



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN EMPRESA PARAESTATAL**

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
ALMA DELIA VALDEZ FLORES

DIRECTOR DE TESIS:
JOSÉ FILEMÓN MODRAGON DOMÍNGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2012



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.

ÍNDICE

Objetivo

Hipótesis

Introducción

Capítulo 1.- Información General de la Empresa

1.1.- Misión

1.2.- Visión

1.3.- Plan estratégico en materia de Recursos Humanos

1.4.- Modelo de operación en materia de Recursos Humanos

Capítulo 2.- Composición de los Recursos Humanos dentro de la organización

2.1.- Estructura organizacional

2.2.- Áreas de Recursos Humanos que la componen por Región.

2.3.- Concepto de Ventanilla Única

Capítulo 3.- Diagnostico de una planificación estratégica para la gestión de los Recursos Humanos.

Introducción

3.1.- Planeación de Recursos Humanos

Misión

Objetivo

Objetivo específico

Lineamientos Estratégicos

3.2.- Proceso de planeación de Recursos Humanos

Identificación de necesidades estratégicas de Recursos Humanos

Formulación de un plan estratégico de Recursos Humanos

Formulación del programa de iniciativas de Recursos Humanos

Administración del programa de iniciativas de Recursos Humanos

Evaluación y control de resultados en materia de Recursos Humanos

Capítulo 4.- Implementación SAP R3 en materia de Recursos Humanos

4.1.- Alineación de los procesos de trabajo en materia de Recursos Humanos a las mejores prácticas internacionales

4.2.- Adecuación y cambio de forma de operar en materia de Recursos Humanos dentro de la organización para adecuarlas a las mejores prácticas internacionales

4.3.- Forma de operar antes de SAP R3 en materia de Recursos Humanos

4.4.- Implementación de SAP R3 en materia de Recursos Humanos

Capítulo 5.- Beneficio de contar con un sistema integral para el proceso de Recursos Humanos.

5.1.- Benéficos organizacionales

5.2.- Beneficios estratégicos

Conclusiones

Bibliografía

Marco Normativo

Anexos

OBJETIVO

Redefinir las estrategias, objetivos y metas institucionales en materia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de Petróleos Mexicanos, en función de los planes, programas, presupuestos y mecanismos de evaluación, que al ejecutarse, le permitan alcanzar sus objetivos de simplificación de procesos en un Departamento de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos.

HIPÓTESIS

La redefinición del proyecto de trabajo en materia de Recursos Humanos bajo el Sistema SAP- R3, permitirá simplificar las actividades operativas y transaccionales, mediante los procesos de trabajo y normas establecidas en el Departamento de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos

INTRODUCCIÓN

La dinámica de la industria ha estado siempre presente en Petróleos Mexicanos y sus operaciones. Sin embargo, a lo largo del tiempo, la velocidad del cambio ha sido cada vez mayor, por lo que a partir de 1990 se ha visto inmerso en un proceso de transformación vertiginoso que busca hacer frente a los imperativos de rentabilidad, eficiencia y maximización del valor creado de la empresa que posibiliten la adecuada atención a los crecientes requerimientos del mercado nacional y a las condiciones competitivas de los mercados externos.

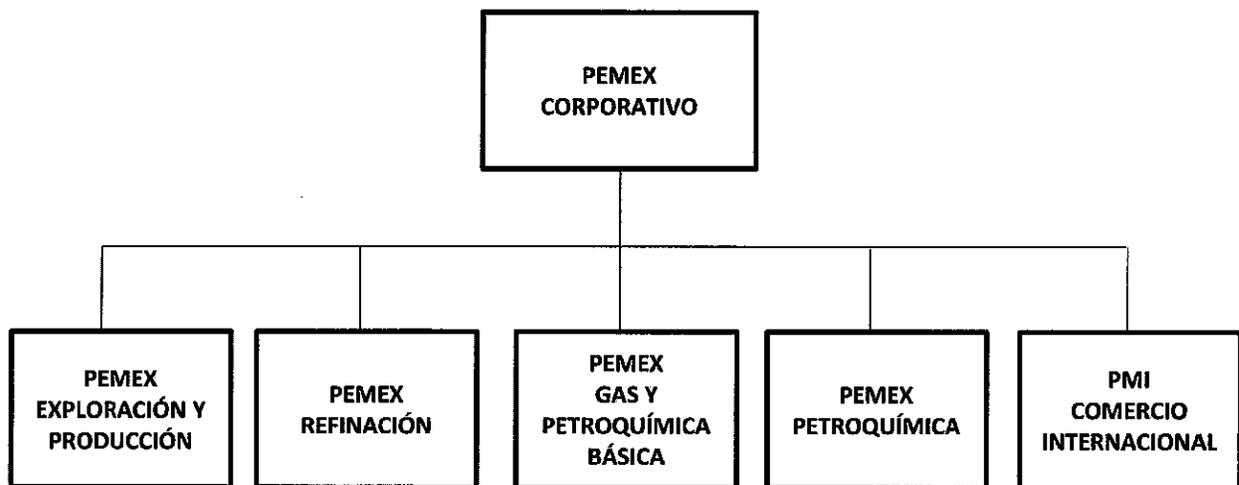
Maximizar el aprovechamiento de la capacidad instalada; identificar, desarrollar y consolidar oportunidades de negocio; abatir costos; adecuar estructuras; agilizar y simplificar procedimientos; aprovechar al máximo sus potencialidades; equilibrar y ampliar líneas de producción; mejorar la calidad de los bienes y servicios que produce; atender en forma insoslayable la seguridad de las operaciones y la protección al medio ambiente; potenciar el que se disponga de información de calidad en forma oportuna y confiable para soportar la toma de decisiones; y en suma, emplear adecuadamente los recursos de que dispone, son objetivos que obligan a la adopción de las mejores prácticas de negocio y a la utilización de nuevas herramientas que posibiliten esas expectativas.

Cumplir estos preceptos en una organización de singular magnitud y múltiples operaciones resultaba cada vez más complejo; por ello, la estructura tradicional funcional es modificada para convertirla en una organización divisional integrada por líneas de negocio, cuyo funcionamiento por centros de costos sería evaluado en razón de sus resultados.

A partir de 1992, Petróleos Mexicanos emprende nuevas acciones dentro de un ambicioso proceso de cambio e intensifica su transformación estructural sustentado en dos premisas fundamentales:

- Mantener la propiedad y el control del Estado sobre los hidrocarburos.
- Conservar la conducción central de Petróleos Mexicanos sobre cada una de las áreas en que se estructuran las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos.

Para alcanzar los objetivos de esta reorientación, se reestructura en torno a cuatro grandes organismos subsidiarios, cada uno con personalidad jurídica y patrimonio propio. Estos organismos corresponden a las cuatro ramas de actividad fundamentales de la industria petrolera y constituyen líneas integradas de negocio:



Capítulo 1

Antecedentes de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

PEP

La misión de PEMEX Exploración y Producción (PEP) es maximizar el valor económico a largo plazo de las reservas de crudo y gas natural del país, garantizando la seguridad de sus instalaciones y su personal, en armonía con la comunidad y el medio ambiente. Sus actividades principales son la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y su comercialización de primera mano; éstas se realizan cotidianamente en cuatro regiones geográficas que abarcan la totalidad del territorio mexicano: Norte, Sur, Marina Noreste y Marina Suroeste.

PEP a nivel mundial ocupa el tercer lugar en términos de producción de crudo, el primero en producción de hidrocarburos costa fuera, el noveno en reservas de crudo y el doceavo en ingresos.

REF

Las funciones básicas de PEMEX Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano. La Subdirección Comercial de PEMEX Refinación realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio integrantes de la Franquicia PEMEX para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.

PPQ

PEMEX Petroquímica que elabora, comercializa y distribuye productos para satisfacer la demanda del mercado a través de sus empresas filiales y centros de trabajo. Su actividad fundamental son los procesos petroquímicos no básicos derivados de la primera transformación del gas natural, metano, etano, propano y naftas de Petróleos Mexicanos. PEMEX Petroquímica guarda una estrecha relación comercial con empresas privadas nacionales dedicadas a la elaboración de fertilizantes, plásticos, fibras y hules sintéticos, fármacos, refrigerantes, aditivos, etc.

PMI

Petróleos Mexicanos Internacional es el brazo comercial de PEMEX en el mercado internacional. Con operaciones en todo el mundo, PMI maneja las importaciones y exportaciones de crudo y derivados de PEMEX, abasteciendo diversos mercados alrededor del mundo.

Buscamos establecer relaciones mutuamente benéficas con nuestros clientes, proveedores y socios comerciales para así obtener una posición duradera en el mercado. Somos reconocidos como socios justos y confiables por todas las compañías con las que realizamos negocios. Nuestra meta es ser exitosos desarrollando relaciones de negocios permanentes.

Las principales funciones atribuidas a Petróleos Mexicanos son:

- Conducir la política energética del país.
- Ejercer los derechos de la nación en los subsectores petrolero, eléctrico y nuclear.
- Conducir la actividad de las entidades paraestatales del sector.
- Participar en los foros internacionales en materias de su competencia y proponer la celebración de acuerdos internacionales.
- Promover la participación de particulares en la generación y aprovechamiento de energía.

- Llevar a cabo la planeación estratégica a mediano y largo plazo y establecer las directrices económicas y sociales para las entidades del sector.
- Otorgar permisos y autorizaciones en materia energética, conforme a las disposiciones aplicables.
- Preparar y expedir normas oficiales sobre las materias de su competencia.

Existen, por otra parte, importantes interacciones sectoriales en la labor de la Secretaría de Energía con otras dependencias del Gobierno Federal que demandan la coordinación de estrategias y acciones particulares.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Conforme a lo dispuesto en Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, la administración está a cargo de un órgano superior de gobierno denominado Consejo de Administración.

El Consejo de Administración se compone de ocho miembros: cuatro representantes del Gobierno Federal (Secretaría de Energía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comercio, y Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo), los tres Directores Generales de los otros organismos subsidiarios y el Director General de Petróleos Mexicanos, quien lo preside.

Son atribuciones del Consejo de Administración:

- Establecer, en congruencia con los programas sectoriales, las políticas generales y definir las prioridades a las que deberá sujetarse la empresa relativas a producción,

productividad, comercialización, finanzas, investigación, desarrollo tecnológico y administración general.

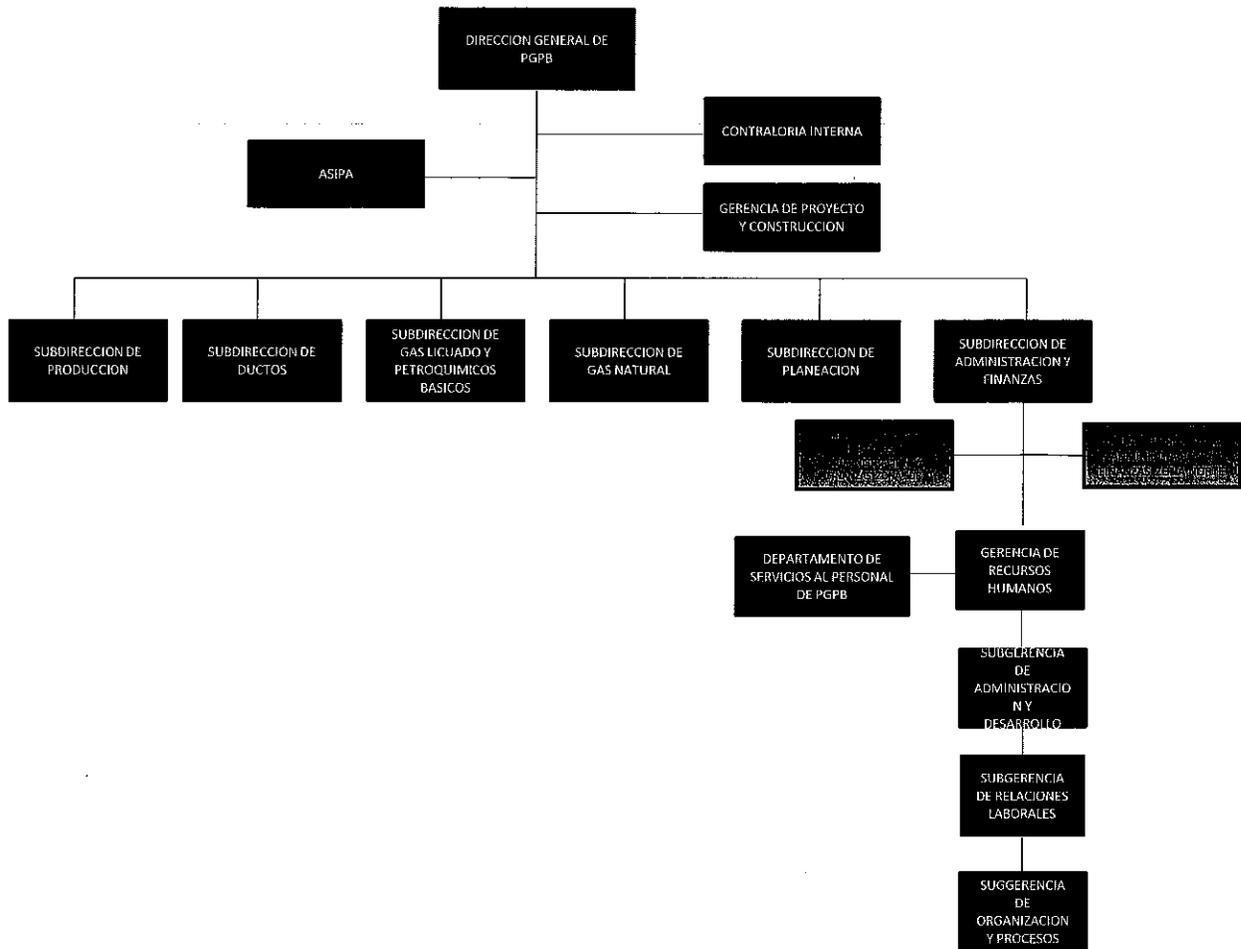
- Aprobar los programas y presupuestos del organismo, así como sus modificaciones.
- Fijar y ajustar los precios de bienes y servicios, con excepción de aquellos determinados por acuerdo del Ejecutivo Federal.
- Aprobar la concertación de los préstamos para financiamiento con créditos internos y externos.
- Aprobar los estados financieros del organismo.
- Aprobar la estructura básica de la organización y las modificaciones que procedan a la misma.
- Aprobar de acuerdo con las leyes aplicables, las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos, pedidos o acuerdos que deba celebrar la empresa con terceros en obras públicas, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios.

Pemex Gas y Petroquímica Básica

Desde su creación como organismo subsidiario de Petróleos Mexicanos, PGPB se ha visto inmerso en un profundo proceso de renovación organizativa para adaptarse a los cambios que el mercado impone y sujetarse al marco jurídico que regula su actividad empresarial.

Actualmente para realizar las actividades industriales y comerciales que se le han encomendado, la empresa se ha estructurado por líneas de negocio integradas, correspondientes a sus ramas básicas de actividad; así como por unidades administrativas que les proporcionan servicios especializados de apoyo

ESTRUCTURA ORGANICA BÁSICA



Con esta infraestructura, PGPB satisface los productos que demandan los consumidores; sostiene los niveles de producción para garantizar las operaciones en los mercados y el aprovechamiento de la materia prima disponible por la explotación de yacimientos de gas y crudo con gas asociado; se elevan los rendimientos de inversiones y recursos; y se fomenta la corresponsabilidad de los trabajadores en las metas y objetivos comunes de la empresa.

Para avanzar en el desarrollo de PGPB se investigan y evalúan opciones para incorporar tecnologías de punta en nuevas operaciones, de tal manera que se alcance

la competitividad de la empresa procurando alinearse y adoptar las mejores prácticas internacionales de negocios.

Pemex Gas es la subsidiaria de Petróleos Mexicanos que procesa, transporta y comercializa gas natural, hidrocarburos líquidos (como el gas licuado del petróleo o gas LP) y productos petroquímicos básicos, tales como etano, gasolinas naturales y azufre. Asimismo, Pemex Gas ofrece a sus clientes industriales diversos servicios, entre los que se cuentan las coberturas de precios de gas natural.

El objetivo principal es satisfacer, de manera eficiente, segura y oportuna, la demanda nacional de los productos mencionados, al tiempo que maximiza sus utilidades e incrementa su valor agregado.

Para lograr su objetivo, nuestra empresa diseñó y aplica una vanguardista concepción de negocio, la cual comprende varios elementos; a saber: la misión y visión de la empresa, su modelo de negocio, el mapa estratégico, sistemas de administración de la estrategia y una sólida plataforma de tecnologías de la información.

Misión

En el marco de transparencia y rendición de cuentas, administrar los recursos de la empresa de manera eficiente y segura, maximizando la agregación de valor, al tiempo que se satisfacen las necesidades del mercado en forma oportuna y confiable, y con estricto apego a los lineamientos estratégicos corporativos.

Visión

Ser una empresa de clase mundial, respetuosa de su entorno y de su relación con la sociedad. Reconocida por la ampliación responsable y transparente de los recursos públicos, el compromiso con sus trabajadores, la calidad de sus productos y por los servicios de valor agregado que ofrece.

Plan estratégico en materia de Recursos Humanos

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos, es decir; con la globalización, la desregularización y los adelantos técnicos han aumentado en gran medida el grado de competitividad que todas las empresas afrontan en la actualidad. Hoy las empresas deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esa competitividad. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosa de la que se puede servir las pequeñas, medianas y grandes empresas para llevar siempre hacia adelante el negocio y adquiere mayor relevancia al ser vinculada con la gestión de los recursos humanos.

Hoy en día las empresas deben tener en cuenta que es muy importante contar con una plantilla de personal comprometido que haga realidad los proyectos, pues ningún proyecto importante, sustentado en ideas, vigor y entusiasmo hasta el momento no se ha parado por dinero, pero sí se han visto entorpecidos o detenido, porque las empresas han sido incapaces de conservar una fuerza laboral eficiente y entusiasta, que en el futuro será lo más valioso, pues a final de cuentas, las personas son responsables de la creación y también de la destrucción de las organizaciones, por tal motivo la planeación estratégica de recursos humanos es de vital importancia en PEMEX para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

La Administración de Recursos Humanos tiene como actividades específicas incluidas en cada función las siguientes:

Planificar: Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir predecir y proyectar una situación futura.

Organizar: Asignar una tarea específica a cada subordinado o empleado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados; establecer estructuras óptimas para el logro de los objetivos.

Proveer de personal: Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar el desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo, desarrollar las competencias necesarias.

Dirigir: Encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.

Controlar: Establecer estándares de desempeño, calidad, niveles de productividad; comparar el desempeño real contra los parámetros establecidos; tomar las medidas correctivas necesarias.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del factor humano con que cuenta (Capital Humano). Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

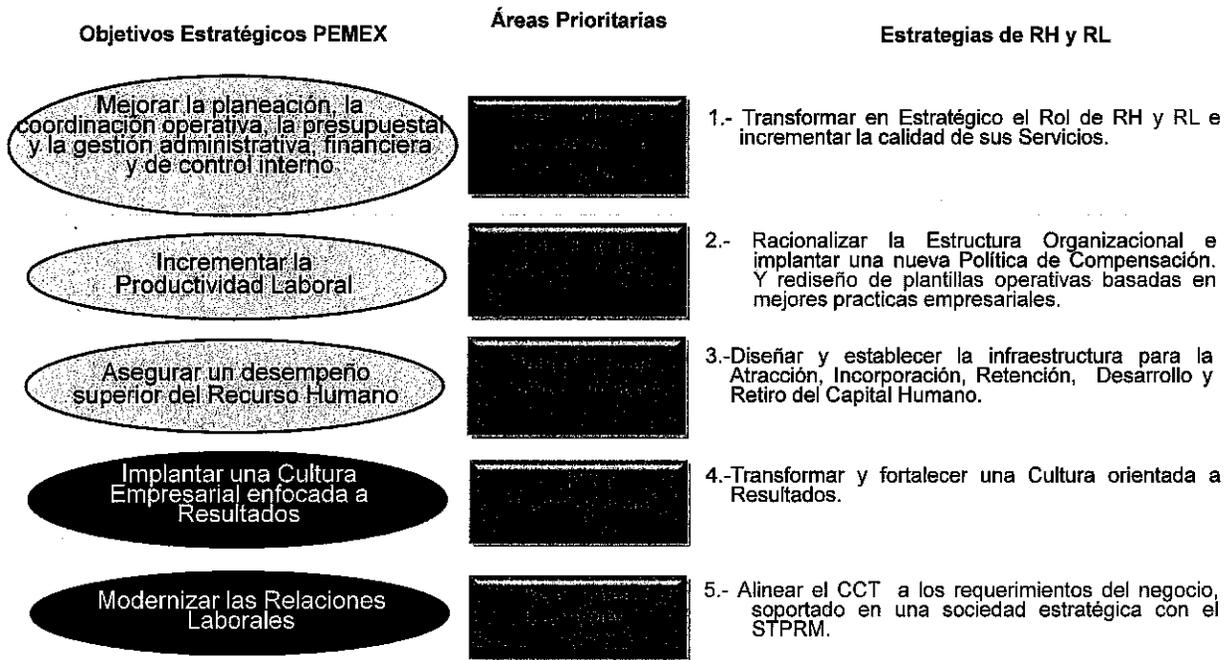
Puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento eficiente, el cual implica planear todas las actividades de la organización incluyendo a los recursos humanos, se considera de gran importancia describir el proceso de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

El recurso principal con el que cuenta Pemex Gas es su fuerza laboral y constantemente se asegura de incorporar al personal idóneo así como desarrollar las competencias, habilidades y actitudes estratégicas del mismo, con objeto de garantizar el fortalecimiento del capital humano como generador de valor, el trabajo en equipo y una cultura de fomento a los valores institucionales como la integridad, competitividad, innovación, sustentabilidad y compromiso social.

Por ello, el personal que labora en la empresa se distingue por ser altamente calificado, íntegro, creativo e innovador y por estar comprometido con los más altos ideales de la empresa, puesto que la creación del valor de la organización reside en su capital humano toda vez que este es el elemento clave para operar, mantener e innovar todos sus procesos.

Es importante subrayar que dentro de la organización, cada trabajador es un elemento fundamental del todo, por lo que debe ser tratado con dignidad, reconociéndole sus conocimientos, capacidades, experiencia y desempeño.

Modelo de operación en materia de Recursos Humanos



Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de Petróleos Mexicanos, se define la misión del proceso de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Servicios de Salud, como se indica a continuación:

Misión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales

Proveer a Pemex de manera eficiente de personal sano, competente y comprometido, en condiciones óptimas de trabajo, salud y previsión social, dentro de un clima laboral y esquema de organización que contribuyan a los objetivos de la empresa.

Visión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Integrar a lo largo de Pemex una Función de Recursos Humanos y Relaciones Laborales; reconocida como Socio Estratégico y por su liderazgo, eficiencia y transparencia al:

- Proveer personal sano, competente, comprometido y valorado por su desempeño.
- Apoyar en el desarrollo de organizaciones flexibles basadas en procesos y servicios de calidad.
- Mantener un clima laboral estable.

Con esto en mente, la Estrategia Institucional de Recursos Humanos y Relaciones Laborales surge con las premisas siguientes:

- Alinear las acciones de Recursos Humanos y Relaciones Laborales con las Estrategias del Negocio.
- Mejorar los Servicios para responder a los requerimientos de los clientes.
- Abatir al mínimo los costos transaccionales.
- Fortalecer las relaciones con el STPRM.

Asimismo, se consideró indispensable abocarse a cinco áreas prioritarias, que se relacionan con las cinco Estrategias de RH, con el fin de dar solución a la problemática detectada, a través de 16 líneas de Acción.

Anexo 1 Capt 1

Nota: La estrategia es Alinear el CCT a los requerimientos del negocio, soportado en una sociedad estratégica con el STPRM y dentro de las líneas de acción deben quedar

Las Estrategias y líneas de acción definidas deben lograr:

- Incrementar la productividad laboral y garantizar la viabilidad de largo plazo de las operaciones así como mejorar los resultados del negocio, a través de estructuras flexibles y la actualización de reglamentos y esquemas de movilización; fortaleciendo y desarrollando nuevas habilidades que incrementen el nivel de especialidad de los trabajadores, reubicándolos en áreas productivas y rentables de la empresa.
- Construir una relación sólida y de confianza entre Empresa y Sindicato, basada en el cumplimiento de los compromisos contractuales, comunicación efectiva y donde se compartan los beneficios y riesgos del negocio a partir de objetivos y visión de negocio comunes.
- Proveer personal sano, competente y comprometido.
- Desarrollar líderes comprometidos y competentes para el logro de los objetivos institucionales.
- Efectuar una Reingeniería Organizacional que responda a las necesidades de las líneas de negocio, controlar el gasto de mano de obra y equilibrar las plantillas de personal en regiones y centros de trabajo.
- Impulsar la Evaluación del Desempeño Individual, su reconocimiento y compensación, que contribuyan efectivamente al cumplimiento de las metas institucionales.
- Mejorar los servicios e impulsar los trámites de *Recursos Humanos y Relaciones Laborales* a través de kioscos de Autoservicio y servicios en línea automatizados.
- Estandarizar los procesos y contar con sistemas únicos que nos permitan automatizar las actividades operativas.

Estos 20 proyectos han sido jerarquizados tomando en cuenta diversos factores y los resultados que este ejercicio nos muestra, es que existen 10 proyectos que tienen un Alto Impacto en el Negocio y una alta factibilidad de realización:

1. Implantación del Nuevo Modelo de Operación de RH y RL.
2. Reorganización Institucional derivada de la Reforma Energética.
3. Diseño de Estructuras por Expansión de la Planta Productiva.
4. Descripción y Perfiles de Puestos.
5. Gestión del Talento.
6. Desarrollo de Ejecutivos.
7. Reclutamiento y Selección.
8. Desarrollo y Competencias del Personal.
9. Planes de Carrera, Retiro y Sucesión.
10. Cultura centrada en Resultados.
11. Reacomodo de Personal sin Materia de Trabajo.
12. Rediseño de plantillas operativas.
13. Institucionalizar estudios de Benchmarking.
14. Cumplimiento de los compromisos contractuales.
15. Desarrollar la red de ejecutivos de RH y RL.
16. Mejorar la sociedad estratégica PEMEX-STPRM.
17. Adecuar las condiciones de trabajo del CCT.
18. Actualizar la estructura salarial.
19. Incrementar el nivel de especialidad del personal sindicalizado.
20. Flexibilidad laboral.

Capítulo 2

Recursos Humanos en Pemex Gas y Petroquímica Básica

Estructura organizacional

Al constituirse PGPB como empresa subsidiaria de Petróleos Mexicanos, el personal, los activos y funciones que se incorporaron al organismo se encontraban dispersos en diferentes áreas de la estructura anterior de la Paraestatal.

Esta situación fue particularmente marcada respecto a las actividades de procesamiento de información en materia de Recursos Humanos, aunado a que los sistemas en su mayoría eran inadecuados para cumplir el nuevo mandato de PGPB; gran parte del Recurso Humano y de infraestructura tecnológica era obsoleta e insuficiente; algunas áreas no contaban con equipo ni infraestructura, por lo dependían de otras subsidiarias para procesar la información básica dentro de su ámbito de competencia.

Al respecto, de 1992 a 1994, gran parte de los esfuerzos en el área de Recursos Humanos y de informática se enfocaron a operar y adecuar los sistemas existentes, crear los indispensables y a desarrollar la infraestructura tecnológica para apoyar las funciones y actividades de la empresa, sin embargo en materia de Recursos Humanos existían deferentes funcionalidades para atender el proceso de Recursos Humanos pudiendo cada departamento de Personal el mover libremente, de acuerdo a su necesidad, el control y pago de los trabajadores.

Aún cuando se registraron avances en el desarrollo e implantación de procedimientos, sistemas y la infraestructura de computo, existe todavía un rezago importante en lo que se consideran prácticas de negocio aceptables, que se ve agravado al considerar el entorno competitivo en el que participa PGPB.

Estadísticas de personal

Conforme a la naturaleza de las funciones que tienen asignadas, los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa se clasifican en dos grupos: personal de confianza y personal sindicalizado. Asimismo, en relación a la materia de trabajo que realizan, su situación contractual puede ser definitiva o temporal.

Composición de la fuerza de trabajo

Categoría	Personal						Total
	Definitivo		Temporal		Sindical		
	Confianza	Sindicalizado	Confianza	Sindicalizado	Confianza	Sindicalizado	
Central	1,153	83	8	0	1,161	83	1,244
Regional	99	10	0	0	99	10	109
Foráneo	1,420	8,360	32	423	1,452	8,783	10,235
Total	2,672	8,453	40	423	2,712	8,875	11,585

Para atender al capital Humano en materia de Recursos de la organización se constituía de la siguiente manera:

Estructura de Recursos Humanos a Nivel Central.



Desagregado a nivel central por dependencia:

DEPENDENCIA	2014		TOTAL
	PREVISTA	ACTUAL	
Dirección General	26		26
Producción	109	12	121
Ductos	139		139
Comercialización Gas Natural	86		86
Gas Licuado y PQ Básicos	172	5	177
Planeación	138	2	140
Administración y Finanzas	392	62	454
Contraloría	30	1	31
Auditoría Seg.Ind. y Prot. A.	69	1	70
TOTAL	1161	83	1244

Desagregado por Líneas de negocios (ámbito foráneo)

LÍNEA DE NEGOCIOS	2014		TOTAL
	PREVISTA	ACTUAL	
Producción (a)	960	6530	7490
Ductos	348	1872	2220
Terminales	144	381	525
TOTAL	1452	8783	10235

Áreas de Recursos Humanos que la componen por Región

ZONA SUR

Se autorizó la creación de la Gerencia Regional de Administración y Finanzas Zona Sur, así como la reorganización de las funciones administrativo-financieras en los centros de trabajo del organismo, para el personal de confianza.

Así mismo, dependerán de esta, los órganos administrativos que se indican a continuación:

- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Cactus
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Nuevo Pemex
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Ciudad Pemex
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Área Coatzacoalcos
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG La Venta
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Matapionche
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Cárdenas
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Minatitlán
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Veracruz
- Unidad Local de Administración y Finanzas Terminal Refrigerada de Distribución de Gas Licuado Salina Cruz

ZONA NORTE

Se autorizó la creación de la Unidad Regional de Administración y Finanzas Zona Norte, así como la reorganización de las funciones administrativo-financieras en los centros de trabajo del organismo, para el personal de confianza.

Así mismo, dependerán de esta, las entidades que se indican a continuación:

- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Poza Rica
- Unidad Local de Administración y Finanzas CPG Reynosa
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Reynosa
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Monterrey
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Torreón
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Chihuahua
- Unidad Local de Administración y Finanzas Sector Madero

Ventanilla Única:

Antecedentes:

Mediante acuerdo se autoriza la reorganización de la Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en su ámbito central y regional.

Con la finalidad de mejorar, estandarizar, homologar y eficientizar la forma en que operan los Departamentos de RH adscritos a Pemex Gas y Petroquímica Básica, es necesario llevar a cabo un análisis detallado de su operación cotidiana para tomar acciones de mejora en beneficio de la atención de los problemas laborales que se presentan.

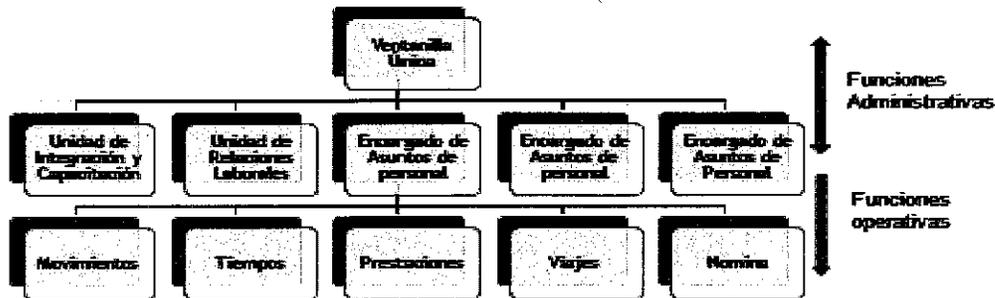
Debido a la diversidad de DRH que se tienen en Pemex Gas y Petroquímica Básica, se toman varios Departamentos de Recursos Humanos como plan piloto a fin de identificar como funcionan y obtener un estudio de cómo debe operar en lo futuro.

Algunos departamentos de Recursos Humanos, no cuentan con la infraestructura necesaria para realizar ciertas actividades, por lo que en primera instancia, estos deben satisfacer al 100% lo correspondiente a los movimientos de personal, ausencias, comisiones y prestaciones contractuales, es decir la operación de un Departamento de personal. Por lo que toca a las demás funciones en estricto apego a la normatividad estas deberán ser sometidas a la jefatura de la ventanilla única a fin de que este ordene su atención en base a los recursos disponibles que tiene bajo su control, distribuyendo las cargas de trabajo equitativamente a fin de no afectar el quehacer cotidiano de las áreas de RH.

Por otro lado, existen departamentos que aunque su infraestructura es pequeña, realizan todas las funciones de un departamento en forma, por lo que estos continuarán operando como hasta la fecha, sometiendo a consideración de la jefatura de la ventanilla Única aquellos casos que por sus facultades no pueda realizar.

Realizar propuesta de organización:

Se realizará a través de la ventanilla Única y el Jefe de ese módulo canalizará la solicitud para ser atendida. Toda Función operativa será cubierta por las áreas de personal, sin embargo aquellas que por su naturaleza se identifican como administrativas el jefe de módulo las canalizará a su personal a su cargo para que la atiendan a la brevedad en auxilio del las áreas que no tienen recursos propios para realizarla.



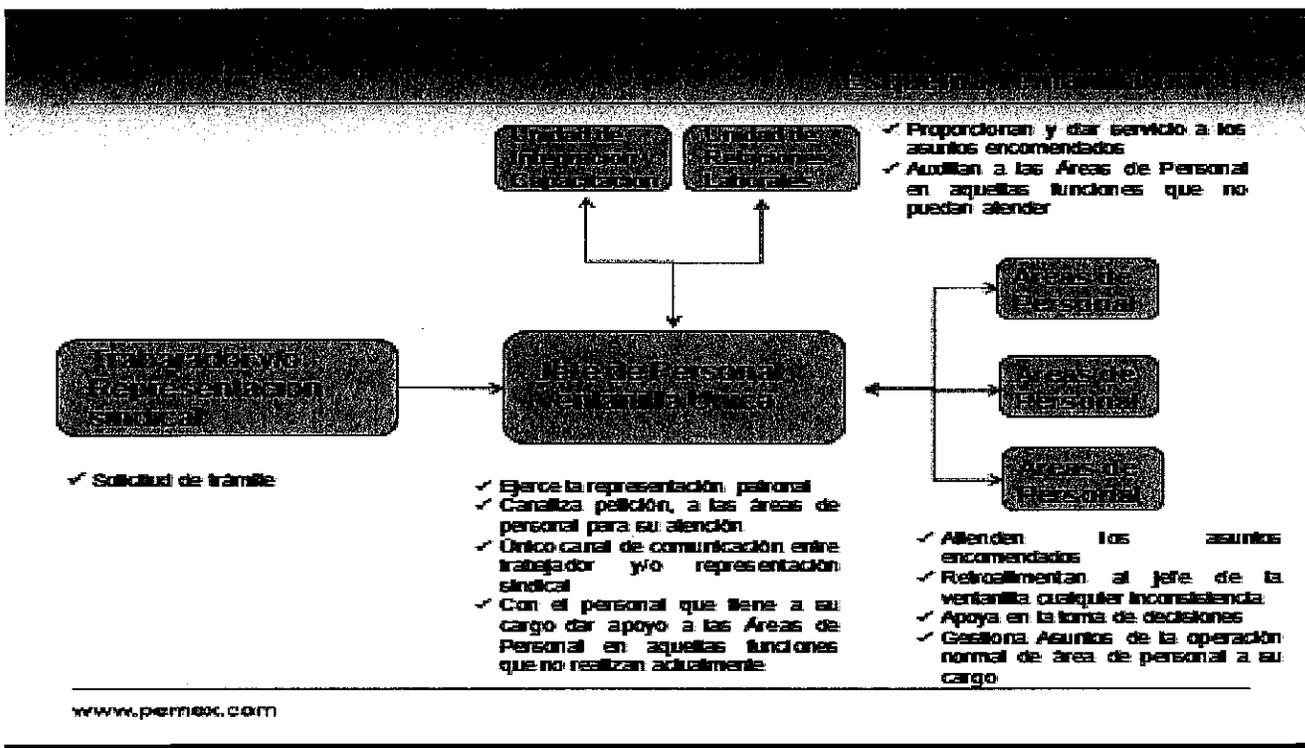
www.pameos.com

ANEXO Cap 2(1)

De manera de enunciativa pero no limitativa, a continuación se muestra la forma en que aplicarían las funciones de acuerdo al nuevo esquema estructural, dichas funciones quedaron descritas en documentos que anteceden.

Los criterios a aplicar dependerán de la complejidad de la localidad, asuntos a tramitar, secciones sindicales que atiende, Centros de trabajo, número de personal al que le da servicio, distancia entre áreas de personal, plantilla que soporta la operación, etc.

Elaborar esquema de operación



ANEXO 2 CAP 2

Capítulo 3

Planeación Estratégica para la Gestión de los Recursos Humanos.

Introducción

De manera general el diagnóstico realizado durante el año de 2008, presenta aspectos muy importantes que habrán de ser tomados en cuenta en la definición de las estrategias, con base a los enfoques que se señalan a continuación:

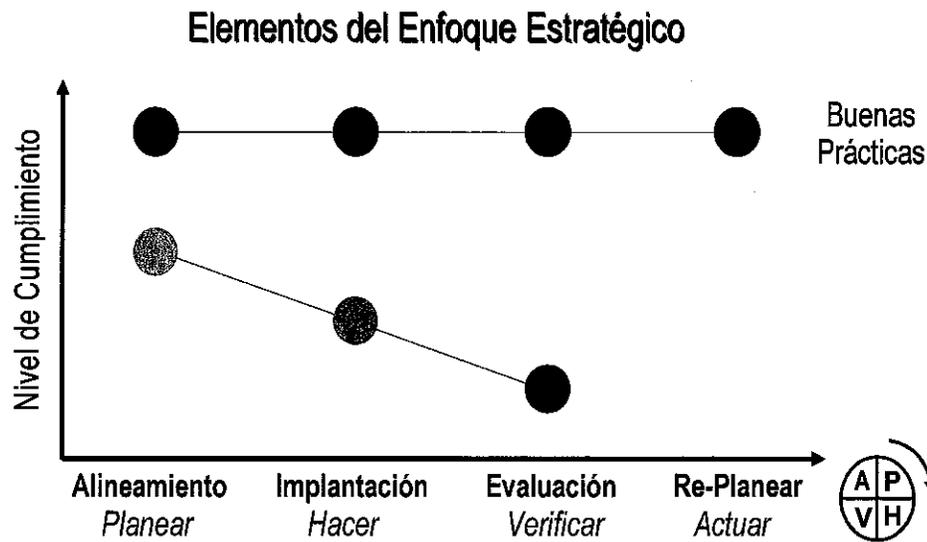
Enfoque Estratégico

La planeación corporativa, no se desdobra en un solo plan operativo y por ello prevalecen enfoques distintos alrededor de los mismos temas.

Las 5 áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, tanto del Corporativo como de los Organismos Subsidiarios, detonan su proceso de Planeación, o por lo menos así lo intentan, a partir de los planes de negocio, lo cual genera un alineamiento parcial con los Objetivos Estratégicos Institucionales, además de que se dificulta el desdoblamiento de las iniciativas estratégicas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales a un nivel táctico.

Por otro lado, el entendimiento de los objetivos de los planes de RH y RL se diluye conforme se desdoblan a través de la estructura, lo que reduce la efectividad de su implantación.

La planeación de Recursos Humanos y Relaciones Laborales como un proceso de mejora continua presenta áreas de oportunidad relevantes versus las buenas prácticas



Por lo que se refiera a la implantación, existe una desconexión entre los planes de RH y RL y el compromiso de servicio con el cliente interno, debido principalmente a que el personal de Recursos Humanos y Relaciones Laborales tiene un enfoque y prioridad sobre el proceso y no sobre los resultados que impactan el negocio.

Lo anterior significa que el modelo operativo actual dificulta el desdoblamiento de las iniciativas estratégicas en programas tácticos, generando una fragmentación en cada organismo, lo que da como consecuencia que se genere una falta de homologación y sinergias.

Finalmente, la evaluación se enfoca en las actividades transaccionales por encima del impacto en resultados, con un mayor enfoque a indicadores de gestión y de proceso y no a los resultados y/o la aportación al negocio.

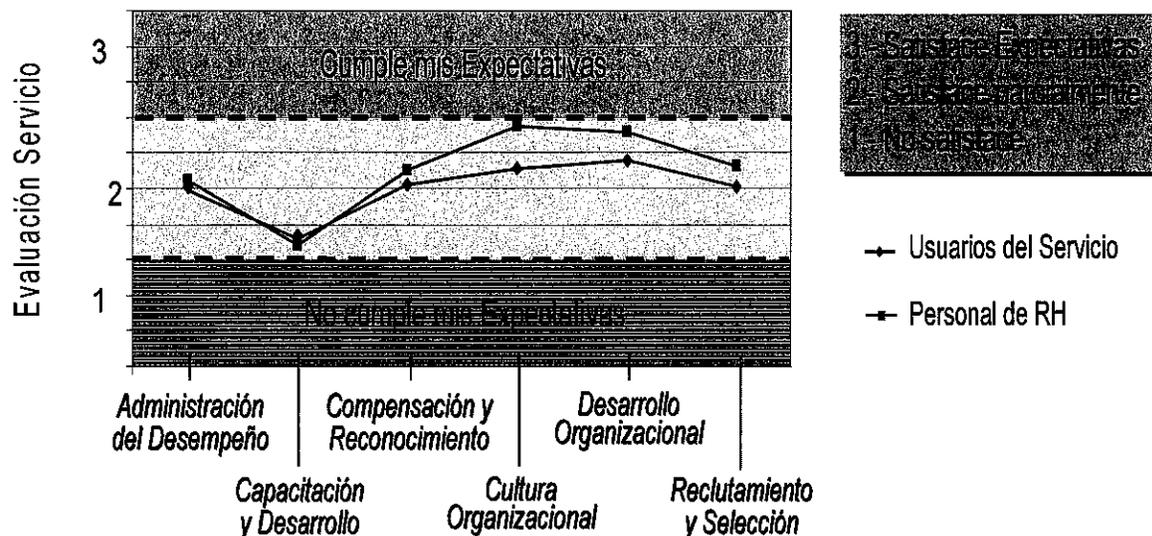
Por ende, existen pocos elementos y argumentos para vender al cliente interno el valor agregado de las iniciativas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales ya que la baja capacidad de Implantación y evaluación desacredita a las iniciativas,

incrementándose el descrédito por un proceso de comunicación interna con poca profundidad y amplitud, al inicio y durante el desarrollo de una iniciativa.

Enfoque de Servicio

Desde el punto de vista del servicio, se aplicaron encuestas a prácticamente el 70% de los funcionarios (Gerentes, Subdirectores y Directores) y a un grupo de líderes de procesos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, para tener el enfoque del cliente y la perspectiva del proveedor del servicio.

Usuarios y personal de Recursos Humanos y Relaciones Laborales coinciden en que los procesos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales satisfacen parcialmente sus necesidades, en tanto que sus prioridades están alineadas.



Independientemente de lo anterior, el punto más importante es que ambos coinciden en que los servicios otorgados cumplen parcialmente con las expectativas de los clientes.

Enfoque del Funcionamiento Interno

En esta perspectiva, se realizaron visitas (durante el 2008) a las diferentes áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de los Organismos y del Corporativo para tener un entendimiento de cómo funcionan los procesos y la infraestructura asociada, con los siguientes hallazgos:

- Derivado del modelo operativo actual, existen prácticas y procesos diferentes que no favorecen la economía de escalas, reducción de costos y mejora en el servicio, lo cual hace que se pierda el enfoque estratégico de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la organización, dando prioridad a aspectos transaccionales y operativos de menor impacto.
- Existe poca claridad en la distribución de responsabilidades y decisiones entre Corporativo, Organismos y Centros de Trabajo.
- Prevalece una cultura funcional con baja integración entre unidades y corporativo, lo que dificulta la Implantación y unificación de iniciativas e impacta en el servicio brindado al cliente interno.
- Todo lo anterior trae como resultado que el personal de línea no se vea como responsable del resultado de los procesos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Por otro lado, este tema también debe verse desde la perspectiva del trabajador, de la representación sindical como el soporte a la operación, destacándose lo siguiente:

Enfoque laboral (trabajador).

La plantilla laboral del personal sindicalizado se encuentra aglutinada en niveles de baja especialidad, que ha provocado la carencia de personal especializado, por lo que es urgente establecer programas de trabajo que enriquezcan el conocimiento del personal y evite la alta rotación de mismo.

En la industria petrolera se ha demostrado que el personal de baja especialización está perfectamente calificado en su labor cotidiana, sin embargo, es necesario orientarlos a una mejor productividad en beneficio de la Institución, con ello implementaremos beneficios sustanciales en la operación cotidiana.

Aunado a lo anterior, la carencia de una estructura salarial y de incentivos de productividad y de empleabilidad en la empresa, está provocando que el personal no se interese en cubrir puestos superiores y mucho menos en capacitarse para lograr un mejor nivel salarial.

Enfoque de la representación sindical.

Una de las principales causas que la representación sindical establece, tanto en la revisión contractual como salarial, son los incumplimientos a los acuerdos sostenidos en las revisiones contractuales, lo que ocasiona un clima laboral inestable para el inicio de las mismas, entorpeciendo la negociación colectiva, por lo que es indispensable establecer acciones para el cumplimiento de los compromisos establecidos con la representación sindical.

Otro tema que reiteradamente la representación sindical nos presenta, es quien o quienes serán los Departamentos de Personal que les darán servicio a sus agremiados, así como a sus representantes sindicales, a la fecha todavía no existe una definición de cómo debe operar el servicio en las Ventanillas de Personal.

Por último, cada Departamento de Personal opera de una manera diferente en su quehacer cotidiano, por lo que es indispensable establecer procedimientos que homologuen la forma de atender los asuntos que son tramitados en los departamentos de personal, buscando en el futuro una simplicidad en la operación en materia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Enfoque en la operación.

La falta de movilidad que se tiene en el personal ocasiona que este no pueda ser regularizado en otros puestos aunque se encuentre calificado, por lo que es necesario establecer un mecanismo que permita su regularización y pueda ser contratado libremente en otro lugar de trabajo.

La organización cuenta con plantillas que necesariamente no corresponden a su operación, debido a que no se realizan estudios de mercado que identifiquen las mejores prácticas y su estructura lo que ocasionan que en algunos casos, estas organizaciones sean obesas.

También se observa que las mayoría de las plazas (50% del personal sindicalizado) se encuentran dentro de los proceso de soporte, por lo que es necesario regularizar esta situación.

Fortalezas

Dentro de la organización se identificaron las fortalezas siguientes:

- *Capacidades Técnicas:* Conocimiento de la industria y de sus especialidades que permiten atender y dar solución a la mayoría de los problemas y retos que enfrenta.

- *Características Culturales:* Valores arraigados que permiten apalancar el desarrollo del talento.
- *Niveles de Compensación:* Paquete de compensación y beneficios, correspondiente a los niveles técnicos altamente competitivos.
- *Capacidad de Convocatoria:* En virtud de su dimensión e importancia nacional, PEMEX puede acceder a los medios académicos y tecnológicos para atraer talento.
- *Infraestructura de Información y Sistemas:* Se cuenta con las bases de datos y los sistemas electrónicos para gestionar de manera eficiente los servicios administrativos, que provee Recursos Humanos.
- Institucionalizar el Benchmarking de productividad laboral
- Convenio de Productividad con el STPRM. (ej. Perforación)

Debilidades

Las principales debilidades, se mencionan a continuación, en donde se hace evidente la necesidad de reforzar la atención de los requerimientos del negocio:

- *Estructura y Organización:* La falta de oportunidad en el diseño, autorización y actualización de estructuras limita la capacidad de reacción del organismo para ajustar la estructura a su estrategia y a cambios tecnológicos y operativos.
- *Reclutamiento y Selección de Personal:* Aún y cuando las características de PEMEX podrían favorecer la atracción de talento, no se están realizando acciones de reclutamiento debido a la falta de claridad en los enfoques de desarrollo que se pueden ofrecer.
- *Administración del Desempeño:* Ausencia de un mecanismo que permita vincular ordenadamente las prioridades estratégicas de cada subsidiaria con los objetivos individuales, a los distintos niveles de la organización.
- *Desarrollo del Capital Humano:* Programas de desarrollo que no favorecen la movilidad del personal; no están señaladas las rutas y planes de carrera

individuales, tanto en las áreas técnicas como en las administrativas y no se cuenta con un programa general de desarrollo de ejecutivos (cuadros de reemplazo y planes individuales de carrera).

- No contar con estructuras salariales que incentiven la productividad y empleabilidad.
- Alta rotación de personal.

Análisis del Entorno

Es importante señalar que este análisis se llevo a cabo antes de la propuesta de la Reforma Energética, aunque los resultados obtenidos aún siguen vigentes.

Oportunidades

- Una autonomía de gestión que permita al equipo directivo tener un mayor control de las variables que afectan su desempeño en el corto y largo plazo, y una capacidad de respuesta más rápida.
- Un marco para definir una nueva relación sindical orientada a la productividad y el largo plazo.
- La administración de una cartera potencial de proyectos.
- La factibilidad de utilizar la internacionalización de PEMEX para atraer talento.
- La posibilidad de utilizar la agenda de cambio ambiental para promover modificaciones en la cultura del Organismo.
- Incremento de la capacidad productiva
- Sociedad estratégica con el STPRM.
- Reubicación de personal

Amenazas

- *Mayor competencia por Talento Especializado:* La mayor participación del sector privado en la industria implica una mayor competencia por talento, que puede ser atraído mediante mejores paquetes de remuneración y de desarrollo. (Este rubro no es una amenaza sino sería fortaleza)
- *Efecto de las Agendas Política y Económica:* La politización de los temas energéticos, aunados a una situación económica más restringida, pueden recrudecer el control de PEMEX por parte del Gobierno Federal y del Poder Legislativo y, por consecuencia, reducir sus márgenes de decisión en los ámbitos financieros, operativos y de gestión de Recursos Humanos.
- *Incremento sobre las Prestaciones Sociales:* Mayor presión financiera para hacer frente a las prestaciones de seguridad social tanto en términos financieros, como a la prestación de los servicios.
- *Ley de Remuneraciones de los Servidores Públicos:* Al aprobarse la ley en la materia, es factible que se restrinjan las posibilidades para que el organismo establezca una política de remuneración equitativa, competitiva y que esté asociada al desempeño.
- *Impacto de Cuestiones Sindicales Internas:* La disidencia sindical puede derivar en inestabilidad laboral que afecte la operación del organismo y el ambiente laboral.
- Incumplimiento a los compromisos del C.C.T

Planeación de Recursos Humanos

Misión

Establecer un proceso que vincule la Planeación Estratégica en materia de Recursos Humanos y Relaciones Labores con la programación operativa y presupuestal,

identificando, integrando, coordinando y evaluando las estrategias, planes y programas en el ámbito de Petróleos Mexicanos.

Objetivo

Definir las estrategias, objetivos y metas institucionales en materia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de Petróleos Mexicanos, mediante el establecimiento de planes, programas, presupuestos y mecanismos de evaluación, que al ejecutarse, le permitan alcanzar sus objetivos organizacionales bajo un esquema de mejora continúa.

Objetivo específico

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades, organizacionales e individuales.
- Vincular los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en este rubro.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Pronosticar la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro de acuerdo a los programas de expansión o contracción.
- Proveer la mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y apoyada por acciones apropiadas, que optimicen el capital humano con que cuenta, es decir, aprovechar los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de la empresa.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que se

tomen mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Lineamientos Estratégicos

- El proceso de planeación de RHRL debe tener un enfoque hacia la creación de valor económico, el mercado y la sustentabilidad de la Empresa, además de las metas volumétricas.
- Las iniciativas estratégicas deben ser congruentes entre ellas.
- En las estrategias se debe generar un escenario que considera una razonabilidad operativa, y en su caso económica, sin perjuicio de los resultados organizacionales.
- Deben existir los mecanismos que aseguren la ejecución de la estrategia.
- Los recursos presupuestarios deben ser determinados por los requerimientos operativos planteados en los programas.
- La gestión de recursos debe realizarse antes del proceso operativo-presupuestal.
- El proceso debe ser flexible y deberá establecer la posibilidad de ajustar los programas en función de la disponibilidad presupuestal.
- El programa operativo-presupuestal debe garantizar que se alcancen los resultados financieros planteados en la estrategia.
- Debe existir congruencia entre el programa multianual y el programa operativo-presupuestal (alinear ciclos).
- Se deben contemplar las actividades de todos los procesos de la empresa.

La planeación estratégica central antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos y de Relaciones Laborales tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de

manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización, determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal debe planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de personal a corto, mediano y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. La no planeación genera un costo elevado.

La planeación trata con la carrera de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la línea de negocio. Si a esta última no le convence la perspectiva futura, la decisión deberá modificarse.

La planeación de recursos humanos observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Siendo un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un ejercicio intelectual, más allá de una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas diseñados. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el

valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Por todo lo anterior, el proceso de Planeación de Recursos Humanos se conformaría de la siguiente manera:

ANEXO 1 CAP3

A continuación se describirá cada uno de sus subprocesos:

Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Identificación de Necesidades Estratégicas de Recursos Humanos

Función:

Revisar las directrices emanadas del Corporativo y del Plan de Negocios, para identificar las necesidades estratégicas de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales de cada una de las dependencias de Petróleos Mexicanos y los Organismos Subsidiarios.

Objetivo:

Identificar las necesidades estratégicas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de las dependencias que integran Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, para formular el plan estratégico en Materia de RH y RL, que apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos de PEMEX.

Subproceso de Identificación de Necesidades estratégicas de RH y RL.

ANEXO 2 Y3 CAP3

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes:

a) Planeación de la organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se deben fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio.

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

b) Variables que afectan a la planeación de la organización

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- Pronósticos de negocios
- Expansión y compactación
- Cambios estructurales y de diseño
- Filosofía administrativa
- Papel del gobierno
- Papel del sindicato

- Mezcla de habilidad humana y producto
- Competencia internacional

La planeación de recursos humanos está directamente relacionada con los objetivos organizacionales y para ser significativa, la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, debe estar integrada con planes generales acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.

Decisiones que se deben considerar:

- Planes estratégicos.- Responder a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, junto con sus especialistas de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.
- Presupuestos. A corto plazo, personal involucrado en este subproceso deben formular sus acciones mediante presupuestos, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto. Los estimados y ventas de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.
- Nuevas operaciones, líneas o productos. El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de

recursos humanos. Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos en Petróleos Mexicanos.

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra a la organización, permanecen en ella y posteriormente sale de ella.

Funciones del subproceso:

Analizar Información Interna.- Obtener información en materia de RH y RL que identifiquen el rumbo del personal al interior de PEMEX:

- Indicadores de gestión
- Tendencias organizacionales
- Acopio de políticas, lineamientos, normatividad en materia de administración de RH, existente en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- Plan Estratégico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Analizar Información Externa.- Obtener información en materia de RH y RL que identifiquen:

- Tendencias del mercado nacional e internacional
- Disposiciones federales en materia laboral y presupuestal.

Documentar iniciativas.- Consolidar un portafolio de iniciativas en materia de RH y RL, a corto, mediano y largo plazo.

Analizar y obtener mejores prácticas.- Definir mediante las mejores prácticas a nivel mundial, un portafolio de iniciativas viables en su aplicación.

Generar escenarios de mejora.- Elaborar alternativas de aplicación, considerando los escenarios de negocio definidos para la mejora continua; así como sus implicaciones en la organización.

Identificar actores para alianzas.- Involucrar al personal promotor del cambio y sus agentes del cambio.

Justificación económica.- Elaborar propuesta económica de cada iniciativa, así como el costo beneficio de las mismas.

Formulación de un plan estratégico de Recursos Humanos

Función:

Formular el Plan Estratégico de RH y RL con base en las necesidades de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Objetivo:

Integrar el plan estratégico de Recursos Humanos y Relaciones Laborales que coadyuve al logro de los objetivos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Subproceso de Plan Estratégico de RH y RL

ANEXO 4 CAP3

Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, se observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, se puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Siendo necesario aplicar el proceso de reclutamiento y la selección externa.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones, así como del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización como de los trabajadores, para obtener a los candidatos idóneos que coadyuven a la organización en el logro de los resultados.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1. Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y qué competencias necesita la empresa y el trabajador.
2. Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
3. Planeación para el reclutamiento o terminación laboral de empleados.
4. Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto, capaz y competente.

Funciones del subproceso:

Identificar fortalezas y debilidades.- Aplicar métodos y técnicas que establezcan las fortalezas y debilidades de cada iniciativa del negocio.

Determinar metas y objetivos.- Establecer los alcances de las metas y objetivos de cada iniciativa y su impacto en la cultura de la empresa.

Definir indicadores.- Establecer métodos de medición cuantitativos y cualitativos de cada iniciativa estratégica.

Determinar impactos de la estrategia.- Establecer metodología para la medición del impacto de cada iniciativa.

Definir estrategia de implantación.- Definir conjuntamente con las áreas usuarias una estrategia en la implementación de las iniciativas propuestas.

Formulación del programa de iniciativas de Recursos Humanos.

Función:

Integrar las iniciativas en materia de RH y RL para formular el Programa Global Estratégico de RH y RL con base en el plan estratégico, contando con el patrocinio de las áreas usuarias y los recursos necesarios.

Objetivo:

Elaborar un programa de iniciativas que contenga planes, programas, presupuestos y mecanismos de evaluación de RH y RL, para el logro de las necesidades estratégicas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Subproceso de Formulación del Programa de Iniciativas de RHRL

ANEXO 5 CAP3

En este punto, es importante definir las políticas para la formulación y el establecimiento de reglas para gobernar las funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con el programa de iniciativas de RH y RL establecido.

Ésta políticas funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberán desarrollarse las acciones administrativas.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc. Son comunes las políticas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (cómo tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (cómo tratar a los clientes).

Las políticas de recursos humanos deben buscar establecer el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia. Estas deben ser orientadas a:

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la empresa
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto
- Entender de manera correcta las necesidades del cliente
- Mejorar la delegación de funciones y responsabilidades
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

Ventajas

Desventajas

✓Perfeccionamiento de las técnicas de administración de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.	✓Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas.
✓Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.	✓Las políticas no prevén situaciones inesperadas.
✓Adecuación de salarios y de beneficios.	✓Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.
✓Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización (competencias).	
✓Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.	
✓Obtención de una efectiva participación de los empleados.	
✓Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.	

Consideraciones de las reglas de Planeación de Recursos Humanos

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse a corto, mediano y largo plazo.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. (Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados).

Clasificación

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

a).- En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

- *Políticas generales de empresa:* son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- *Políticas administrativas:* establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

- *Políticas Operacionales:* establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- *Políticas funcionales o de asesoría:* gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

b).- En cuanto al contenido:

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Salarios
- Beneficios sociales
- De gestión (operativos)
- Entrenamiento
- Admisión
- Seguridad, Higiene y Protección Ambiental.

Principales Características que las políticas deben contener son la de:

Estabilidad: Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.

Consistencia: Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.

Flexibilidad: La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.

Generalidad: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.

Claridad: Simplicidad de definición de entendimiento.

Priorizar el plan estratégico de Recurso Humanos y Relaciones Laborales en líneas de acción susceptibles de aplicación dentro de la industria petrolera, que auxilien al cumplimiento de programas específicos. Los cuales deben ser medibles en forma cualitativa y cuantitativa.

Funciones del subproceso:

Priorizar iniciativa.- Ordenar con base al plan estratégico las líneas de acción susceptibles de ser desarrolladas e implementadas dentro de un programa de trabajo.

Definir Logísticas y Tácticas.- Establecer lugares de trabajo, infraestructura tecnológica, material, roles, responsables y líderes de los proyectos, plan de comunicación.

Elaborar Programa.- Elaborar el plan maestro de implementación, fechas de compromisos, responsables y el monitoreo por etapas.

Gestionar y Asignar Recursos.- Obtener los recursos humanos y financieros para cada iniciativa a desarrollar.

Definir Entregables.- Elaborar documentación de los informes y reportes que se deberán formular para el desarrollo de las iniciativas.

Identificar riesgos y definir plan de contingencia.- Establecer un plan alternativo en caso de contingencia durante el proceso de implantación.

Administración del programa de iniciativas de Recursos Humanos.

Función:

Coordinar la aplicación de iniciativas programadas del plan estratégico de acuerdo a las prioridades, las responsabilidades, las implicaciones y sus beneficios, con la autorización y participación de las dependencias de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Objetivo:

Asignar con base al programa de trabajo las prioridades, las responsabilidades, las implicaciones y los beneficios de las iniciativas, para la consecución de los planes estratégicos.

Subproceso de Administración del Programa de Iniciativas de RHRL

ANEXO 6 CAP3

Para esta etapa, se verificará el proceso administrativo del programa de trabajo que se está implementando, analizando su consistencia, esclarecimiento de dudas, su coordinación y operación en cada una de las áreas involucradas.

Funciones del subproceso:

Difundir programa de trabajo.- Elaborar plan de comunicación para dar a conocer la iniciativa y el programa de trabajo a los niveles involucrados dentro de la empresa.

Coordinar y operar el programa.- Dar seguimiento al cumplimiento de las etapas programadas, con los responsables definidos.

Analizar la consistencia del programa.- Identificar anticipadamente posibles desviaciones al programa de trabajo, así como su cumplimiento en forma y tiempo.

Evaluación y control de resultados en materia de Recursos Humanos

Función:

Evaluar sistemáticamente el deber ser contra el ser, en el desarrollo del programa de las iniciativas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, que apoyan el proceso de toma de decisiones ante eventuales desviaciones en el desarrollo de las actividades. Conforme se vayan realizando los planes estratégicos de RH y RL, se evaluarán y controlarán los resultados.

Objetivo:

Llevar a cabo las evaluaciones y el control de los resultados, con la finalidad de distinguir las mejores prácticas, y poder realizar las recomendaciones necesarias, que coadyuven a concretar los planes de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Subproceso de Evaluación y Control de Resultados de RHRL

ANEXO 7 CAP3

Este subproceso tiene por función determinar los mecanismos de evaluación, control y seguimiento de resultados para la toma de decisiones en las dependencias de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, así como las acciones de mejora continua, y en su caso, de aplicación de un plan de contingencia que rectifiquen el rumbo del programa de trabajo sin afectar el propósito de la estrategia.

Funciones del subproceso.

Analizar y evaluar resultados.- Recabar información de los sistemas, reportes e indicadores definidos y veracidad de la información.

Identificar desviaciones.- Comparar la ejecución del deber ser, con el ser.

Obtener información para la toma de decisiones.- Reportar a la alta dirección los resultados de la iniciativa para la toma de decisiones.

Aplicar plan de contingencia.- Establecer los mecanismos necesarios para la corrección del programa de trabajo.

Proponer acciones de mejora.- Retroalimentar el Proceso de Planeación para la mejora continua.

Capítulo 4

Implementación SAP R3 en materia de Recursos Humanos

Alineación de los procesos de trabajo a las mejores prácticas internacionales

El Plan de Negocios de PGPB es el instrumento rector que orienta las diversas actividades de la empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y contribuir con ello al logro de los mejores resultados de la industria petrolera en su conjunto. Se estructura en tres apartados básicos:

El primero de ellos parte de la identificación de los avances realizados y de un análisis del desempeño de la empresa, destacando su participación en el contexto nacional e internacional. Señala, para cada una de las líneas de negocio, las principales brechas de desempeño con respecto a referencias internacionales. Identifica los principales factores que inciden en su operación y desarrollo. Precisa el impacto de los cambios al marco jurídico que regula su actividad. Este diagnóstico tiene como propósito precisar los retos fundamentales y orientar la formulación de las estrategias generales de acción o iniciativas.

En el segundo apartado se diseña el escenario sobre el que se quiere transitar y define la visión, misión y objetivos que orientan el quehacer de todas sus ramas básicas de actividad. Estos señalamientos son básicos, pues en ellos descansa la posibilidad de contar con una empresa capaz de competir con éxito en una economía global.

En su último apartado define las estrategias y principales iniciativas clave que la empresa tendrá que emprender para satisfacer sus aspiraciones de negocios y alcanzar el escenario deseado.

Conviene destacar que el Plan de Negocios está diseñado en estricta congruencia con los planes y programas rectores del Gobierno Federal y en apego al marco constitucional y legal vigente y de él se derivan los programas específicos de cada una de sus líneas de negocio con objetivos y metas cuantificables.

El Plan ha sido difundido a prácticamente todos los niveles de la organización con la finalidad de desarrollar e inducir la participación corresponsable de todos sus empleados en una dirección común de progreso.

Conviene señalar sin embargo, que la dinámica de las operaciones a cargo de PGPB obliga a la revisión permanente de los objetivos trazados en el Plan de Negocios, para adecuarlos, en caso necesario, o afinar iniciativas que a la luz de las condiciones del entorno deban ajustarse.

Existen y están en proceso de incorporación herramientas informáticas adicionales para mejorar la productividad y facilitar la consulta y manejo de información como son el intercambio electrónico de datos (EDI), correo electrónico y flujo electrónico de trabajo (workflow).

Adecuación y cambio de forma de operar en materia de Recursos Humanos dentro de la organización para adecuarlas a las mejores prácticas internacionales

El Plan de Negocios de PGPB identifica claramente los objetivos estratégicos que la empresa debe cumplir para alcanzar los estándares de rentabilidad, resultados y maximización de su valor, que su constitución y existencia le demandan. Dentro de esos objetivos, cada una de las áreas que integran a la empresa ha debido desarrollar iniciativas y programas de trabajo específicos que se orienten al cumplimiento de esos imperativos.

La adopción de las mejores prácticas de negocios y la utilización y aprovechamiento de las posibilidades tecnológicas disponibles en el mercado, dentro de un análisis profundo de sus ventajas, representan oportunidades importantes que marcan en buena medida, la forma en la que PGPB puede responder a un entorno dinámico de globalización de los mercados, mayor liberalización del sector en el que participa, de demandas de mayor efectividad y transparencia en su relación con la comunidad - autoridades, proveedores, clientes y sus propios empleados- y en aspectos de la más alta prioridad y relevancia relacionados con el medio ambiente y la seguridad.

Si bien es cierto que desde el punto de vista industrial la empresa refleja una infraestructura sólida, también es cierto que muchas de las operaciones es posible perfeccionar y potenciar con el apoyo de herramientas especializadas, que hasta el momento no han sido desarrolladas.

Muchas de las transacciones y control de las operaciones en PGPB descansan, desafortunadamente, en procesos manuales o en sistema obsoleto y desintegrado que no posibilitan su registro oportuno; que demandan a quienes las realizan, tareas adicionales a su quehacer cotidiano y que no proporcionan elementos para la toma de decisiones de manera oportuna. Los esfuerzos entonces que deben destinarse a conciliaciones, identificación de puntos de error, multiplicidad de aplicaciones diferentes que interactúan y duplican esfuerzos, obligan a un sobre almacenamiento de información repetitiva y ordenada bajo diferentes criterios. La visión vertical funcional de la empresa no había favorecido el replanteamiento de procesos de negocio que inciden horizontalmente sobre toda la organización, donde la nueva visión y estructura de PGPB debe ser apoyada con esos recursos.

Como elemento fundamental para cumplir su misión, PGPB ha decidido adoptar e implantar una solución integral de negocio, basada en las mejores prácticas internacionales, que le proporcione los elementos con la flexibilidad necesaria para la toma de decisiones fundamentada y oportuna; y para optimizar el uso de sus recursos y procesos de negocio.

Luego de una minuciosa evaluación entre distintas herramientas existentes en el mercado, se seleccionó el sistema R/3 de SAP para implantar algunos de los módulos que lo componen, en todos los centros de trabajo del organismo y en sus distintas líneas de negocio.

El proyecto de implantación de SAP R/3 ha sido conceptualizado tomando en cuenta tres aspectos esenciales, a saber: la adopción de mejores prácticas de negocio, muchas de ellas incorporadas en la funcionalidad del sistema SAP R/3, un cambio importante en las formas y prácticas organizacionales y aspectos tecnológicos que dan apoyo y soporte a los dos primeros. La consideración y atención a estas tres dimensiones fundamentales, en forma conjunta y simultánea, deberán permitir alcanzar los objetivos y metas del proyecto y maximizar los beneficios que se obtengan de éste.

La magnitud de PGPB, la diversidad y dispersión de sus operaciones y, por otra parte, la complejidad misma que representa la implantación de una solución integral como SAP R/3, hace necesario un proyecto gradual y programado. Para esto se requiere contar con el apoyo y participación directa de una empresa consultora con solidez, conocimiento y experiencia en proyectos similares al de PGPB para implantaciones de R/3. La firma consultora deberá contar con una metodología integral y herramientas reconocidas en la materia y la certificación de Global Logo Partner por parte de SAP.

De igual importancia resulta que se establezcan los mecanismos necesarios que aseguren la transferencia de conocimientos, experiencia, metodología y tecnología al personal de PGPB, en todos los aspectos relacionados con la implantación de SAP R/3.

Forma de operar antes de SAP R3 en materia de Recursos Humanos

ANEXOS CAP 4

Implementación de SAP R3 en materia de Recursos Humanos

La implantación del módulo de recursos humanos, como parte integral del sistema R/3 de SAP, deberá ofrecer una extensa funcionalidad para soportar las tareas involucradas en la administración de recursos humanos de PGPB y posibilitar su concatenación relativa con los demás procesos de negocio.

Bajo esta consideración, se implantarán todos los componentes de los módulos de Planeación y Desarrollo de Personal y Administración de Personal, cuyas funciones deberán cubrir todas las fases del proceso de recursos humanos, desde el diseño organizacional hasta la planeación del retiro del personal. Se sustrae de esta condición, por el momento, la nómina de los empleados y jubilados, que por su complejidad y características seguirá siendo soportada con la infraestructura informática actual, debiendo por tanto, en su caso, desarrollar las interfaces correspondientes; este concepto será revisado conjuntamente con la firma de consultoría.

A continuación se describen las expectativas mínimas a alcanzar con la implantación del módulo de recursos humanos y la adopción de las mejores prácticas soportadas por el sistema R/3:

- Apoyar el diseño estructuras de organización orientadas a los procesos de negocio, con una clara identificación de perfiles de puestos, asignación de responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación.
- Contar con la información básica del contenido y requisitos de los puestos en términos de habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, como insumo básico para el desarrollo de las principales funciones de la administración de recursos humanos.

- Identificar el potencial humano existente en las diversas posiciones de la organización, para su desarrollo y máximo aprovechamiento en la empresa.
- Formular planes de carrera y promoción con una clara definición de las líneas lógicas de ascenso.
- Alinear los programas de capacitación con los requerimientos básicos de los puestos y coadyuvar al logro de los objetivos particulares de cada unidad de negocio; así como observar el rendimiento de su inversión.
- Desarrollar mecanismos tendientes a identificar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Reducir los tiempos y costos para la cobertura de los puestos en la empresa.
- Dar seguimiento y revisión continua al desempeño individual y de grupo.
- Posibilitar la incorporación y adaptación de los cambios en el marco legal que regula la función de recursos humanos.
- Generar reportes y estadísticas de las cifras básicas de personal que soporten la toma de decisiones en los distintos niveles de supervisión.

Cada uno de los componentes del módulo de recursos humanos deberá contribuir al logro de las expectativas planteadas. Los requerimientos que a continuación se señalan para cada uno de ellos, se definieron haciendo una aproximación al orden en que están definidos los módulos y submódulos de SAP R/3.

Administración de personal

Definición y parametrización:

- Definir los diferentes grupos y subgrupos a los que pertenecen los empleados dentro de la compañía.
- Definir la estructura del personal y la relación de cada empleado en la estructura de la compañía, línea de negocio, centro de trabajo, puesto.

Funcionalidad:

- Definir en base a las funciones:
 - Equipo que requiere el empleado para su trabajo (herramientas, vehículo, ropa especial, equipo de seguridad, etc.).
- Definir el inventario de personal con datos como:
 - Datos básicos del empleado, datos de los familiares.
 - Convenios médicos (documentar si al entrar al servicio médico el trabajador tiene una enfermedad que no cubrirá el servicio médico).
 - Pago de pensión a ex-conyugue e hijos por divorcio.
 - Perfil del empleado.
 - Ubicación dentro de la compañía, asignación de "plaza" (puesto), centro de trabajo.
 - Expediente legal, documentación de demandas e investigaciones.
 - Información de reclutamiento.
 - Datos de tiempos (horario, turnos, asistencias, ausencias, vacaciones, tiempo extra).
- Establecer el número de empleado único (ficha) a nivel de Petróleos Mexicanos, (Pemex Corporativo establece secuencias de números definidos que se asignan a los nuevos empleados).
- Definir escalas de ascenso (escalafones), donde cada trabajador tenga definido un puesto al cual ascenderá de manera temporal por una substitución (definir como vacante un puesto cuando el empleado está ausente) o definitivamente.
- Especificar la estructura de escala de sueldos y salarios.
- Definir por empleado:
 - Beneficios
 - Descuentos con terceros (aseguradoras, tiendas, etc...).
 - Aguinaldo, fondo de ahorro, SAR.
- Definir los empleados jubilados, manejar los beneficios y condiciones particulares.

- Definir empleados que salen de la compañía, documentar motivos y condiciones, guardar historia.
- Definir las reglas y normas internas desde la contratación de un empleado hasta el retiro.
- Definir horarios de trabajo.
- Definir diferentes calendarios.
- Definir diferentes tipos de ausencias: incapacidad de trabajo, enfermedad, maternidad y accidentes.
- Documentar los accidentes, definiendo tipo de accidente, tipo de lesión, parte del cuerpo afectada, actividad que estaba desarrollando, fecha del accidente y fecha de regreso al trabajo.
- Definir las cuotas de pago:
 - Diferentes cuotas para el pago de tiempo extra.
 - Cuotas de deducción al salario por tipo de ausencia.
- Manejo de la contratación de los empleados y almacenar el histórico de los diferentes contratos por empleado, puestos anteriores, nivel en la escala de salarios, ascensos, descensos, transferencias de personal, cambio de pago, retiro, terminación.
- Realizar contratos temporales.
- Realizar promociones temporales escalonadas de los empleados para cubrir puestos (con contratos temporales) y luego regresar a sus puestos iniciales.
- Enviar orden a los módulos financieros para realizar pagos a través de cheques en cualquier día laboral.
- Calcular y registrar la antigüedad del empleado: en la compañía (Petróleos Mexicanos), con contrato definitivo, en el departamento, en el puesto; incluyendo el tiempo en que trabajó con contrato temporal o por honorarios.
- Calcular y enviar la orden de pago a través de un depósito bancario o cheque la prima jubilatoria con base en la antigüedad del empleado en la compañía.

- Calcular el pago de retiro o liquidación de salida de la compañía del empleado en base a su antigüedad.
- Calcular los saldos del empleado a jubilar o liquidar a la compañía, cancelar los servicios y prestaciones del empleado.

Reportes:

- Manejar estadísticas de personal, por centro de trabajo, por línea de negocio, por región, por sexo, por puesto, por sueldo, por beneficios, por ausencia y tipos de ausencia (vacaciones, enfermedad, accidentes, etc.), por demandas a la compañía, por investigaciones.
- Consultar pagos y descuentos por departamento y por trabajador.

Beneficios

Definición y parametrización

- Facilitar la definición, administración y control de beneficios por puesto y nivel.
- Definir los siguientes tipos de beneficios:
 - prima vacacional
 - préstamos administrativos
 - préstamos hipotecarios
 - sistema de préstamo y reembolso de gastos de transporte
 - otras prestaciones: pago de beca, gastos funerarios, ayuda para renta, pago de anteojos, gastos médicos, etc.

Funcionalidad

- Definir beneficios por puesto y nivel tabular.
- Definir montos a descontar por tipo de beneficio.
- Definir las restricciones de reglas y autorizaciones para la asignación de beneficios.
- Definir la vigencia del servicio médico diferente de la vigencia del contrato.
- Definir la clínica y hospital de servicio asignado y que pueda ser diferente la del trabajador que la de sus familiares.

- Calculo de costos de los beneficios.
- Manejar saldos de los beneficios por empleado.
- Verificar la disponibilidad de presupuesto para asignar un beneficio.
- Restringir automáticamente en base a las reglas definidas la asignación de beneficios.
- Solicitar y efectuar automáticamente las autorizaciones definidas para un beneficio.

Reportes:

- Consultar el número de empleados que tienen asignado un beneficio, en totales y por área.

Reclutamiento y selección

Definición y parametrización

- Definir procedimientos para el reclutamiento y selección (evaluación, análisis de habilidades y potenciales), en base a las mejores prácticas.

Funcionalidad

- Identificar los requerimientos del personal con los definidos en la Planeación y Desarrollo del Personal.
- Definir instrumentos de reclutamiento.
- Documentar los datos de los aplicantes, currículum, resultados de entrevistas, de evaluaciones psicométricas, habilidades y potenciales.
- Considerar candidatos internos y externos, especificar fuentes de candidatos.
- Definir las propuestas de empleados documentadas directamente por parte de cada área/centro de trabajo para ocupar "plazas", puestos.
- Almacenar el histórico de aplicantes.
- Comparar requerimientos con calificaciones.
- Planear y administrar la selección de aplicantes.

Control de asistencias y ausencias

Definición y parametrización:

- Definir las jornadas de trabajo.
- Definir diferentes horarios de trabajo.
- Definir los diferentes turnos de los trabajadores y los roles de guardia.
- Definir reglas de ausencia y asistencia, estableciendo condiciones, tolerancias y tiempos límite.
- Definir reglas para el pago de los empleados en la Nómina de PGPB con base en la asistencia.
- Configurar el módulo de manera que esté preparado para conectarse con un Sistema de Registro del Tiempo (Time Recording System) compatible con el componente Administración del tiempo (Time Management). El registro de asistencia se realizará a través de un medio, por ejemplo: la credencial de empleado.

Funcionalidad

- Controlar los diferentes turnos de los trabajadores:
 - Administrar los roles en los diferentes turnos, de manera que haya rotación de los días de descanso, definidos por puesto (no por persona).
- Evaluar el tiempo registrado.
- Registro del tiempo de diferentes maneras por empleado o centro de trabajo:
 - Registro de desviaciones al horario de trabajo registrando el tipo de ausencia, permisos para faltar, vacaciones, enfermedad, accidentes, maternidad, etc... y registro manual o automático de reanudación de labores después de ausencias.
 - Registro del tiempo actual, manual o automático.
 - A través del sistema automático de registro del tiempo.

- Controlar automáticamente las condiciones establecidas en las reglas de ausencia y asistencia.

Reportes:

- Consultar horas trabajadas por departamento y por trabajador.
- Consultar índices de ausentismo (Reporte de ausencias por tipo de ausencia).

Incentivos

Definición y parametrización

- Definir esquemas de incentivos y procedimientos para la evaluación de los empleados con base en las mejores prácticas.
- Definir varios tipos de incentivos, por empleado o grupos de empleados.
- Definir y manejar diferentes factores de evaluación.

Viáticos

Definición y parametrización

- Deberá permitir manejar la reglas, restricciones y autorización de comisiones y viáticos; administración y control por categorías de gasto; solicitud y registro de solicitudes de viaje y comprobación de gastos

Funcionalidad

- Definir diferentes reglas, condiciones, restricciones y autorizaciones por:
 - Nivel tabular.
 - Tipo de viaje:
 - Viajes nacionales.
 - Viajes internacionales.
 - Comisiones administrativas, viajes por trabajo temporal en otro centro de trabajo, poder registrar y controlar si la comisión es nueva o una renovación, controlar la duración y manejar tiempo límite.
- Definir diferentes rubros para gastos de viaje y su comprobación:

- Hospedaje
 - Alimentos
 - Transporte
 - etc. y asimismo
 - Anticipos
 - Impuestos
- Registrar solicitudes de viaje directamente por empleado, documentar causas y justificación del viaje y manejar su autorización.
 - Registrar los datos de viaje, de manera centralizada y descentralizada.
 - Verificar disponibilidad de presupuesto por área.
 - Dar orden de pago de anticipos de viaje a través de los módulos financieros, en diferentes monedas y medios, como: depósitos bancarios, cheque, efectivo.
 - Controlar los boletos de avión adquiridos, cancelados y utilizados.
 - Realizar automáticamente la autorización de la solicitud de viaje y la comprobación de los gastos de viaje
 - Registrar la comprobación de gastos directamente por empleado y estableciendo un tiempo límite para presentarla enviando el pago o descuento a través de la Nómina de PGPB
 - Asignar gastos de viaje a las áreas correspondientes

Vinculación con otros sistemas

Exportar e importar información con los sistemas:

Sistema de Bono de Desempeño (SIBOD)

- Exportar información para el Sistema de Bono de Desempeño, manejado por Pemex Corporativo.
 - Empleados registrados para el pago de bono, nombre y nivel tabular de salario, horas trabajadas a pagar.

- Importar los montos pagados por el corporativo.

Sistema del servicio médico llamado Sistema Institucional de Identificación Única (SIIU):

- Exportar la información para el Sistema Institucional de Identificación Única:
 - Empleados y familiares registrados para el servicio médico.
 - Vigencia de servicio por empleado.

Interfaces

Sistema Institucional de Nómina (SIN):

- Enviar la información registrada en el módulo de recursos humanos:
 - Escala de sueldos y salarios.
 - Horas trabajadas a pagar (tiempo extra).
 - Incentivos.
 - Pago o descuento de beneficios (servicio médico, préstamos).
 - Fondo de ahorro.
 - Pagos o descuentos de viáticos.
 - Aguinaldo.
 - SAR.
 - Descuentos de terceros (aseguradoras, tiendas).
- Importar los resultados de la nómina de manera que se registren los pagos y descuentos desglosados por concepto en el módulo de recursos humanos y en los módulos financieros y contables de SAP.

Sistema Institucional de Nómina para Jubilados (SINJ):

- Enviar la información registrada en el módulo de recursos humanos:
 - Definir los empleados jubilados, manejar los beneficios y condiciones particulares, calcular el pago de jubilación.

Capítulo 5

Beneficio de contar con un sistema integral para el proceso de Recursos Humanos.

Cambio cultural dentro de la organización en la forma de operar Recursos Humanos

Benéficos organizacionales

Uno de los retos que se tienen para llegar a implementar los nuevos procedimientos de trabajo, así como el sistema R3 de SAP, de acuerdo a las mejores prácticas es la gente, por lo que se deben plantear acciones para realizar un cambio cultural en su forma de hacer las cosas a fin de que participe en el cambio y sea promotor de él.

Administración del proyecto

La conjunción de las operaciones cotidianas de PGPB, sus expectativas, los recursos finitos de que dispone, las múltiples interacciones entre las áreas corporativas, operativas, comerciales, administrativas y financieras, el equipo de proyecto creado con motivo de esta iniciativa, la dimensión del cambio y las variables inmersas en el proceso, hacen de éste un proyecto con un alto nivel de complejidad, que involucra una serie de relaciones que es indispensable manejar en una forma adecuada.

Por tal motivo, PGPB debe contar con los conocimientos, el soporte especializado y las herramientas metodológicas, programáticas, de planeación, y administración para el logro de los objetivos del proyecto.

Las metodologías y herramientas se deberán proporcionar al equipo de proyecto en todos sus niveles, incluyendo a la Dirección del mismo y a los líderes de los proyectos específicos, que aseguren la coordinación implícita y explícita con los elementos participantes en la estructura de proyecto, de tal suerte que se garantice el más preciso cumplimiento a los programas de trabajo, la administración de los recursos humanos y financieros disponibles, así como para responder a la plena identificación de responsables, productos a entregar, especificaciones y recursos invertidos, que permitan conocer el estado del proyecto en cualquier momento.

Asimismo, y derivado de los requerimientos de información, supervisión, seguimiento y control, la firma consultora deberá contar con las herramientas necesarias dentro de una aplicación de administración de proyectos que permita garantizar la integración, consulta y revisión de las bitácoras de desenvolvimiento, desarrollo, cuantificación y valoración de los trabajos entregados.

La empresa deberá proveer para la administración del proyecto, los conocimientos, experiencia, la metodología y las herramientas necesarias para ejecutar e implantar un proyecto de SAP R/3.

Deberá describir la organización del equipo de proyecto propuesta, con roles y responsabilidades para cada miembro, indicando específicamente el involucramiento del personal de la firma consultora, de PGPB y de cualquier otro tercero. Deberá incluir un organigrama. Para el personal de PGPB que se requiera incorporar al equipo del proyecto adicionalmente, deberá indicar el perfil y actividad para la cual es requerido, que complementa, en caso necesario, la organización del equipo descrita en el capítulo anterior.

Deberá especificar el personal que asignará al proyecto, indicando claramente la posición, roles y responsabilidades.

Rediseño de procesos de negocio

El rediseño que PGPB pretende de sus procesos de negocio conlleva el análisis de las mejores prácticas internacionales y la funcionalidad y potencialidades que ofrece SAP R/3.

La empresa deberá proponer el uso de una metodología probada para el rediseño de procesos de negocio.

El rediseño de procesos de negocio debe considerar las siguientes premisas:

El análisis y entendimiento de los procesos actuales deberá realizarse tomando en cuenta que deberá llegar al detalle necesario para definir el proceso objetivo. En este sentido PGPB ha realizado un esfuerzo importante para documentar sus procesos actuales, estableciendo los actores que participan en ellos, las herramientas que utilizan y los productos que se obtienen. Lo anterior permite a las firmas participantes entender a la organización, sus operaciones y en términos generales, el esfuerzo a realizar, señalando el punto de partida para llegar a una situación deseada. Esta última se conceptualiza en la adopción de las mejores prácticas de negocios aplicables, soportadas por los módulos de SAP R/3 que se implantarán.

El rediseño se hará basado en los procesos y funcionalidad incluidos en SAP R/3.

Deberá considerar todo PGPB, incluyendo las diferentes líneas de negocio, en las áreas incluidas en los módulos de SAP R/3 a implantar

Pudieran existir limitaciones de carácter legal, normativo, o situacional que hicieran que no fuera factible adoptar todas las mejores prácticas en una visión integral. La firma prestadora de servicios deberá considerar estos aspectos conjuntamente con PGPB para dimensionar aquellas modificaciones posibles de las factibles y tomar decisiones apropiadas al respecto, sin olvidar el objetivo último que es la adopción de prácticas de clase mundial y potenciar los mejores resultados para la empresa.

Beneficios estratégicos

Alineación organizacional

Un elemento fundamental para adoptar las mejores prácticas en los procesos de negocio son los aspectos organizacionales, por lo que se deberá proporcionar a PGPB los elementos necesarios para identificar, diseñar y hacer compatible el rediseño de los procesos asociados a la implantación del sistema, con la estructura de la organización, las funciones, y puestos que demanda su funcionamiento y la de su fuerza de trabajo.

Deberá proponer la organización para las áreas involucradas en los procesos de negocio en que se implante R/3.

Para el área informática también existen implicaciones importantes en cuanto a su organización.

Integración de Sistemas

El proyecto involucra a un complejo sistema de negocios con un alto requerimiento de incorporación de tecnología de información. En este sentido, deberá proveer los elementos y el soporte necesarios para la definición y diseño de las condiciones de funcionamiento y parametrización de los módulos de SAP R/3; en el desarrollo y definición de los elementos básicos de funcionamiento, tales como catálogos, tablas, estructura de las bases de datos, interrelaciones e interfaces; en los mecanismos de reporte y de seguridad del sistema; en el desarrollo y prueba de los prototipos; en los requerimientos de reporte e información ejecutiva; en la implantación de las aplicaciones hasta su operación productiva; en el diseño y soporte para el dimensionamiento de la infraestructura de cómputo para el proceso, integración y consolidación de datos, redes, etc. y en la diseminación e incorporación paulatina de las aplicaciones, en cada uno de los centros de trabajo e instalaciones que componen a la empresa.

La configuración y construcción de prototipos deberá abarcar los módulos anteriores conforme a los requerimientos y nuevos procesos que se definan en la fase correspondiente del proyecto. La configuración deberá incluir todos los aspectos generales y comunes a toda la empresa, en sus diferentes líneas de negocio y áreas funcionales.

Asimismo se deberán construir las interfaces, tanto temporales como permanentes, entre SAP y los sistemas actuales de PGPB, que se definan y especifiquen en su momento; incluyendo la interface con el sistema SAP R/3 de Pemex Corporativo.

La construcción de prototipos deberá considerar e incluir la conversión de datos existentes y su incorporación en el sistema SAP.

Deberá realizar las pruebas necesarias que aseguren que el sistema cumple los requerimientos establecidos y que opera satisfactoriamente con todos sus componentes integrados.

En cuanto a la infraestructura de cómputo, redes y comunicaciones, PGPB adquirirá directamente con SAP el sistema R/3 y será objeto de un contrato de compra independiente a la presente licitación. De igual manera, el organismo adquirirá por su cuenta los equipos necesarios para construir e instalar la infraestructura de cómputo, redes y comunicaciones necesaria para que el sistema opere y el manejador de bases de datos que será utilizado con R/3, cabe señalar que aún no se ha definido cual es, sin embargo la decisión circunscribirá a Oracle o Informix.

Para asegurar que la infraestructura tecnológica es la adecuada, será necesario que la firma de consultoría determine los requerimientos y certifique o no, la suficiencia de las instalaciones actuales y propuestas. En caso necesario, deberá definir y especificar las mejoras necesarias y/o cambios a la configuración y capacidad de los equipos de cómputo, redes y comunicaciones, a través de la emisión de un dictamen que incluya sus recomendaciones, a fin de asegurar que se reúnen los requisitos para tener una operación confiable, con capacidad suficiente, para operar el sistema R/3 durante la fase de configuración y parametrización del sistema en su implantación en los centros de trabajo y en su operación cotidiana.

Por lo que se refiere a la implantación del sistema para llegar a su operación productiva, se ha explicado ya que la estrategia de implantación definida considera dos grandes etapas. La primera involucra poner en operación todos los módulos en dos centros de trabajo, designados como piloto, específicamente las oficinas de la Ciudad de México (corporativo de PGPB) y el CPQ Nuevo Pemex. La conclusión de esta primera etapa queda enmarcada dentro de los servicios y productos obligatorios de esta licitación

La segunda etapa involucra el despliegue y puesta en operación de los módulos de R/3 a otros centros de trabajo y líneas de negocio. En esta etapa se harán los ajustes mínimos para satisfacer los requerimientos locales, sin modificar la funcionalidad definida en la configuración general; así como las conversiones y transferencia de datos necesarias, que no hayan sido ya realizadas, para poner en operación el sistema en el resto de centros de trabajo. La implantación de R/3 en todos los centros de trabajo, adicionales a los piloto, se consideran dentro de los servicios opcionales.

CONCLUSIONES

Administración del cambio

Las implicaciones organizacionales de un proyecto con las características que aquí se describen, tanto para la organización en su conjunto como para las personas que la conforman son de gran magnitud.

El logro de los objetivos del proyecto depende en gran medida de instrumentar cambios en la estructura organizacional, las practicas de negocios, los procedimientos y las formas, explícitas e implícitas, de conducta de los empleados que laboran en PGPB.

El manejo y control de todos los aspectos relacionados con el cambio organizacional, para llevar a la empresa y sus empleados de la situación actual a la situación futura con el sistema SAP R/3 en operación, reviste la mayor importancia para lograr el éxito del proyecto.

En la materia, PGPB requiere de la firma prestadora de servicios la planeación, diseño y establecimiento de los programas, acciones iniciativas que se derivan de la implantación del nuevo sistema y las implicaciones que esto traerá consigo. Asignando a un responsable para atender esta parte del proyecto.

Deberá contar con una metodología probada y herramientas asociadas para manejar y administrar el cambio organizacional derivado de la implantación de SAP R/3. Así mismo realizará una evaluación de la capacidad de cambio de PGPB en relación a los impactos organizacionales que surgirán durante todo el proyecto.

Finalmente, desarrollará la estrategia y un plan detallado para la administración del cambio, indicando las acciones y los tiempos en que deberán realizarse; así como los mecanismos adecuados que deberán establecerse para manejar las diversas situaciones a nivel organizacional y específico.

Capacitación y adiestramiento

Sin embargo, debido a que SAP Un proyecto como el que nos ocupa demanda de esfuerzos considerables en materia de capacitación, adiestramiento, desarrollo y actualización del personal técnico, operativo y gerencial involucrado en la adopción de las nuevas formas de trabajo y en la utilización de nuevos sistemas de información.

La implantación de SAP R/3 y la redefinición de los procesos de negocio traen implícita la necesidad de preparar a los recursos de PGPB para enfrentar esta nueva plataforma de operaciones. Por tal motivo, y derivado de la identificación por área funcional y en su caso por área de trabajo o puesto, demandará acciones en la materia. La propuesta deberá establecer los servicios de capacitación que incluirán lo que menciona a continuación:

El diseño de los programas correspondientes y la identificación sobre qué tipo de preparación debiera proporcionarse a los diferentes tipos y niveles de usuarios, como son: integrantes del equipo de proyecto; personal informático como desarrolladores, soporte técnico, administradores del sistema y de bases de datos; usuarios finales y usuarios de nivel gerencial.

La capacitación considerada como obligatoria deberá abarcar los aspectos necesarios por los integrantes del equipo de proyecto como son, entre otros, el uso de la herramienta seleccionada para control del proyecto; las metodologías a utilizar y administración del cambio.

En forma opcional, PGPB podrá obtener la capacitación en rediseño de procesos, mejores prácticas por área funcional, y en la funcionalidad de SAP R/3. En este último caso las empresas de consultoría que ofrezcan este servicio, deberán estar calificadas y autorizados por SAP.

En su calidad de empresa propietaria de las aplicaciones y herramientas asociadas a su funcionamiento, proporciona en forma directa estos servicios de capacitación, PGPB podrá obtener estos servicios, ya sea por parte de SAP o de la firma prestadora de servicios externos quien pudiera resultar ganadora en el proceso de licitación o con una tercera cuando así convenga a sus intereses.

Medición de resultados

El proyecto de implantación de SAP R/3 persigue esencialmente mejorar en forma importante la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las principales actividades y tareas de la empresa, que se traduzcan a su vez en mejorar los resultados económicos. Así mismo, el proyecto, involucra comprometer una cantidad importante de recursos financieros y humanos, cuya aplicación debe generar beneficios para la empresa.

Por lo anterior es necesario que provea los elementos y el conocimiento de los procesos de negocio y técnicas de evaluación para definir los indicadores básicos de desempeño de los procesos a implantar en el sistema SAP R/3 (Benchmark). Las medidas que se definan deberán incorporar aspectos cuantificables directamente en términos económicos e indicadores de desempeño que sean relevantes para medir y dar seguimiento a los resultados derivados de la implantación de SAP.

Proveerá los criterios para determinación de los indicadores de desempeño conforme a la situación actual de PGPB, que sirvan de base y referencia para evaluar los resultados del proyecto de implantación. En este rubro PGPB, proveerá la información para documentar los valores de los indicadores de desempeño actuales.

Se deberá realizar una evaluación de los indicadores de desempeño que se hayan establecido y del proyecto en su conjunto después de haber implantado el sistema SAP R/3, en los centros designados como piloto, y en su caso paulatinamente por la implantación en otros. La evaluación deberá realizarse una vez que logre una utilización y operación estable de los módulos implantados, para asegurar que la evaluación refleja la realidad de la operación.

Bibliografía

- Proceso Administrativo: Autor Jose Fernandez Arena. Editorial diana 3 año 2006
- Administración moderna: Autor Agustin Reyes Ponce. editorial Limusa año 2009
- La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial: Autor Tomas perdiguero g. y Andrés Reche gracia. Universidad de valencia año 2005
- Administración de Recursos Humanos: Autor Iván Cevich 2005
- Elementos para la investigación: Autor Miguel Angel López Ruíz año 2005
- Administración de Recursos Humanos: Autor Adalberto Chiavenato editorial Mcgraw año 2011 edición 9a
- Administración de empresas: Autor Agustin Reyes Ponce editorial Limusa año 2010 edición 1ra.

Marco Normativo

- Ley Federal del Trabajo. (Vigente)
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Capítulo 1, fracciones I, VI, VII, IX, XII, XIII, XVII, y XXIII del Artículo 47.
- Ley Federal de Entidades Paraestatales. Artículo 11; fracción VIII Artículo 46; fracción XI Artículo 58; y las fracciones III, VII, XIII del Artículo 59.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios Artículo 3; fracciones V, VII, VIII del Artículo 11 y fracción III del Artículo 13.
- Contrato Colectivo de Trabajo, Cláusula 3 y anexo 10 2009-2011
- Reglamento de Trabajo para el Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos. Artículos 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15.
- Plan de negocios de Pemex Gas y Petroquímica Básica
- Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2010
- Reglamento de Atribuciones de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en materia de Recursos Humanos y Asuntos Laborales.
- Plan Nacional de Desarrollo y Programas Sectoriales

Manuales de Implementación SAP

- Solución SAP Mejores Prácticas en el Sector Público
- SAP R/3 Gestión del sistema: Conocimientos básicos para la gestión del sistema R/3
- Utilización del sistema SAP R/3 Raquel Hijón Neira Enero 2006 Rústica
- Administering SAP R/3: The HR-Human resources module.
- Implementación de SAP R/3
- Gestión de proyectos con SAP R/3 (Guía avanzada)

ANEXOS

CAPITULO 3

Planeación de RH-RL

Identificación
de Necesidades
estratégicas de
RHRL

Formulación
del plan
estratégico de
RHRL

Formulación
del programa
de iniciativas
de RHRL

Administración
del programa
de iniciativas
de RHRL

Evaluación y
control de
resultados de
RHRL

1

2

3

4

5

- Analizar Información Interna
- Analizar Información Externa
- Documentar iniciativas
- Analizar y obtener mejores prácticas
- Generar escenarios de mejora
- Identificar actores para alianzas
- Justificación económica

- Identificar fortalezas y debilidades
- Determinar metas y objetivos
- Definir indicadores
- Determinar impactos de la estrategia
- Definir estrategia de implantación

- Priorizar iniciativa
- Definir Logísticas y Tácticas
- Elaborar Programa
- Gestionar y Asignar Recursos
- Definir Entregables
- Identificar riesgos y definir plan de contingencia

- Difundir programa de trabajo
- Coordinar y operar el programa
- Analizar la consistencia del programa

- Analizar y evaluar resultados
- Identificar desviaciones
- Obtener información para la toma de decisiones
- Aplicar plan de contingencia
- Proponer acciones de mejora

Identificación de Necesidades Estratégicas de RHRL

Analizar información Interna

- Relacionar información interna de los planes estratégicos del negocio, relacionado con RH y RL .
- Organizar expediente con información de los planes estratégicos de la empresa y sus organismos subsidiarios.
- Clasificar información de acuerdo a prioridades y factibilidad.
- Recolectar información sobre las planes de expansión y/o contracción de los organismos .
- Recolectar información referente a lineamientos, normas, políticas en materia de administración de RH y RL.

Analizar Información Externa

- Relacionar información externa en materia de RH y RL, tanto nacional como internacional.
- Organizar expediente con información de RH y RL de la industria internacional.
- Clasificar información por sector hidrocarburos
- Clasificar información sobre tendencias en materia de legislación laboral y económica en el país y en el extranjero.
- Investigar intereses del STPRM en materia de RH y RL.

Documentar iniciativas

- Consolidar portafolios de iniciativas para el corto, mediano y largo plazo en materia de RH y RL.
- Jerarquizar iniciativas para el mejoramiento de los RH y RL.
- Ponderar las iniciativas.
- Proponer portafolios de iniciativas viables a implantar.

Analizar y obtener mejores prácticas

- Definir iniciativas viables y factibles de desarrollar e implantar.
- Seleccionar las iniciativas con mayor grado de factibilidad de implantación.
- Fundamentar la mejor práctica de RH y RL .
- Preparar informe de resultados.

Identificación de Necesidades Estratégicas de RHRL

Generar escenarios de mejora

Identificar Actores para Alianzas

Justificación económica

- Simular escenarios de mejora en la organización
- Establecer variables a simular

- Identificar patrocinadores para las iniciativas
- Definir roles para la implantación de las iniciativas
- Establecer convenios de colaboración

- Evaluar económicamente de cada iniciativa.
- Aplicar criterios económicos a cada iniciativa.
- Comparar distintos criterios y variables económicos de cada iniciativa.
- Seleccionar las iniciativas con mayor aporte de valor a la función de RH y RL y a los planes estratégicos de PEMEX.
- Preparar informe ejecutivo y de detalle de las iniciativas.

Formulación del Plan Estratégico de RHRL

Identificar fortalezas y debilidades

- Determinar las fortalezas de cada iniciativa con relación a la empresa en materia de RH y RL.
- Evaluar las fortalezas relacionadas con las iniciativas a implantar.
- Determinar las debilidades de cada iniciativa con relación a la empresa en materia de RH y RL.
- Evaluar la debilidades relacionadas con las iniciativas a implantar

Determinar metas y objetivos

- Formular metas y objetivos para cada iniciativa.
- Consensuar las metas y objetivos de las iniciativas con las áreas usuarias.
- Documentar las metas y objetivos de cada iniciativa

Definir indicadores

- Establecer mecanismos de medición de los avances en la implantación de las iniciativas.
- Diseñar indicadores financieros y no financieros para el proceso de implantación de las iniciativas.

Determinar impactos de la estrategia

- Identificar las variables y factores modificables por la aplicación de la estrategia.
- Evaluar las variables y factores modificables por las iniciativas y la estrategia.
- Analizar resultados de la aplicación del modelo de simulación sobre el impacto de la estrategia.

Definir estrategia de implantación

- Integrar expediente de las iniciativas a implantar.
- Analizar las alternativas y factibilidad de implantación de las iniciativas.
- Identificar los recursos necesarios para la implantación de las iniciativas.
- Lograr patrocinio de las áreas usuarias sobre las iniciativas a implantar.

Formulación del Programa de Iniciativas de RHRL

Priorizar iniciativa

- Analizar Información Interna
- Analizar Información Externa
- Documentar iniciativas
- Analizar y obtener mejores prácticas
- Generar escenarios de mejora
- Identificar actores para alianzas
- Justificación económica

Definir logística y táctica

- Establecer lugares de trabajo, infraestructura tecnológica, material, roles, responsables y líderes de los proyectos, plan de comunicación.
- Identificar espacios físicos (salas de juntas, aulas de capacitación, auditorios) para soporte del programa.
- Definir infraestructura tecnológica

Elaborar Programa

- Elaborar el plan maestro de implementación, fechas de compromisos, responsables y el monitoreo por etapas.
- Establecer el cronograma, fecha de inicio y de término.
- Establecer fechas de control y reportes.
- Asignar a los responsables sus roles durante el proceso de implantación.

Gestionar y asignar recursos

- Obtener los recursos humanos y financieros para cada iniciativa a desarrollar.
- Obtener los recursos humanos para cada iniciativa.
- Elaborar los acuerdos necesarios para la asignación del personal a la implantación de la iniciativa.
- Obtener los recursos financieros para cada iniciativa.
- Identificar los binomios o trinomios presupuestales con suficiencia de recursos.

Definir entregables

- Elaborar documentación de los informes y reportes que se deberán requisitar para el desarrollo de las iniciativas.
- Establecer requisitos mínimos para la elaboración de informes y reportes.
- Definir modelo de reportes y gráficas para los informes.
- Definir la periodicidad de los reportes e informes.

Identificar riesgos y definir plan de contingencia

- Establecer un plan alternativo en caso de contingencia durante el proceso de implantación.
- Elaborar matriz de riesgos.
- Capacitar un 5 % más del personal involucrado para contar con personal emergente.
- Identificar equipos de cómputo alternos, espacios (Aulas, salas de juntas, etc.) alternos.
- Identificar áreas alternativas para el desarrollo del programa de implantación.

Administración del Programa de Iniciativas de RHRL

Difundir programa de trabajo

Coordinar y operar el programa

Analizar la consistencia del programa

- Elaborar plan de comunicación para la iniciativa y el programa de trabajo a los niveles involucrados dentro de la empresa.
- Establecer plan de visitas a patrocinadores de las iniciativas.
- Realizar reuniones de sensibilización sobre los beneficios de las iniciativas.
- Desarrollar cursos y talleres de capacitación hacia el personal involucrado.
- Distribuir posters, trípticos, etc., que coadyuven en la difusión del programa.

- Dar seguimiento al cumplimiento de las etapas programadas, con los responsables definidos.
- Establecer periodicidad de reportes y avances con los responsables de la operación de los programas.
- Definir programa de reuniones para analizar avances y detectar desviaciones.
- Coordinar los reportes gerenciales.

- Identificar anticipadamente posibles desviaciones al programa de trabajo, así como su cumplimiento en forma y tiempo.
- Analizar reportes e informes.
- Inferir comportamiento futuro del desarrollo del programa.

Evaluación y Control de Resultados de RHRL

Analizar y
evaluar
resultados

Identificar
desviaciones

Obtener
información
para la toma
de decisiones

Aplicar plan
de
contingencia

Proponer
acciones de
mejora

- Recabar información de los sistemas, reportes e indicadores definidos y veracidad de la información.
- Integrar información de los indicadores.
- Integrar información de los reportes durante todo el proceso de implantación.
- Integrar minutas de las reuniones de trabajo.
- Analizar resultados de los indicadores.
- Interpretar los resultados de los indicadores.
- Integrar informe de resultados de la implantación.

- Comparar la ejecución del deber ser, con el ser.
- Cotejar el programa general primario con los resultados del programa ejecutado.
- Evaluar el programa original contra el programa que ejecutado.
- Evaluar los recursos asignados originalmente contra los recursos ejercidos.
- Evaluar participación de los Recursos Humanos Comprometidos contra los que participan en el desarrollo del programa.

- Recabar información para reporte ejecutivo.
- Integrar información para reporte ejecutivo.
- Elaborar reporte ejecutivo.
- Realizar presentación ejecutiva.

- Identificar área de oportunidad y/o mejora.
- Delimitar el área de oportunidad.
- Reorganizar el plan de contingencia de acuerdo a las necesidades del área de oportunidad.
- Redireccionar los recursos al área de oportunidad.
- Ajustar el programa original de acuerdo al área de oportunidad.
- Rediseñar los indicadores necesarios de acuerdo al área de oportunidad.

- Identificar acciones de mejora.
- Evaluar la factibilidad de las acciones de mejora.
- Redimensionar los recursos humanos y materiales para aplicar las acciones de mejora.
- Redimensionar el presupuesto para la aplicación de las acciones de mejora.
- Rediseñar los indicadores necesarios de acuerdo a las acciones de mejora factibles de aplicar.
- Integrar documento con las memorias y bitácora del proceso de implantación de iniciativas y de planeación..
- Identificar las mejores prácticas durante el proceso de implantación y documentarlas.

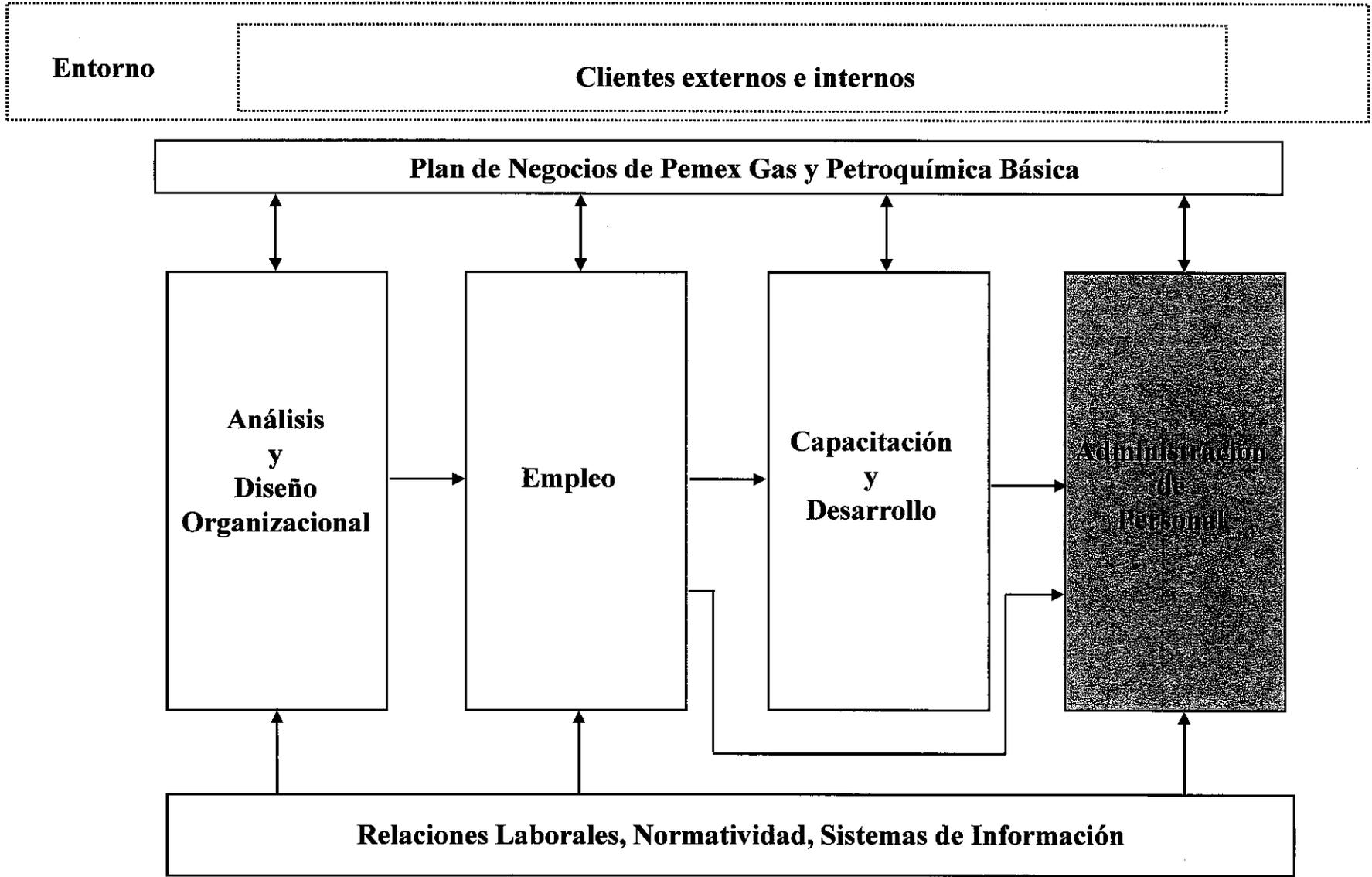
ANEXO CAPITULO 4
Situación anterior de los procesos de negocio

RECURSOS HUMANOS

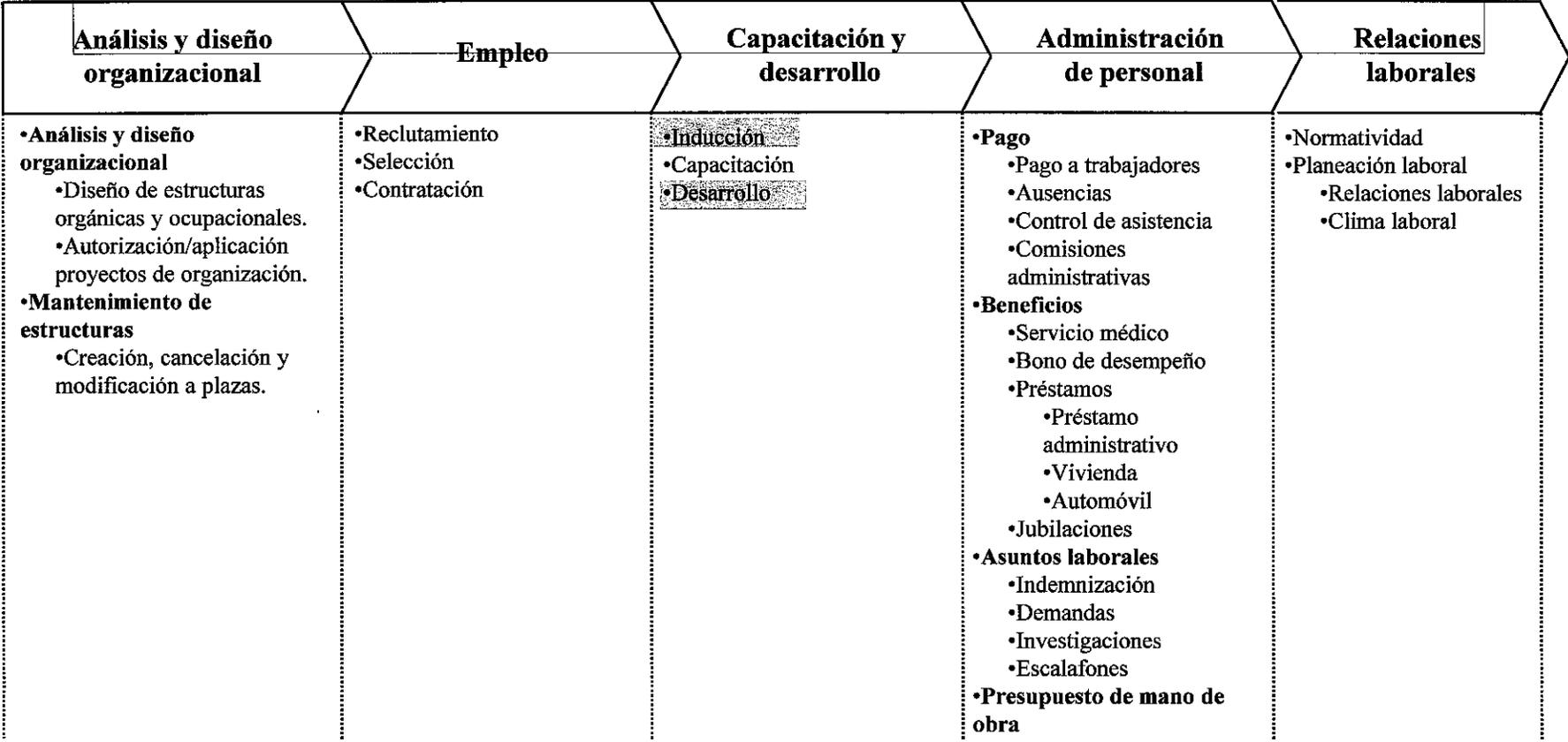
INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la situación que guardaban los principales procesos para la administración de recursos humanos en ***Pemex Gas y Petroquímica Básica***, y se inscribe dentro del proyecto de implantación del sistema R/3 de **SAP**. Tiene como propósito fundamental que la firma consultora cuente con una adecuada explicación del funcionamiento de esta área y pueda dimensionar su tamaño y complejidad y precisar sus características para la implantación del módulo de recursos humanos.

Modelo General de la Función de Recursos Humanos



Modelo General de la Función de Recursos Humanos



Sistemas de Información

 **Funciones que no se realizan actualmente**

Situación de los Procesos Anteriores de Recursos Humanos

Como se verá a lo largo de este documento, muchas de las transacciones que se generan en esta área funcional se apoyan en procesos manuales y sistemas aislados que impiden su registro oportuno y exigen esfuerzos adicionales a los responsables para la conciliación e integración de información. Lo anterior inhibe el desarrollo integral de las siguientes actividades:

- Análisis y diseño organizacional
- Rediseño de los procesos de negocio.
- Descripción y especificación de puestos.
- Elaboración de manuales de organización y procedimientos.
- Administración de las estructuras ocupacionales.
- Control y actualización de cifras básicas de personal.
- Entrega de información a dependencias internas y externas.
- Incorporación de técnicas y métodos de reclutamiento, selección e inducción.
- Desarrollo integral de personal.
- Instrumentación de mecanismos de promoción.
- Desarrollo de planes de carrera.
- Desarrollo de sistemas de evaluación y esquemas de incentivos.
- Seguimiento al ejercicio presupuestal de mano de obra.
- Instrumentación de programas de capacitación
- Integración y desarrollo de normas.
- Promoción de una nueva cultura empresarial.
- Contratación de personal.
- Planes de retiro.
- Negociaciones con el Sindicato.

Proceso: Contratación y Movimientos de Personal

Documento de autorización

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Validar datos de la contratación	Registrar datos del empleado	Efectuar contratación	Distribuir contrato para pago y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> Validar datos básicos de la propuesta Recibir documentación del personal de nuevo ingreso, para su filiación. Enviar a trabajadores de nuevo ingreso a examen médico. Asignar plaza. 	<ul style="list-style-type: none"> Cargar información con los datos básicos del trabajador en el SIRH. Asignar número de empleado (ficha), al personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar movimiento de contratación Generar contrato. Firmar contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir contrato Pago de Bono Servicio Médico Kardex Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Admvo. Trabajador
		SIRH	SIRH	
	• Documentos validados.	• Empleados registrados en SIRH.	• Contrato firmado.	
	Departamento de Recursos Humanos Dependencia involucrada	Departamento de Recursos Humanos Dependencia involucrada	Departamento de Recursos Humanos Trabajador.	Departamento de Recursos Humanos Trabajador

Proceso: Administración de Personal

Solicitud de servicio / Documento de autorización

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Pago	Beneficios	Asuntos laborales	Presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> •Pago a trabajadores •Ausencias •Control de asistencia •Comisiones administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio médico •Bono de desempeño •Préstamos <ul style="list-style-type: none"> •Administrativo •Vivienda •Automóvil •Jubilaciones 	<ul style="list-style-type: none"> •Indemnizaciones •Demandas •Investigaciones •Escalafones 	<ul style="list-style-type: none"> •Crear modelo para el presupuesto de mano de obra •Presupuesto de mano de obra •Control del ejercicio presupuestal de mano de obra
		SIIU SIBOD		
	<ul style="list-style-type: none"> •Pago de salarios •Registro de asistencias y ausencias •Pago de comisiones administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> •Registro para el servicio médico •Registro para el pago del bono •Pago de préstamos •Pago de jubilación 	<ul style="list-style-type: none"> •Pago de indemnizaciones •Apoyo a investigaciones •Lista de escalafones 	
	Departamento de Recursos Humanos Subgca. de Relaciones Laborales	Departamento de Recursos Humanos Subgca. de Relaciones Laborales Subgca. de Admon. y Desarrollo	Subgca. de Relaciones Laborales Departamento de Recursos Humanos Trabajador	Subgca. de Admon. y Desarrollo Departamento de Recursos Humanos

Proceso: Pago

Documento de autorización

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

Ausencias	Control de asistencia	Pago a trabajadores	Comisiones administrativas
<ul style="list-style-type: none"> •Registrar ausencia •Reanudación de labores •Emitir reportes de ausencias 	<ul style="list-style-type: none"> •Emitir tarjeta de control de asistencia •Controlar asistencia •Calcular descuentos •Aplicar descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> •Activar pago •Realizar cálculo de pagos y descuentos •Preparar pago en bancos •Emitir pago 	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar solicitud de comisión •Autorizar comisión •Generar anticipo de viáticos y transportación •Comprobar cuentas de gastos, validar y autorizar •Pagos y descuentos
SIRH	Relojes checadores SIRH / SIN	SIN	
•Registro de empleados en SIRH.	•Contrato firmado.	•Pago de salarios	•Pagos o descuentos
Departamento de Recursos Humanos Dependencia involucrada Trabajador	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Finanzas Bancos	Subgcia. de Relaciones Laborales Funcionarios facultados Departamento de Recursos Humanos Unidad de Administración Patrimonial y Servicios de Apoyo Presupuestos Contraloría

Proceso: Ausencias

Insumos

Documento de reporte de ausencia

Procesos



Actividades

<ul style="list-style-type: none"> Registrar tipo de ausencia: <ul style="list-style-type: none"> Prevista <ul style="list-style-type: none"> Vacaciones, permisos, maternidad, etc. Imprevista <ul style="list-style-type: none"> Falta injustificada y accidentes Registrar vigencia de la ausencia 	<ul style="list-style-type: none"> Emitir lista con reporte de ausencias Enviar a nómina y al bono del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> El trabajador registra su reanudación de labores. Actualizar terminación de la ausencia.
--	---	---

Herramientas de Apoyo

•SIRH	•SIRH	•SIRH
-------	-------	-------

Productos

•Ausencias registradas	•Reporte de ausencias	•Término de la ausencia
------------------------	-----------------------	-------------------------

Participantes

Departamentos de Recursos Humanos Dependencia involucrada	Departamentos de Recursos Humanos	Departamentos de Recursos Humanos Trabajador
--	-----------------------------------	---

Restricciones

Proceso: Control de Asistencia

Contrato autorizado

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

Emitir tarjeta de control de asistencia	Controlar asistencia	Calcular descuentos	Aplicar descuento (SIN)
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar tarjeta de control de asistencia y asignar número consecutivo. • Firma de tarjeta por el trabajador • Informar al trabajador sobre el funcionamiento del control de asistencia y causales de descuentos en pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar tarjetas de control en lugares predefinidos del centro de trabajo, antes del inicio y término de la jornada. • Retirar tarjetas de control, de conformidad con la tolerancia de registro (30 minutos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular descuentos por retardos del trabajador (minutos por día). • Totalizar tiempo de descuento catorcenal. • Elaborar formato de descuento para su envío a nómina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargar información al sistema de nómina. • Aplicar descuento catorcenal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Relojes checadores 		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Nomina
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de control de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento de pago
Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos

Consolidación manual de la información

Proceso: Pago a Trabajadores

Contrato autorizado

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Activar pago	Realizar cálculo de pagos y descuentos	Preparar pago en bancos	Emitir pago
	<ul style="list-style-type: none"> •Activar pago al trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar cálculo de pago catorcenal. salarios prestaciones descuentos •Realizar cálculo de pago diario, en su caso. 	<ul style="list-style-type: none"> •Enviar información de pago a bancos (cintas magnéticas). •Imprimir y distribuir recibos de pago. •Firmar recibos de pago 	<ul style="list-style-type: none"> •El banco deposita pago en la cuenta personal del trabajador. •En su caso, entregar cheque para pagos diarios.
	Sistema Institucional Recursos Humanos SIRH Sistema Institucional de Nómina SIN	SIN	SIN	
	•Registro de pago.	•Nómina	•Listado de Pago •Recibos de pago	•Pago.
	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Depto. de Recursos Humanos Contaduría Tesorería Informática Bancos	Depto. de Recursos Humanos Contaduría Tesorería Informática Bancos

Proceso: Comisiones Administrativas

Solicitud de comisión (viaje)

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Analizar solicitud de comisión	Autorizar comisión	Generar anticipo de viáticos y transportación	Comprobar cuentas de gastos validar y autorizar	Pagos y Descuentos
	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar tipo de comisión: •Motivo de la comisión •Duración •Destino •Medio de transporte •Identificar si es una comisión nueva o renovación •Validar la comisión (comisiones anteriores comprobadas, duración en base a la norma establecida) •Verificación de presupuesto •Enviar para autorización de funcionario facultado 	<ul style="list-style-type: none"> •Firma de la solicitud de comisión por el funcionario facultado 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis del documento de autorización •Valida y autoriza anticipo •Solicitar autorización de presupuesto. •Pago de anticipo en caja •Entregar boleto de avión, en su caso 	<ul style="list-style-type: none"> •Recepción cuentas de gastos de viaje y viáticos. •Revisión y corrección comprobantes de gastos. •Autorización cuenta de gastos •La comisión al extranjero se envía a Contraloría para su revisión y autorización. 	<ul style="list-style-type: none"> •Relacionar cuentas de gastos. •Solicitar autorización de presupuesto. •Enviar a Contaduría para pago o descuento.
	<ul style="list-style-type: none"> •Solicitud de comisión validada 	<ul style="list-style-type: none"> •Comisión autorizada 	<ul style="list-style-type: none"> •Pago de anticipo de viáticos •Boleto de avión 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuenta de gastos autorizada 	<ul style="list-style-type: none"> •Pagos o descuentos
	Subgerencia de Relaciones Laborales o Depto. de Recursos Humanos	Funcionario facultado (Gerente, Titular del Centro de Trabajo, Subdirector, Director General)	Depto. de Recursos Humanos Trabajador Presupuestos Adm. Pat. y Servicios de Apoyo	Trabajador Depto. de Recursos Humanos Funcionario facultado Contraloría	Depto. de Recursos Humanos Presupuestos Contaduría Tesorería.

Proceso: Beneficios

Documento de autorización

Insumos



Procesos



Actividades

<ul style="list-style-type: none"> •Integrar información para alta en servicio médico •Dar de alta en el servicio médico •Emitir credencial •Soporte al servicio médico 	<ul style="list-style-type: none"> •Activar pago del bono •Calcular días a pagar •Relacionar movimientos del mes •Preparar pago •Pago 	<ul style="list-style-type: none"> •Validar y autorizar solicitud •Verificar y autorizar presupuesto •Pagar préstamo •Recuperar del préstamo 	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar situación del trabajador a jubilar •Firma de la jubilación •Instrumentar jubilación •Actualizar servicio médico y credencial
---	--	--	---

Herramientas de Apoyo

SIU	SIBOD	Sistema de Préstamos Administrativos	SINJ SIU
-----	-------	--------------------------------------	----------

Productos

<ul style="list-style-type: none"> •Registro para el servicio médico •Credencial 	<ul style="list-style-type: none"> •Registro para el pago del bono •Pago de bono 	<ul style="list-style-type: none"> •Préstamos otorgados 	<ul style="list-style-type: none"> •Pago de jubilación •Servicio médico activado •Credencial de jubilado
--	--	--	---

Participantes

Departamento de Recursos Humanos Servicios Médicos (Corporativos) Trabajador	Departamento de Recursos Humanos Subgca. Corp. de Remuneraciones Subdir. de Administración y Finanzas	Subgca. de Admon y Desarrollo Subgca. de Presupuestos Depto. de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Trabajador jubilado Servicios médicos
--	---	--	--

Restricciones



Proceso: Servicio Médico y Credencialización

Contrato autorizado

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Integrar información para alta en servicio médico	Dar de alta en el servicio médico	Emitir credencial	Soporte al servicio médico
	<ul style="list-style-type: none"> •Recibir documentación del trabajador y sus familiares para darlos de alta al servicio médico Acta de nacimiento de los hijos Acta de matrimonio Comprobante escolar para hijos mayores de 18 años Realizar estudio socioeconómico para padres. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cargar información con los datos básicos del trabajador y familiares en el sistema. •Asignar hospital y/o clínica familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> •Efectuar toma de imagen (foto). •Emitir credencial. •Distribuir credencial. <p>Para los trabajadores del ámbito foráneo, se recibe en el nivel central la imagen vía magnética, se emite credencial y se distribuye.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio médico a familiares con residencia distinta al lugar de trabajo del personal (Anexo 18). •Vigencias de servicio. •Cambios de hospital y/o clínicas familiares. •Recuperación adeudos •Reposición de credenciales. •Servicio a foráneos .
		Sistema Integral de Identificación Unica SHU	Equipo toma de imagen.	
	•Documentos validados.	•Registro de empleados y familiares al Servicio Médico	•Credencial.	•Atención y servicios al personal.
	Departamento de Recursos Humanos Trabajador.	Departamento de Recursos Humanos Corporativo Servicios Médicos Trabajador.	Departamento de Recursos Humanos Servicios Médicos Trabajador y familiares.	Departamento de Recursos Humanos Servicios Médicos Trabajador.

Proceso: Bono de Desempeño

Contratos autorizados del ámbito central y foráneo

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Activar pago de bono	Calcular días a pagar	Relacionar movimientos del mes	Preparar pago	Pago
	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar contratos por centro de trabajo y número de empleado (ficha). • Cargar información Ficha, nombre, centro de trabajo, clave departamental, número de plaza base y/o de ascenso, vigencia para contratos temporales y datos bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar ausencias del mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir listado con altas, bajas y cambios. • Respalidar información en archivo magnético. • Autorizar movimientos. • Enviar a Pemex Corporativo para pago. 	<p>Pemex Corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valida y efectúa cálculo de pago. • Envía información a bancos. • Remite pagos rechazados. • Informa montos autorizados por trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El banco deposita pago en la cuenta del trabajador. • Realizar ajustes de los movimientos rechazados
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Institucional de Bono de Desempeño (SIBOD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Institucional de Bono de Desempeño (SIBOD). • SIRH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Institucional de Bono de Desempeño (SIBOD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Institucional de Bono de Desempeño (SIBOD). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador activado para pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Días a pagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Montos autorizados • Movimientos rechazados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago
	Departamentos de Recursos Humanos	Departamento Central de Recursos Humanos	Subdir. Admón. y Finanzas Gcia. de Recursos Humanos Depto. Central de Recursos Humanos	Subgerencia Corporativa de Remuneraciones.	Bancos Trabajador Depto. Central de Recursos Humanos.

Proceso: Préstamo Administrativo

Solicitud de préstamo

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

Validar y autorizar solicitud	Verificar y autorizar presupuesto	Pagar préstamo	Recuperar préstamo
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar cumplimiento de requisitos: Situación contractual, constancia de no adeudo, etc. • Autorización 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar solicitud autorizada a Presupuestos • Autorizar presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar relación de préstamos autorizados para el pago por nómina • Verificar el pago a solicitantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar descuento catorcenal • Integrar descuentos catorcenales de todo PGPB
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Préstamos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Préstamos Administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> • SIN
<ul style="list-style-type: none"> • Relación de préstamos autorizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación Completa • CIF 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo pagado a través de la nómina 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación del préstamo
Subgerencia de Administración y Desarrollo Gerencia de Finanzas Gerencia de Contabilidad Empleado	Gerencia de Recursos Humanos Subgerencia de Administración y Desarrollo Subgerencia de Presupuestos	Subgerencia de Administración y Desarrollo Depto. de Recursos Humanos Tesorería	Subgcia. de Administración y Desarrollo Depto. de Recursos Humanos Tesorería Gerencia de Contabilidad

Presupuesto

Recursos Humanos

Proceso: Jubilaciones

Solicitud de jubilación

Insumos

Procesos

Actividades

Herramientas de Apoyo

Productos

Participantes

Restricciones

	Analizar situación del trabajador a jubilar	Firma de la jubilación	Instrumentar jubilación	Actualizar servicio médico y credencial
	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar tipo de jubilación: <ul style="list-style-type: none"> •Vejez •Incapacidad permanente riesgo profesional •Incapacidad permanente riesgo no profesional •Jubilación especial •Identificar datos básicos del trabajador •Computar antigüedad •Calcular monto de la jubilación <ul style="list-style-type: none"> •Prima •Pensión •Saldos 	<ul style="list-style-type: none"> •Revisar términos de la jubilación entre el trabajador y la empresa •Tomar vacaciones pendientes a disfrutar •Emitir boleta de jubilación •Firmar jubilación 	<ul style="list-style-type: none"> •Dar de alta al personal jubilado en el centro de trabajo elegido <ul style="list-style-type: none"> •Alta en el sistema de pago para jubilados (SINJ o alterno) •Pagar prima de jubilación •Pagar pensión jubilatoria 	<ul style="list-style-type: none"> •Actualizar datos del personal jubilado en el centro elegido para su alta en el servicio médico •Emitir credencial de jubilado
			SINJ	SIU
	<ul style="list-style-type: none"> •Tipo de jubilación definida 	<ul style="list-style-type: none"> •Jubilación 	<ul style="list-style-type: none"> •Pago de prima y pensión de jubilación 	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio médico activo •Credencial
	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos Personal jubilado	Departamento de Recursos Humanos Areas financieras	Departamento de Recursos Humanos Servicios Médicos

[Empty box for restrictions]

Sistemas que Sap R/3 sustituye

Sistemas de Información de Recursos Humanos

SIRH

Sistema Institucional de Recursos Humanos

Este sistema administra plazas, contratos y registro de ausencias.

Plazas

Atributos de las plazas y su validación con base en las normas.

Definición de roles de guardia para plazas de turno.

Contratos

Datos personales del trabajador.

Valida asignación de prestaciones.

Registro de exámenes y convenios médicos.

Registra y controla cambios tanto definitivos como temporales, restituye automáticamente a los trabajadores a sus puestos originales.

Registra origen y motivo de las vacantes, jubilaciones, terminaciones.

Ausencias

Control de ausencias por trabajador y reanudación de labores.

Cálculo de ciclos vacacionales y días trabajados.

Programa de vacaciones.

Validación de las normas de ausencias.

Define como vacante la plaza de un trabajador ausente.

Reubica a los trabajadores en su puesto original que temporalmente están supliendo a un trabajador ausente (cadenas promocionales).

SIN

Sistema Institucional de Nómina

Realiza el cálculo de nómina, valida contratos vigentes, maneja los datos básicos del trabajador (nivel y ficha) y usa los catálogos del SIRH.

Maneja el tabulador de salarios, factores de prestaciones, pago de tiempo extra, factores de prestaciones.

Este sistema se integra con varios componentes:

Registro de ausencias.

Impuesto.

Aguinaldo.

Fondo de ahorro.

Descuentos por viáticos, préstamos.

Descuentos por terceros, sindicato, compañías de seguros, cooperativa...

Cálculo del SAR.

Información para las áreas.

Contabilidad.- pagos y descuentos por trabajador, por conceptos de origen.

Tesorería.- relación por banco, de pago por trabajador, con números de cuenta .

Recursos Humanos.- información para estadísticas:

Jornadas trabajadas por departamento, por trabajador.

Pagos sin descuento por departamento, por trabajador.

Sistemas de Información de Recursos Humanos

SIPLADERH

Sistema Planeación de Recursos Humanos

Maneja la información básica del personal ejecutivo y profesional de la empresa con el fin de establecer programas para apoyar el desarrollo profesional del personal.

ETS

Executive Track System

Sistema para el desempeño de ejecutivos.

SIIU

Sistema Institucional de Identificación Unica

Maneja el registro de empleados para el servicio médico, valida las normas y está controlado por el corporativo.

SIBOD

Sistema Institucional de Bono de Desempeño

Maneja el pago de las compensaciones mensuales del personal de confianza de nivel 30 y superior.