por el Instituto; curso de Office también con una duración de 30 horas en mayo de 1998 por el Instituto; curso de Page Maker con una duración de 30 horas en junio de 1998 también impartido por el Instituto, curso de Inglés intermedio de 100 horas el 20 de octubre de 1999 por el Instituto y curso de Ciclo de conferencias el top de la Mercadotecnia en México de 20 horas en agosto del 2002 impartido por la Universidad Simón Bolívar.

Tiene asignada una computadora marca Acer, está conectado a la red y no tiene acceso a SAP. El software que utiliza para su trabajo es office y corel draw. Sus expectativas de desarrollo dentro del Instituto son seguir aprendiendo y aportar su experiencia para el cumplimiento de los objetivos del IMP en su ámbito de acción. Considera que el área donde se encuentra hay oportunidades para su desarrollo de carrera porque es su área natural de trabajo conforme a sus estudios. Considera que está aplicando plenamente su experiencia, conocimientos y habilidades porque son escuchadas sus sugerencias que posteriormente se aplican. Propone para el desarrollo de su Plan de Carrera la asistencia a cursos, congresos y un desarrollo académico formal.

Para terminar esta etapa del plan se determinó el nivel de dominio real o actual que posee Cesar en el proceso de Diseño Editorial sin haber tampoco la necesidad de aplicar

Después de tener definido el nivel que posee actualmente Cesar en cada una de las capacidades del proceso de Diseño Editorial, se realizó una identificación de brechas que fue comparar el nivel de dominio actual con el nivel de dominio requerido, en este caso se requiere aumentar sus capacidades al no cubrir el nivel requerido que es avanzado. Por lo que se definen estrategias como tomar cursos en cada uno de los paquetes que se marcan para alcanzar el nivel avanzado decidiendo que puede lograrse las acciones en un tiempo de cinco años.

En conocimientos de diseño de páginas web tiene un nivel actual avanzado por lo que cubre el nivel requerido pero en conocimientos de paquetería de diseño editorial tiene un nivel de dominio actual intermedio en donde se pretende cerrar la brecha que existe en tres años para alcanzar el nivel requerido que es avanzado y en conocimientos de diseño interactivos multimedia tiene un nivel elemental pretendiendo cerrar la brecha en cinco años.

En la cuarta etapa denominada Concertación se realizó una entrevista mediante la cual se conciliaron las necesidades e intereses que tiene el Instituto y las de Cesar, aplicando una serie de preguntas para conocer sus expectativas de desarrollo obteniendo una mejor comunicación de lo que se desea alcanzar con las acciones que se elegirán para el Plan de Carrera. Obteniendo los siguientes resultados:

- Las expectativas individuales para su Plan de Carrera de Cesar es que le interesaría participar principalmente en proyectos de Gestión.
- Las acciones de entrenamiento en el trabajo que le agrada realizar son estancias en campo.
- Las necesidades de preparación académica o de capacitación que ella requiere para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo son cursos específicos de especialidad técnica.
- Los tipos de eventos de divulgación o intercambio que complementarían su trabajo son seminarios. (Ver anexos Formato de Expectativas Individuales para el Plan de Carrera).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La quinta etapa es la de Programación e Implantación, que es la más importante, por que es el resultado final del estudio donde culmina con la planeación de la capacitación y desarrollo profesional que cubrirá las expectativas de desarrollo del personal y los requerimientos del Instituto, aprovechando toda la información recabada en las anteriores etapas de la metodología para el Plan de Carrera Profesional.

Se realizó también la relación entre las necesidades del negocio y las capacidades del personal que no cambian. (Ver Formato de Vinculación de entre necesidades del negocio y capacidades del personal).

Finalmente se elaboró el Plan de Carrera de Cesar A. del Valle Martínez donde se establecieron los compromisos que determinan la trayectoria que seguirá para realizar las acciones de capacitación y desarrollo que quedan fijadas en el Plan de Carrera Individual.

Se establecieron las expectativas de desarrollo que son: Se espera que en cinco años, sea un elemento fundamental para la actualización permanente de diseños electrónicos y la edición de publicaciones científicas, técnicas, promocionales y administrativas de interés para el Instituto por medio del desarrollo de sus capacidades de diseño editorial y diseño interactivo multimedia alcanzando el nivel requerido.

De igual forma se determinaron las actividades, el tipo de actividad, la necesidad estratégica relacionada para satisfacer dichas actividades, la acción estratégica que se desea cubrir, se programó la fecha inicio y la fecha de termino de la actividad, las horas hombre que se requieren ser aplicadas para llevar a cabo la actividad, la fecha de medición de resultados y el resultado que debe obtener.

Dentro de las actividades que se planearon son sólo para desarrollar conocimientos en paquetería de diseño editorial y en diseño de interactivos multimedia ya que tiene un nivel actual en el primero de intermedio y el segundo elemental por lo que se requiere que alcance en ambos un nivel avanzado en el periodo establecido para su Plan de Carrera. Se incluye su participación en proyectos *ad hoc* a su capacitación y desarrollo

que va adquiriendo, los proyectos son anuales por lo que participa en cinco proyectos.
(Ver Anexos Formato de Plan de Carrera Individual)

La sexta etapa es Evaluación y Control en la cual una vez que se pone en marcha el Plan de Carrera se deben realizar revisiones periódicas de cada una de las actividades que va realizando Cesar para tener un control del avance que va teniendo en el plan, es por eso que se evalúa de acuerdo a la calificación y fechas que se establecieron, para que pueda continuar con el plan, en caso de que por alguna razón no haya cumplido satisfactoriamente con el compromiso o suspenda el plan se deberá evaluar si ha sido por carga de trabajo o por otras cuestiones personales.

c) Efraín Pedraza Torres.

De la misma manera se lleva la metodología para Efraín, en la primer etapa de Identificación de Requerimientos, el Plan de negocios es el mismo, ya que se encuentra en la misma área de Diseño Editorial por lo que los requerimientos no cambian.

En la segunda etapa que es Caracterización del Personal, se obtuvo como resultado de en su Autocaracterización que su competencia primaria en la cual se basará su Plan de Carrera es Diseño Editorial en la cual aspira alcanzar un mayor nivel de dominio.

Sus competencias complementarias donde tiene un mayor interés para su desarrollo son Diseño Editorial donde considera que actualmente tiene un nivel de dominio avanzado, Difusión institucional y Comunicación donde considera tener un nivel intermedio lo cual permitió tener una visión completa de sus intereses profesionales para estructurar su Plan de Carrera.

Los resultados obtenidos del análisis de su Currícula permitieron conocer que su categoría es profesional especializado, pertenece igualmente al área de Comunicación, su fecha de ingreso al Instituto es el 2 de julio de 1979.

Su nivel académico es de Licenciatura en Diseño Gráfico con un promedio de 8.58, titulado de la ENAP/U.N.A.M. en 1985. El idioma que domina es el inglés con un 40%

de lectura, un 20% de escritura y un 20% de habla, actualmente no estudia algún otro idioma.

La descripción de su puesto actual que ocupa es conociendo el objetivo del mismo que es dar soporte a las diferentes dependencias de la Institución con el fin de coadyuvar en la difusión de los avances científicos y tecnológicos que se generan: las funciones generales son proveer de elementos y soportes gráficos que difundan los avances de la Institución con creatividad y certeza, que se inscriban en el marco conceptual que desarrolla la empresa; las actividades específicas son diseño de materiales impresos para difusión como carteles, trípticos, folletos, calendarios y agendas, diseño de presentaciones ejecutivas.

Efraín considera que su nivel académico sí está de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto actual porque los conocimientos acerca de los aspectos formales, tanto de la estructura del diseño como de su realización le permiten solventar cualquier problema relacionado a estos aspectos con oportunidad y calidad.

Su experiencia profesional ha sido en los últimos años dentro del Instituto, teniendo tres puestos:

- Diseñador audiovisual de 1990 a 1995 en el área de División de Difusión Institucional con su jefe inmediato Lic. Juan M. Ramírez teniendo como logros más importantes la participación en el diseño de mascarillas y animaciones para los programas de los aniversarios 24 al 29 de la institución.
- Diseñador gráfico de 1995 al 2000 en el área de la gerencia de Comunicación con el Lic. Jaime Cortés teniendo como logro el diseño y desarrollo de las campañas de portación del gafete institucional y ahorro de energía y sistemas de manejo ambiental.
- Diseñador gráfico del 2000 al 2002 en la gerencia de Comunicación con el Lic. Paulino Sabugal su logro el diseño del libro "Prospectiva de la investigación y el desarrollo tecnológico del sector petróleo al año 2025"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se le ha proporcionado actualización profesional mediante la asistencia a eventos como los siguientes cursos: Animación básica para TV educativa con una duración de 30 horas en marzo de 1994 impartido por la S.E.P; curso de producción de TV de 40 horas en julio de 1995; desarrollo de identidad corporativa de 30 horas en marzo de 1996; curso del arte de hablar en público de 40 horas en abril de 1997; diplomado en desarrollo multimedia de 40 horas en diciembre del 2000 impartido por Aula Virtual; diplomado en desarrollo de sitios web de 50 horas en junio del 2002 por Folder X.

Tiene asignada una computadora marca Apple/ Macintosh, está conectado a la red y no tiene acceso a SAP. El software que utiliza para su trabajo es photoshop, illustrator, page maker, corel draw, quarkxpress, acrobat, fireworks, dreamweaver, infini D, premiere, flash, y director.

Sus expectativas de desarrollo dentro del Instituto son darle consistencia y unidad al diseño que se genera en el área, a mediano plazo involucrarse más en el desarrollo conceptual de toda la comunicación que se genera en el Instituto y a largo plazo ser un asesor de imagen. Considera que el área donde se encuentra hay oportunidades para su desarrollo de carrera porque la variedad de formatos y las constantes peticiones para productos multidisciplinarios le permiten incursionar en la parte creativa con soluciones acordes a las necesidades del usuario, lo que genera un excelente desarrollo creativo. Considera que está aplicando plenamente su experiencia, conocimientos y habilidades porque se ha actualizado con la experiencia adquirida en el trabajo y se ha involucrado en mayores y satisfactorios retos en los que ha podido aplicar sus conocimientos académicos. Propone para el desarrollo de su Plan de Carrera la participación en proyectos de desarrollo de imagen corporativa y medios de difusión.

Para terminar esta etapa del plan determinamos el grupo de expertos el nivel de dominio real o actual que posee Efraín en el proceso de Diseño Editorial sin haber tampoco la necesidad de aplicar reactivos porque se llegó a un acuerdo en cuanto su nivel de dominio teniendo como resultado:

LESLY CON
FALLA DE ORIGEN

Efraín Pedraza Torres	NIVEL DE DOMINIO REAL			
	E	B	I	A
Diseño Editorial				A
Habilidad para comunicarse				A
Creatividad				A
Conocimientos de paquetería de diseño editorial.			I	
Conocimientos de diseño de páginas web.				B
Conocimientos de diseño de interactivos multimedia.			I	
Conocimiento de la industria petrolera			I	
Conocimiento del idioma inglés			I	

Como se puede ver Efraín en habilidad para comunicarse y creatividad tiene un nivel de dominio actual avanzado; en conocimientos de paquetería de diseño editorial tiene un nivel de dominio intermedio; en conocimientos de diseño de páginas web tiene básico; en conocimientos de diseño de interactivos multimedia, en conocimiento de la industria petrolera e idioma inglés un intermedio.

En la tercera etapa del Plan de Carrera denominada Diagnóstico de Brechas se llegó al siguiente resultado:

CAPACIDADES	NIVEL DE DOMINIO REAL												
	ACTUAL			1.5 AÑOS			3 AÑOS			4 AÑOS			
	E	B	I	E	B	I	E	B	I	E	B	I	A
Conocimientos de paquetería de diseño editorial, mediante el manejo de Quarkxpress, Page maker, Illustrator, Corel Draw, Photoshop, In design, curso en páginas web.													
Conocimientos de diseño de páginas web, por medio de paquetería especializada como Flash Dreamweaver, Fireworks, Programación HTML, Programación Javascript, 3D Studio max, Carrara, Go live.													
Conocimientos de diseño interactivos multimedia, se requiere en paquetería de Corel bit, Cool edit, Premier, After y audio tape.													

Después de tener definido el nivel que posee actualmente Efraín en cada una de las capacidades del proceso de Diseño Editorial, se realizó una identificación de brechas que fue comparar el nivel de dominio actual con el nivel de dominio requerido, en este caso se requiere aumentar sus capacidades al no cubrir el nivel requerido que es avanzado. Por lo que se definen estrategias como tomar cursos en cada uno de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

paquetes que se marcan para alcanzar el nivel avanzado decidiendo que puede lograrse las acciones en un tiempo de tres años.

En conocimientos de paquetería de diseño editorial y conocimientos de diseño interactivos multimedia posee un nivel actual intermedio y en conocimientos de diseño de páginas web tiene un nivel de dominio actual básico por lo que se pretende cerrar las brechas que existen en tres años para alcanzar el nivel requerido que es avanzado.

En la cuarta etapa denominada Concertación se realizó una entrevista mediante la cual se conciliaron las necesidades e intereses que tiene el Instituto y las de Efraín, aplicando una serie de preguntas para conocer sus expectativas de desarrollo obteniendo una comunicación directa de lo que se desea alcanzar con las acciones que se elegirán para el Plan de Carrera. Obteniendo los siguientes resultados:

- Sus expectativas individuales para su Plan de Carrera son que le interesaría participar principalmente en proyectos de Gestión.
- Las acciones de entrenamiento en el trabajo que le agradaría realizar son estancias en campo.
- Las necesidades de preparación académica o de capacitación que requiere para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo son cursos específicos de especialidad técnica.
- Los tipos de eventos de divulgación o intercambio que complementarían su trabajo son estancias académicas. (Ver anexos Formato de Expectativas Individuales para el Plan de Carrera).

La quinta etapa es la de Programación e Implantación, que es la más importante, por que es el resultado final del estudio donde culmina con la planeación de la capacitación y desarrollo profesional que cubrirá las expectativas de desarrollo del personal y los requerimientos del Instituto, aprovechando toda la información recabada en las anteriores etapas de la metodología para el Plan de Carrera Profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se realizó también la relación entre las necesidades del negocio y las capacidades del personal que de igual forma no cambian. (Ver Formato de Vinculación de entre necesidades del negocio y capacidades del personal).

Finalmente se elaboró el Plan de Carrera de Efraín Pedraza Torres donde se establecieron los compromisos que determinan la trayectoria que seguirá para realizar las acciones de capacitación y desarrollo que quedan fijadas en el Plan de Carrera Individual.

Se establecieron las expectativas de desarrollo que son: Se espera que en tres años, sea un elemento fundamental para la actualización permanente de diseños electrónicos y la edición de publicaciones científicas, técnicas, promocionales y administrativas de interés para el Instituto manteniendo su participación en proyectos para la difusión total y oportuna de las innovaciones en materia petrolera mediante el mejoramiento de las capacidades que se requieren desarrollar.

De igual forma se determinaron las actividades, el tipo de actividad, la necesidad estratégica relacionada para satisfacer dichas actividades, la acción estratégica que se desea cubrir, se programó la fecha inicio y la fecha de término de las actividades, las horas hombre que se requieren ser aplicadas para llevar a cabo la actividad, la fecha de medición de resultados y el resultado que se debe obtener.

Dentro de las actividades que se planearon son para desarrollar conocimientos en paquetería de diseño editorial y en diseño de interactivos multimedia ya que tiene un nivel actual intermedio por lo que se requiere que alcance un nivel avanzado y se le pone especial atención en los conocimientos de diseño de páginas web por tener un nivel actual básico para alcanzar el nivel avanzado durante el periodo establecido para su Plan de Carrera. Se incluye su participación en proyectos *ad hoc* a su capacitación y desarrollo que va adquiriendo, los proyectos son anuales por lo que participa en tres proyectos. (Ver Anexos Formato de Plan de Carrera Individual)

La sexta etapa es Evaluación y Control en la cual una vez que se pone en marcha el Plan de Carrera se deben realizar revisiones periódicas de cada una de las actividades

que va realizando para tener un control del avance que va teniendo en el plan, es por eso que se evalúa de acuerdo a la calificación y fechas establecidas. para que pueda continuar con el plan, en caso de que por alguna razón no haya cumplido satisfactoriamente con el compromiso o suspenda el plan se deberá evaluar si ha sido por carga de trabajo o por otras cuestiones personales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

El desarrollo del Plan de Carrera profesional se concibe como el proceso mediante el cual se determina la trayectoria que cada uno de los trabajadores seguirá, de tal suerte que arroje un conjunto de acciones definidas entre cada persona y la institución, para mejorar los resultados en su desempeño laboral permitiendo tener una adecuada planeación de capacitación y desarrollo profesional.

Es un medio para fortalecer e incrementar el capital intelectual, al asegurar que se dispondrá de la asignación del personal de forma adecuada en cantidad y calidad, en el lugar y tiempo requerido por las necesidades del negocio. La Competencia de Gestión fue la responsable de preservar y generar conocimientos con niveles de clase mundial, siendo uno de los principales objetivos del Plan de Carrera fortalecer las competencias institucionales, mediante el desarrollo de las capacidades individuales y vincular las necesidades del negocio con las capacidades, expectativas e intereses del personal.

Mucho se pensaba que un Plan de Carrera es únicamente responsabilidad del trabajador pero la realidad es que es una responsabilidad mutua entre el trabajador y la institución a la que pertenece por que será esta misma la que ayude a lograr las metas personales y se beneficiará considerablemente.

La capacitación y desarrollo profesional es indispensable para toda organización para evitar sobre todo la obsolescencia del personal por la falta de actualización profesional. Se debe entender en su conjunto como las herramientas que ayudan al personal al manejo y desempeño de situaciones actuales y futuras. Por lo que un simple programa de capacitación no incluiría todo lo de un Plan de Carrera, ya que este planea no sólo las actividades en un tiempo determinado sino planea un crecimiento continuo en áreas de interés futuro del personal siguiendo una metodología acorde a la forma de trabajo de cada institución.

El Instituto Mexicano del Petróleo se dio a conocer para que el lector tenga una idea más amplia de la finalidad de esta investigación y conozca más acerca del instituto ya que es una comunidad de aprendizaje al servicio de la industria petrolera su misión

es transformar el conocimientos en una realidad industrial innovadora y su visión principal es la excelencia de la operación como parámetro de referencia en la industria petrolera contando con personal experto, comprometido y bien recompensado.

Es interesante la forma de organización del Instituto Mexicano del Petróleo porque es muy distinta a muchas organizaciones públicas y privadas, ya que aplica un modelo de trabajo basado en Competencias Laborales que establece como un conjunto de conocimientos, actitudes y elementos organizacionales que permiten desarrollar con eficiencia el trabajo, por lo que también maneja áreas tecnológicas y área de especialidad dentro de una competencia y niveles de dominio.

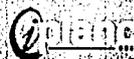
Se desarrolló la metodología para el Plan de Carrera Institucional la cual consta de seis etapas donde se llevaron a cabo las primeras cinco etapas necesarias para llegar al establecimiento del Plan de Carrera y queda pendiente para estudios posteriores la última etapa que es Evaluación y Control en donde se sabrá si el plan cumplió con las metas planteadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a SAP Consulta Salir

Plan de Desarrollo

Expectativas Individuales

Para el desarrollo de tu Plan de Carrera, es indispensable establecer con la mayor claridad posible, cual es tu participación actual en el trabajo que desempeñas en el Instituto, para lo cual se han identificado cuatro niveles de dominio, aplicables a todo tipo de trabajo, los cuales se describen en la tabla siguiente: [Mostrar](#)

Considerando las definiciones anteriores, te solicitamos nos indiques, la ubicación que a tu juicio describe tu situación actual y tus expectativas a corto, mediano y largo plazos, en la competencia primaria y en las tres competencias complementarias que nos haz señalado anteriormente, marcando las casillas que correspondan en la tabla siguiente:

COMPETENCIA	EXPECTATIVAS DE DESARROLLO											
	ACTUAL			1.5 AÑOS			3 AÑOS			5 AÑOS		
	E	B	A	E	B	A	E	B	A	E	B	A
Diseño editorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Difusión cultural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Difusión institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Muchas gracias por tu participación!

[Consultar este Encuesta](#)

[Volver por Correcciones](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a GAP Consulta Salir

Competencias

Espectativas Individuales

La competencia primaria que seleccionaste y registraste en el Portal Integra en la reciente campaña de caracterización, es la siguiente:

Comunicación

La competencia primaria es aquella que servirá de base para construir tu Plan de Carrera y en la que has alcanzado o aspiras alcanzar el mayor nivel de dominio por lo que es un dato muy importante, que solicitamos nos confirmes o en su caso, selecciona alguna otra que consideres se identifica con tus intereses profesionales.

De las competencias complementarias registradas en el Portal Integra, señala en orden de prioridad, las tres que consideres de mayor interés para tu desarrollo. Esto nos permitirá tener una visión más completa de tus intereses profesionales y estructurar de mejor manera tu Plan de Carrera. Las competencias complementarias son aquellas especialidades en las que se tiene algún nivel de dominio, producto de la formación y la experiencia en el trabajo.

Prioriza tus competencias

1	Administración de medios
2	Educación institucional
3	Educación cultural

[Consultar otro Empleo](#) [Ver por Competencias](#)

Inicio Reproductor de CD/DVD Microsoft Word Microsoft Excel IMP - Portal de Operación Microsoft PowerPoint IMP - Sistema de ...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a SAP Consulta Salir

Plan de Desarrollo

Expectativas Individuales

Para el desarrollo de tu Plan de Carrera, es indispensable establecer con la mayor claridad posible, cual es tu participación actual en el trabajo que desempeñas en el Instituto, para lo cual se han identificado cuatro niveles de dominio, aplicables a todo tipo de trabajo, los cuales se describen en la tabla siguiente:



Considerando las definiciones anteriores, te solicitamos nos indiques, la ubicación que a tu juicio describe tu situación actual y las expectativas a corto, mediano y largo plazos, en la competencia primaria y en las tres competencias complementarias que nos haz señalado anteriormente, marcando las casillas que correspondan en la tabla siguiente:

COMPETENCIA	EXPECTATIVAS DE DESARROLLO											
	ACTUAL			15 AÑOS			3 AÑOS			5 AÑOS		
	E	B	A	E	B	A	E	B	A	E	B	A
Comunicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración de medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Difusión Institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Difusión cultural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

¡Muchas gracias por tu participación!

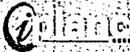
[Conoce tu Estrada Empleado](#)

[Visita nos Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMP - Sistema de Plan de Carrera / Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a SAP Consulta Salir

Datos Generales

Fecha de Elaboración: 11/02/2003

DAIOS GENERALES

Nombre	PEÑAZA TORRES ERRANI	Clave IMP	11697
--------	----------------------	-----------	-------

ORJETIVOS

El presente formulario tiene como propósito obtener y conocer sus expectativas e intereses para su desarrollo en la institución y será un elemento esencial para la concertación de su Plan de Carrera, por lo cual le pedimos seas muy objetivo en sus respuestas, que en su oportunidad podrán ser revisadas en el seno del Comité de Evaluación, en el cual tú participas.

EXPECTATIVAS

Como información adicional, hacemos de tu conocimiento que en el Portal Integra, puedes consultar los planes de negocio que se han formulado hasta el momento, lo que le permitirá conocer e identificar en que especialidades el IMP tiene definidas sus expectativas de trabajo para los próximos años, con la finalidad de que tus intereses profesionales se alineen con los intereses institucionales y lograr de esta forma el desarrollo integral que buscamos para el Instituto y sus trabajadores. Para realizar la consulta [haz clic Aquí](#)

[Consultar el Estado](#) [Vista por Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a SAP Consulta Salir

Excepciones notables:

La **competencia primaria** que seleccionaste y registraste en el Portal Integra en la reciente campaña de caracterización, es la siguiente:

Durfo estrota

La **competencia primaria**, es aquella que servirá de base para construir tu Plan de Carrera y en la que has avanzado o aspiras alcanzar el mayor nivel de dominio por lo que es un dato muy importante, que solicitamos nos confirmes o en su caso, selecciona alguna otra que consideres se identifica con tus intereses profesionales.

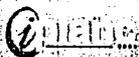
De las **competencias complementarias** registradas en el Portal Integra, señala en orden de prioridad, las tres que consideres de mayor interés para tu desarrollo. Esto nos permitirá tener una visión más completa de tus intereses profesionales y estructurar de mejor manera tu Plan de Carrera. Las **competencias complementarias** son aquellas especialidades en las que se tiene algún nivel de dominio, producto de la formación y la experiencia en el trabajo.

- Prioriza tus competencias:
- 1
 - 2
 - 3

[Consultar otro Ejemplar](#) [Verla por Comparaciones](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades - Caracterización - Plan de Carrera - Transferencia a SAP - Consulta - Salir

Inicio > Inicio de Carrera

Plan de Desarrollo

El Plan de desarrollo del Plan de Carrera, es independiente e interactivo con la información disponible en la programación A.C. y en el trabajo que desempeñas en el instituto, para lo cual se han identificado cuatro niveles de dominio, aplicables a todo tipo de trabajo, los cuales se describen en la tabla siguiente: [Mostrar](#)

Considerando las definiciones anteriores, te solicitamos nos indiques, la ubicación que a tu juicio describe tu situación actual y tus expectativas a corto, mediano y largo plazos, en la competencia primaria y en las tres competencias complementarias que nos has señalado anteriormente, marcando las celdas que correspondan en la tabla siguiente:

COMPETENCIA	EXPECTATIVAS DE DESARROLLO															
	ACTUAL				1.5 AÑOS				3 AÑOS				5 AÑOS			
	E	B	I	A	E	B	I	A	E	B	I	A	E	B	I	A
Definición personal	G	G	G	G	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Definición institucional	G	C	R	G	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Comunicación	G	G	R	G	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	G	G	G	G	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

¡Muchas gracias por tu participación!

[Consultar esta Encuesta](#)

[Ver los Resultados](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMATOS DE LLENADO DE CARACTERIZACIÓN.

IMP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera

Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a GAP Consulta Salir

Datos Generales

Fecha de Elaboración: 27/11/2002

Nombre: CASTAÑEDA EMERSONE Clave IMP: 52811

Categoría: HONORARIOS Nivel tabular: H-1 RFC: CAED5625

Nivel de estímulo de productividad: Nivel de estímulo de investigador y especialista:

Dirección Ejecutiva/Delegación Regional: Dirección General:

Gerencia: E0103 Ubicación física: ESTUDIOS ECONOMICOS PB CUECOLO - 3a

Etel Telef: 7323 Correo electrónico: emmer@mp.mt

Fecha ingreso al IMP (dd/mm/yy): 15/05/2000 Fecha última promoción (dd/mm/yy):

[Consultar otro Empleado](#) [Vista por Computadora](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Reg. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a SAP Consulta Bate

Nivel Académico

Caracterización del Plan de Carrera

[Eliminar el Plan de Carrera](#)

Marque su nivel de estudios

Primaria Secundaria Preparatoria Técnico o comercial Licenciatura Diplomado Especialidad Maestría Doctorado

Complete la siguiente información

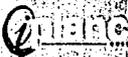
Grado de Avance

Nivel académico	Especialidad	No concluido % de estudios	Estudiante % de avance	Pasante Año de término	Titulado o Graduado (Año)	Institución	Promedio
Licenciatura				2001		universidad del valle de México S.J	
---Seleccionar---							
---Seleccionar---							
---Seleccionar---							
---Seleccionar---							
---Seleccionar---							
---Seleccionar---							

[Consultar otro Empleado](#)

[Verificar Conocimientos](#)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

[Req. de Capacidades](#) |
 [Caracterización](#) |
 [Plan de Carrera](#) |
 [Transferencia a GAP](#) |
 [Consulta](#) |
 [Salir](#)

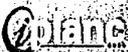
Caracterización del Personal

Unidad	Lee (K)	Escrite (K)	Hacia (K)	Si actualmente lo estás en que	
				Nivel	Institución
nyes	50	40	10		

[Generar otro Estado](#) |
 [Volver a Consultas](#)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

MS-DOS - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera 

Inicio | Ayuda

Rec. de Capacidades | **Caracterización** | **Plan de Carrera** | **Transferencia a SAP** | **Consulta** | **Salir**

Caracterización del Personal

Descripción del Puesto Actual

Objetivo del puesto: de a conocer la comunicación interna de la institución

Funciones generales del puesto: que es estar a comunicación con

Actividades específicas del puesto: diseño de libros, trabajos, carteles, folletos, opciones

¿Sum el académico está de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto? SI No C

¿Por qué? me estoy desarrollando profesionalmente

[Consultar otro Encuestado](#) [Vista por Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera

Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a BAP Consulta Borrar

Experiencia Profesional

Consultar: Definitiva

Describe la trayectoria de puestos dentro del MP o en instituciones afines en los últimos 5 años, indicando por el actual

Puesto	Periodo	Area	Jefe inmediato	Logros más importantes
Definido por el	26.00.05.03	estatal	Lic. Cesar de Vase Metz	realizacion de cursos como parte de un informe de obra y cursos en otros cursos en eventos como parte, retiro de cursos, campamentos, etc.

[Consultar otra Experiencia](#)

[Ver todos los Cursos](#)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a SAP Consulta Salir

Datos Generales

Caracterización del Funcionario

Fecha de Elaboración: 27/11/2002



Nombre: VALLE MARTINEZ CESAR ALBERTO Clave IMP: 4370

Categoría: COORDINADOR DE INVESTIGACION Nivel Laboral: C-38 RFC: VALLESA920943

Nivel de estímulo de productividad: 0 Nivel de estímulo de investigador y especialista

Dirección Ejecutiva/Delegación Regional: OFICINA GENERAL

Gerencia: E0103 Ubicación física: ESTADIOS ECONÓMICOS P.B. CUERPO - 603

Ext. Telef.: 7936 Correo electrónico: cvalle@ep.rrtt

Fecha ingreso al IMP (dd/mm/yy): 16/08/97 Fecha última promoción (dd/mm/yy): 11/01/965

[Consultar otro Empleado](#)

[Vista por Comparación](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Reg. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a SAP Consulta Salir

Panel Académico

Condicionados del Personal

Marque su nivel de estudios

Primaria Secundaria Preparatoria Técnico comercial Licenciatura Diplomado Especialidad Maestría Doctorado

Complete la siguiente información

Nivel académico		Especialidad		Grado de Avance		Título o Graduado		Institución		Promedio	
		No concluido	Estudiante	Pasante	Título o	Año de	Institución	Promedio			
		% de estudios	% de avance	% de término	Graduado (Año)						
Licenciatura	Ciencias de la C. 100				1998		Universidad Nacional Autónoma de México				
---Seleccionar---											
---Seleccionar---											
---Seleccionar---											
---Seleccionar---											
---Seleccionar---											
---Seleccionar---											

[Consultar el Estado](#) [Ver por Conceptos](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MAP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera

Inicio

Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a GAP Consulta Salir

Caracterización de Personal

Idioma	Lee (%)	Escucha (%)	Habla (%)	Si actualmente lo estudia en el nivel	Si actualmente lo estudia en la institución
INGLES	63	53	67		

[Consultar otro Formulario](#) [Ver por Capacidades](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Res. de Capacidades - Caracterización - Plan de Carrera - Transmisión a SAP - Consulta - Bate

Caracterización del Puesto

Objetivo del puesto

Coordinar el aseguramiento de las publicaciones y mantener registros del IP

Funciones generales del puesto

Querer y preservar la imagen gráfica y logotipo de los impresos del IP

Actividades específicas del puesto

Coordinar e imprimir las publicaciones o folios del IP
Coordinar la atención de campañas institucionales

¿Su nivel académico está de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto?

Si No

¿Por qué?

Siempre se requiere de una actualización profesional para desarrollar mejor nuestras actividades

[Consultar otro Puesto](#)

[Vista por Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Reg. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a SAP Consulta Salir

Actualización Profesional

Cargando información Personal

Nombre y tipo de evento	Duración (Hrs)	Fecha	Instructor y/o institución
CURSO OCAL, ERAN	30	01/01/99	IMP
CURSO OFFICE	30	01/05/99	IMP
CURSO DE MANEJO	30	20/06/99	IMP
Cursos de Inj. y Mantenim.	100	20/06/99	IMP
Ciclo de conferencias: el Fao de la Mercaderes en M.	20	23/08/00	Universidad Simón Bolívar

[Consultar otro Empleo](#) [Ver por Características](#)

• TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Reg. de Capacidades | Caracterización | Plan de Carrera | **Transferencia a SAP** | Consulta | Salir

TRANSFERENCIA A SAP

Consulte y/o seleccione:

Marque la información que corresponda

¿Tiene asignada computadora para su trabajo? Si No Pc Laptop Marca Acer

¿Esta conectado a la Red? Si No ¿Tiene acceso al SAP? Si No

Mencione que software utiliza para realizar su trabajo

Click: Core Draw

↴

↴

[Consultar otro Estado](#) [Votar por Características](#)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MAP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Reo. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferecia a SAP Consulta Salir

Datos Generales

Caracterización del Personal

Fecha de Elaboración	27/11/2002		
Nombre PERSONA TORRES ESPINOSA	Clave IMP	1167	
Categoría PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Nivel Laboral	028	RFC: 4834565213
Nivel de estímulo de productividad E	Nivel de estímulo de investigabilidad y especialista		
Dirección Ejecutiva/Delegación Regional	Ejecucion Genera		
Gerencia ECI09	Ubicación física ESTUDIOS ECONOMICOS E B. CUBANGO.		
Ext. Telef 7935	Correo electrónico gpeza@znet.net		
Fecha ingreso al IMP (dd/mm/yy) 02/07/90	Fecha última promoción (dd/mm/yy)	11/06/001	

[Consultar otro Empleado](#) [Ver por Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sistema de Plan de Carrera



Administración de Planes

Marque su nivel de estudios

Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura Maestría Especialidad Doctorado

Complete la siguiente información

N. de Identificación	Especialidad	Grupos Avance		Total de Grupos (AG)	Instituto	Ejército
		Avance de Estudios	Paralelo de Terminación			
<input type="text" value="123456789"/>	<input type="text" value="Química"/>	<input type="text" value="135"/>	<input type="text" value="245678"/>	<input type="text" value="381"/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
<input type="text" value="...Sección..."/>						
<input type="text" value="...Sección..."/>						
<input type="text" value="...Sección..."/>						
<input type="text" value="...Sección..."/>						
<input type="text" value="...Sección..."/>						

[Consultar otro Encuesta](#)

[Ver por Competencia](#)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Administración de Personal

Idioma	Lee (%)	Escribe (%)	Habla (%)	Gratificación estudiantil de nivel Institución
INGLES	43	23	20	

[Consultar otro Empleado](#) [Vista por Competencias](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI MP, Sistema de Plan de Carrera y Microplan (Microsoft Internet Explorer) [X] [Y]

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a GAP Consulta Salir

Descripción del Puesto Actual

¿Cuál es el título del Puesto?

Objetivo del puesto Dar soporte técnico, atender áreas operativas de los cursos con el fin de colaborar en el estudio de los alumnos en cursos y actividades que se generen.

Funciones generales del puesto Proceso de enseñanza y aprendizaje que fundamenta el nivel de la instrucción con metodologías centradas, que se orientan a la enseñanza personalizada que determina la estrategia.

Actividades específicas del puesto Queja de materias y procesos de estudio como clases, foros, talleres, exámenes, agendas.
Queja de presentaciones exclusivas.

¿Sumel académico está de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto? Si No

¿Por qué? Los conocimientos acerca de los aspectos formales, tanto de la estructura de diseño, como de su realización me permiten solventar cualquier problema relacionado a estos, con oportunidad y calidad.

[Consultar los Exámenes](#) [Ver los Correspondientes](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BAP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema del Plan de Carrera 

Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferencia a BAP Consulta Bafé

Equipo de Computo

Caracterización de Personal

Marque la información que corresponda

¿Tiene asignada computadora para su trabajo? Si No PC Laptop Marca Apple Microsoft

¿Está conectado a la Red? Si No ¿Tiene acceso al SAP? Si No

Mencione que software utiliza para realizar su trabajo

Photoshop, Illustrator, PageMaker, CorelDraw, QuarkXpress, Acrobat, Fireworks, Dreamweaver, Intra D, Word, Power Point, Excel, Premier, Flash y Director

[Consultar otro Encuesta](#) [Vista por Computadoras](#)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BAP - Sistema de Plan de Carrera - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Plan de Carrera



Req. de Capacidades Caracterización Plan de Carrera Transferir a BAP Consulta Salir

Consistencia de la Personal

¿Cuáles son sus expectativas de desarrollo dentro del MP a corto, mediano y largo plazo?

El desarrollo debe considerarse en las siguientes áreas generales en el área de negocio: desarrollo de productos más innovador, comercialización y comunicación con el cliente y el negocio, relaciones de trabajo con los clientes y proveedores.

¿Considera que el área donde se encuentra, existen oportunidades para su desarrollo de carrera? Si No ¿Por qué?

La variedad de formatos y las condiciones de los productos más innovadores pueden incentivar en el área creativa con soluciones nuevas a las necesidades del cliente, lo que genera un excelente desarrollo creativo.

Con respecto a su participación dentro de los proyectos, ¿considera que está aplicando plenamente su experiencia, conocimientos y habilidades? Si No ¿Por qué?

Me siento satisfecho con la asistencia del meso y me he involucrado en mejores y satisfactorios roles en los que he sido líder e consumidor académico.

Los elementos considerados para el plan de carrera son: a) Tipo de Proyectos a Triangular b) Asistencia a cursos c) Desarrollo académico formal d) Asistencia a congresos. De acuerdo a estos elementos y en un marco de tiempo de 1,5, 3 y 5 años, ¿cuál sea su propuesta de plan de carrera personal?

Proyectos: Participar en el desarrollo de la empresa corporativa y sus medios de difusión
1,5 - 3 años actualización en software y multimedia

Para efecto de reevaluación, le agradeceremos sus comentarios y sugerencias que considere pertinentes.

[Consultar otro Ejemplo](#) [Volver a Caracterización](#)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

183

Fecha de elaboración: 15/06/02

DATOS GENERALES:

Nombre: Lic. Ivonne Castañeda Emmert

Clave IMP: 52811

1. En que tipo de proyectos te interesaría participar principalmente

- Proyecto de Solución o Servicios
- Proyecto de Investigación
- Proyecto de Gestión
- Proyecto Estratégico
- Proyecto de Administración

IMP
FALLA DE ORIGEN

2. A partir de los proyectos en que participa o desea participar, ¿cuáles son las acciones de entrenamiento en el trabajo que desearía realizar?

- Asignación asociada en proyectos con expertos en el área
- Transferencia de conocimientos por expertos del IMP
- "Coacheo" individualizado por expertos
- Estancias en campo

3. Para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo, ¿qué necesidades de preparación académica o de capacitación requiere?

- Cursos específicos de especialidad técnica
- Cursos específicos de conocimientos generales para mejorar tus habilidades administrativas
- Cursos específicos para desarrollar actitudes hacia los valores institucionales
- Diplomado Área _____
- Maestría Área Diseño Gráfico
- Doctorado Área _____



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

4. ¿Qué tipo de eventos de divulgación o intercambio complementarían sus capacidades de trabajo?

- Seminarios
- Simposiums
- Congresos de especialidad
- Estancias académicas
- Otros

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

Fecha de elaboración: 15/06/02

DATOS GENERALES:

Nombre: Lic. Cesar A. del Valle Martínez.

Clave IMP: 4075

1. En que tipo de proyectos te interesaría participar principalmente

- Proyecto de Solución o Servicios
 Proyecto de Investigación
 Proyecto de Gestión
 Proyecto Estratégico
 Proyecto de Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. A partir de los proyectos en que participa o desea participar, ¿cuáles son las acciones de entrenamiento en el trabajo que desearía realizar?

- Asignación asociada en proyectos con expertos en el área
 Transferencia de conocimientos por expertos del IMP
 "Coacheo" individualizado por expertos
 Estancias en campo

3. Para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo, ¿qué necesidades de preparación académica o de capacitación requiere?

- Cursos específicos de especialidad técnica
 Cursos específicos de conocimientos generales para mejorar tus habilidades administrativas
 Cursos específicos para desarrollar actitudes hacia los valores institucionales
 Diplomado Área _____
 Maestría Área _____
 Doctorado Área _____



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

4. ¿Qué tipo de eventos de divulgación o intercambio complementarían sus capacidades de trabajo?

- Seminarios
 Simposiums
 Congresos de especialidad
 Estancias académicas
 Otros

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

Fecha de elaboración: 15/06/02

DATOS GENERALES:

Nombre: Lic. Efrain Pedraza Torres.

Clave IMP: 4075

1. En que tipo de proyectos te interesaría participar principalmente

- Proyecto de Solución o Servicios
 Proyecto de Investigación
 Proyecto de Gestión
 Proyecto Estratégico
 Proyecto de Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. A partir de los proyectos en que participa o desea participar, ¿cuáles son las acciones de entrenamiento en el trabajo que desearía realizar?

- Asignación asociada en proyectos con expertos en el área
 Transferencia de conocimientos por expertos del IMP
 "Coacheo" individualizado por expertos
 Estancias en campo

3. Para mejorar su desempeño en su ámbito de trabajo, ¿qué necesidades de preparación académica o de capacitación requiere?

- Cursos específicos de especialidad técnica
 Cursos específicos de conocimientos generales para mejorar tus habilidades administrativas
 Cursos específicos para desarrollar actitudes hacia los valores institucionales
 Diplomado Área _____
 Maestría Área _____
 Doctorado Área _____



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
EXPECTATIVAS INDIVIDUALES
PARA EL PLAN DE CARRERA

4. ¿Qué tipo de eventos de divulgación o intercambio complementarían sus capacidades de trabajo?

- Seminarios
- Simposiums
- Congresos de especialidad
- Estancias académicas
- Otros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FALTAN
LAS
PAGINAS
189 A 194**

BIBLIOGRAFÍA

- A. GRADOS. Jaime. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2º ed.. Trillas. México.1999. 308pp.
- ALPANDER. Guvenc G. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. 2ª ed. Ed. Columbia Norma. México. 1985. 395pp.
- ARGÜELLES. Antonio. Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia. Limusa. SEP. CNCCL. CONALEP. México. 1996. 314pp.
- ARIAS Galicia. Fernando y Victor Hereida Espinosa. Administración de Recursos para el Alto Desempeño. 5ª ed.. Trillas. México. 1999. 771pp.
- ARIAS Galicia. Fernando. Capacitación para la Excelencia. Ed. Argus. México. 1988. 556pp
- SMITH Barry J. y Brian L. Delahaye. El ABC de la capacitación Practica. 5ª ed.. Mc Graw Hill. México. 1998. 417pp.
- BOUDREAU. Milkovich. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México. 1994. 722pp.
- BOHLANDER. George W. Administración de Recursos Humanos. 3ª ed.. Grupo Editorial Iberoamericana. México. 1996. 512pp
- CÁZARES Arrangoiz. David. Planeación de Vida y Carrera. 2ª ed.. Ed. Limusa. México. 1998. 166pp.
- CUMMINGS. Lany. Recursos Humanos- Desempeño y Evaluación. 2ª ed. Trillas. México. 1985. 182pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- CHRUDEN, Herbert y Arthur Sherman. Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos. 4ª ed., Trillas, México, 1996. 397pp.
- DAVILA de Salazar, Gladys. "Motivación y Desarrollo Profesional" Revista Interamericana de psicología ocupacional. 1990, no. 9, (México, Febrero 1990) 80pp.
- DAVID Hampton, Sumner y Webber Ross. Manual de desarrollo de Recursos Humanos. 2ª ed., Trillas, México, 1995. 398pp.
- DE CENZO, Robbins. Administración de Recursos Humanos. 4ª ed., Limusa, México, 1997. 657pp
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8ª ed., Prentice Hall, México, 2001. 700pp.
- ESPONDA Alfredo. Capacitación y Adiestramiento 2ª ed., Grupo Editorial Expansión, México, 1979, 220pp.
- FRENCH, Wendell L. Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. 2ª ed. Limusa- Noriega, Impreso en México, 1995. 656pp.
- MC KENNA, Sikula. Administración de Recursos Humanos en Empresas. 2ª ed. Limusa-Noriega, México, 1994. 443pp.
- MERCADO Ramírez, Ernesto. Capacitación a Empleados. Limusa, México, 1991. 116pp.
- NAGHI Namakforoosh, Mohammad. Metodología de la Investigación. 4ª reimpr. Limusa-Noriega, México, 1995. 531pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- REZA Trocino, Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. 4ª ed.. Panorama. México, 1997. 518pp.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. Administración de la Capacitación. Mc Graw Hill, México, 1997. 289pp.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. Formación de Instructores. 3ª ed., Mc Graw Hill, México, 1997. 327pp.
- RODRÍGUEZ Estrada, Mauro y Georgina Pellicer de Flores; et al. Planeación de Vida y Trabajo. 2ª ed., Ed. Manual Moderno, México, 1989. 85pp.
- SAMPIERI, Roberto y Carlos Fernández Collado. Metodología de la Investigación. 2ª ed., Mc Graw Hill, México, 1997. 501pp.
- SÁNCHEZ Barriga, Francisco. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. 3ª ed., Limusa- Noriega, México, 1993. 219pp.
- SIKULA Andrew F. Administración de Personal. 4ª ed., Editorial Limusa-Noriega, México, 1993. 389pp.
- SHIRLEY, Fletcher. Diseño de Capacitación basada en Competencias Laborales. 4ª ed., Panorama Editorial, México, 1997. 276pp.
- WAYNE R. Mondy y Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. 6ª ed., Prentice Hall, México, 1997. 663pp.
- WERTHER William B. Jr. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª ed., Mc Graw Hill, México, 1996. 582pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSULTA DE INFORMACIÓN DESARROLLADA EN EL IMP.

- Lanzamiento de Plan de Carrera Institucional. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 2002. 40pp.
- Presentación del Proceso de Caracterización del Personal. Instituto Mexicano del Petróleo. México. 2001. 35pp.
- Presentación de Competencias Institucionales. Instituto Mexicano del Petróleo, México, 2001. 48pp.
- Manual de Inducción. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 2002. 46pp.
- La investigación en el IMP. 35 Aniversario. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 2000. 128pp.
- Historia del Crecimiento del IMP. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 1995. 85pp.
- Plan estratégico institucional. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 2002. 43pp.
- Prospectiva de la investigación y el desarrollo tecnológico del sector petrolero al año 2025. Instituto Mexicano del Petróleo. México, 2001. 215pp.

CONSULTA EN RED

- www.imp.mx Página Web del Instituto Mexicano del Petróleo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN