

45



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



PROYECTO: MANUAL DE CAPACITACION  
"FORMACION DE INSTRUCTORES"

**INFORME DEL SERVICIO SOCIAL  
REALIZADO EN PETROLEOS MEXICANOS  
COMO OPCION PARA TITULACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
DULCE MARIA PEREZ PINEDA**



FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

10-716

SEPTIEMBRE DE 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*Dedicado, con gran cariño y admiración, a:*

Mis queridos padres, Felipa y Gustavo,  
y mis dos hermanos, Mónica y Gustavo,  
quienes me han mostrado en todo momento  
inigualable paciencia, apoyo y amor.

Dulce María Pérez Pineda

### *Agradecimientos:*

A Dios, por todas sus bendiciones y por permitirme alcanzar una meta más.

A mis queridos padres y mis hermanos, por su amor y confianza en mí.

A mi querido Nino, por el apoyo brindado, por su confianza y especial afecto.

A la Lic. Eunice Avila, al Lic. Lázaro Lozano, a la Geo. Susana Cabrera, quienes con gran apoyo y dirección, motivaron la realización de mi proyecto, durante mi estancia en Pemex.

A la Lic. Ruth I. García, quién me asesoró en la planeación del presente trabajo y me ayudó a concretizarlo.

A la Lic. Ma. Del Carmen Saldaña, al Mtro. José Manuel Ibarra, a la Lic. Patricia Zurita y al Lic. Benjamín Heredia, por su atinada dirección y dedicación en la revisión del presente trabajo, así como por su valioso apoyo como parte del jurado.

## CONTENIDO

PÁGINA

### INTRODUCCIÓN

1. PEMEX – REFINACIÓN .....	1
1.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.....	8
1.2 ESQUEMAS MODULARES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	13
1.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN.....	17
2. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO SOCIAL EN PETRÓLEOS MEXICANOS.....	26
2.1 PROYECTO: MANUAL DE CAPACITACIÓN “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES”.....	32
3. VINCULACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA AL CAMPO LABORAL.....	67
CONCLUSIONES.....	69
GLOSARIO.....	71
ANEXOS.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	85

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, no es raro percatarse que en algunas Empresas, la capacitación, aún es considerada por muchos, sólo como la adquisición de habilidades y destrezas para el ejercicio eficiente de una ocupación determinada, alejándola de otros componentes esenciales de una acción realmente educativa de los trabajadores. En esta perspectiva, el interés es único y exclusivamente hacia el aspecto instrumental, que no genera necesariamente la capacidad creativa, reflexiva, crítica y participativa de los trabajadores, como tampoco, compromisos con las propias potencialidades de auto realización y auto desarrollo en el trabajador, negándole de esta manera herramientas para su propio aprendizaje permanente.

Actualmente, el Pedagogo tiene mayor participación en el campo profesional de la capacitación, ya que a través de esta vía de educación se pueden aplicar en forma inmediata los conocimientos adquiridos para transformar la realidad del trabajador. A quién, de acuerdo a los horarios de jornada laboral, le sería sumamente difícil adquirir nuevos conocimientos que le fueran impartidos en un salón de clases, es por ésta razón, que se hace indispensable la impartición de la capacitación en los centros de trabajo, permitiendo así un mayor desarrollo integral en las capacidades, aptitudes y actitudes del trabajador en su centro laboral.

En lo particular, considero sumamente importante el trabajo a realizar en lo que se refiere a la capacitación de los trabajadores en su centro de trabajo, el poder aproximarme más a las etapas que la componen, participar y coadyuvar en la planeación, desarrollo y evaluación de cada fase. Resulta imposible abarcar lo que en general es el Corporativo de Pemex, sin embargo, me emociona participar en el proceso de la capacitación de Pemex-Refinación, particularmente del procedimiento y seguimiento de la Gerencia de Transportación por Ducto, así como de las subgerencias correspondientes (Golfo, Sureste, Pacífico, Centro y Norte).

Realizar el servicio social en esta Institución, ha sido sin duda una experiencia muy enriquecedora para mi formación y mi futuro desempeño laboral, ya que es éste el campo en el que quiero desarrollarme, y aquí obtuve parte de la experiencia que sólo proporciona el acercamiento al campo laboral y a la práctica de la teoría académica.

En el presente trabajo pretendo destacar las actividades que a lo largo de un año de servicio social realicé, desempeñándome en el área de capacitación de Pemex – Refinación, dónde además de poner en práctica la teoría de la Institución educativa en mi formación como pedagoga, conté con el apoyo de la Lic. Eunice Avila y del Lic. Lázaro Lozano, quienes me brindaron toda su confianza y su respaldo en la adquisición de una experiencia por demás enriquecedora como futura trabajadora y por deseo propio como capacitadora.

Durante el período en que presté mi servicio social, desempeñe actividades concernientes a la capacitación y tuve la oportunidad de acercarme a esta gran área laboral, donde conviví con jefes de área, quienes me aportaron elementos valiosos.

Presentaré una Institución que se esfuerza por la capacitación de su gente, que me abrió sus puertas para empaparame de los conocimientos que sólo se adquieren en el campo laboral y que me permitió realizar diversas actividades, que me permitieron conocer más de cerca a Petróleos Mexicanos, en un esfuerzo y compromiso por la superación de sus trabajadores.

## 1.- PETRÓLEOS MEXICANOS

### NUESTRA INDUSTRIA

Petróleos Mexicanos es un Organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la Industria Petrolera Estatal.

Su actividad se encuentra fundamentada en el Artículo 27 Constitucional y en su ley reglamentaria. El Artículo 27 dispone en su párrafo cuarto, que "corresponde a la Nación el dominio directo de todos los recursos naturales de la plataforma continental y los zócalos submarinos, de las Islas... El petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos, y el espacio situado sobre el territorio nacional, en la extensión y términos que fije el Derecho Internacional." <sup>1</sup> La Ley Reglamentaria del Artículo 27, señala a su vez que la Nación, por conducto de Petróleos Mexicanos llevará a cabo las actividades siguientes:

La exploración, la explotación, la refinación, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural, el gas artificial y los productos que se obtengan de la refinación y que sirvan como materias primas Industriales básicas.

La Institución es dirigida y administrada por un Consejo de Administración que es el órgano superior de la industria petrolera sin perjuicio de la autonomía de gestión de los organismos que la integran. El Director General es nombrado por el Ejecutivo Federal.

Los Organismos Subsidiarios que conforman nuestra Industria tienen responsabilidades de carácter operativo que desempeñan y ejercen en forma autónoma.

### UN POCO DE HISTORIA...

#### **1900**

En México, las primeras plantas refinadoras se instalaron al iniciar el siglo XX y su objetivo principal fue despuntar y estabilizar los crudos para poder transportarlos hacia el exterior.

#### **1917**

En 1917 se expidió la Constitución que en su Artículo 27 estableció el dominio directo de la nación sobre la riqueza del suelo y del subsuelo, esta disposición abrió el camino legal para el pueblo mexicano a través del estado, asumieran la administración de esa riqueza y la usaran en beneficio de ella.

#### **1937-1938**

Con fundamento en esa disposición Constitucional y Leyes Reglamentarias afines, el 18 de marzo de 1938 el General Lázaro Cárdenas decretó la Expropiación Petrolera por causa de utilidad pública y a favor de la nación de todos los bienes de las empresas extranjeras. Inmediatamente después, el gobierno creó un Consejo de Administración y en junio del mismo año, la empresa descentralizada PETROLEOS MEXICANOS.

El cambio fundamental en la historia de la Refinación Mexicana se dio a raíz de este hecho al decidirse a adoptar las refinерías ya existentes, a crear otras y a modernizarlas en sus procesos, adaptándolas a la demanda interna.

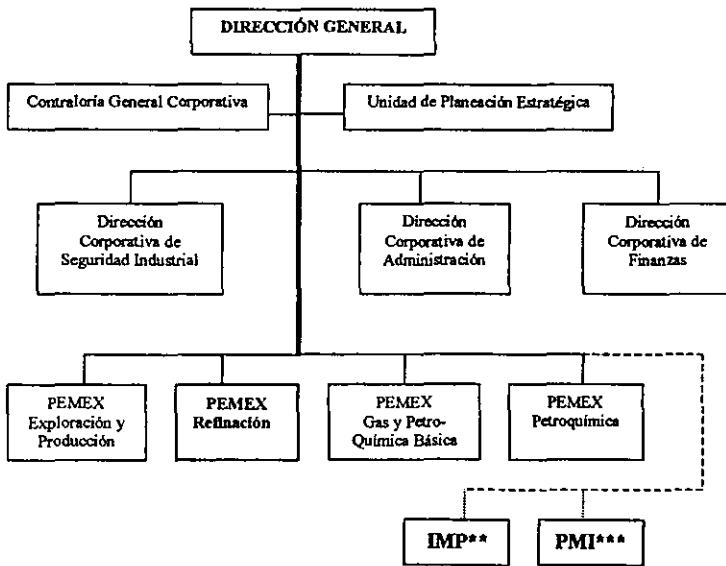
<sup>1</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 27 fracción IV

**1971-1992**

En 1971 se expidió la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos que reconoció personalidad jurídica propia y su carácter de identidad descentralizada.

En 1992, a 54 años de la expropiación, se aprobó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, que dio un nuevo perfil a la empresa, constituyéndola en una corporación con una estrategia central, instituyendo subsidiarias por líneas de negocios que descentralizaron actividades y desconcentraron la toma de decisiones; en este contexto, la empresa se integró con cuatro Organismos denominados:

- PEMEX-EXPLORACIÓN PRODUCCIÓN,
- PEMEX-REFINACIÓN,
- PEMEX-GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA Y
- PEMEX-PETROQUÍMICA, con la siguiente estructura Organizacional:



++ Instituto Mexicano del Petróleo  
+++ Petróleos Mexicanos Internacional



De acuerdo con esta estructura, las responsabilidades asignadas a cada una de ellas son:

**PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN:**

- ✓ La exploración y la explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización.

**PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA:**

- ✓ El procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; comercialización de estos hidrocarburos y de sus derivados susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

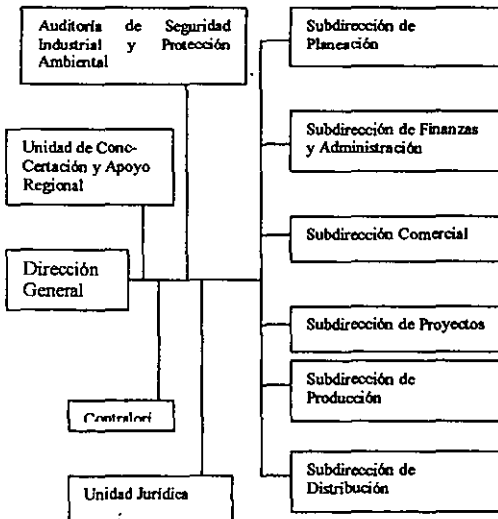
**PEMEX PETROQUÍMICA:**

- ✓ Realiza los procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

**PEMEX REFINACIÓN:**

- ✓ Se encarga de los procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados.

**ESTRUCTURA BÁSICA DE PEMEX REFINACIÓN**



## **ACTIVIDADES BASICAS DE LA INDUSTRIA PETROLERA**

### **EXPLORACIÓN**

Se entiende por exploración petrolera el conjunto de actividades de campo, laboratorio y oficina, cuyo objetivo principal es descubrir nuevos yacimientos de hidrocarburos o nuevas extensiones de los ya existentes.

Para llevar a acabo esta labor se emplean métodos geológicos superficiales y de subsuelo, además de métodos geofísicos en los que se determinan las propiedades físicas de las rocas. En México se aplican las técnicas más modernas de geología, paleontología, geoquímica, sismología, gravimetría y magnetometría, así como de perforación y control de pozos exploratorios.

El alcance de las perforaciones hechas por Petróleos Mexicanos ha variado considerablemente. En 1938, la profundidad media de los pozos era de 971 m; en la actualidad se perforan a más de 4,000 m, llegando en algunos casos hasta casi 7,000 m.

### **EXPLORACIÓN**

Una vez que se ha descubierto un yacimiento, en su proceso de desarrollo entran en escena las actividades de explotación que en términos generales se resumen en:

- Evaluar la magnitud de los yacimientos, determinando las reservas; esto es, la cantidad de hidrocarburos que es posible obtener con los métodos y sistemas de explotación aplicables.
- Planear la explotación racional de los yacimientos, equilibrando factores técnicos y económicos.
- Diseñar y poner en ejecución procesos de recuperación secundaria, terciaria y mejorada, para lograr del yacimiento una máxima recuperación.
- Diseñar y operar las instalaciones de recolección y transporte de los hidrocarburos desde los pozos hasta los centros de separación, deshidratación y desalado y, desde éstos, hasta los centros de almacenamiento, proceso y distribución.

### **REFINACIÓN**

Los procesos que se somete el petróleo crudo tienen por objeto obtener productos de características específicas que les permitirán ser utilizados como combustibles, lubricantes y materias primas para la industria petroquímica. Estos procesos son básicamente:

- De separación por destilación de los componentes del petróleo crudo.
- De desintegración de los componentes pesados del petróleo, para convertirlos en gasolina, gas licuado y otros productos.
- De reformación catalítica, que en el área de la refinación tienen por objeto mejorar las características de las gasolinas y de la materia prima para la petroquímica.
- De purificación de los diferentes productos, para que su calidad cumpla estrictamente normas nacionales e internacionales.

### **PETROQUÍMICA**

Es la rama de la química relacionada con la elaboración de productos derivados del petróleo crudo, los gases asociados a él y el gas natural.

A la fecha, PETROLEOS MEXICANOS elabora 39 productos petroquímicos básicos, y se trabaja para aumentar su número a 44.

Con la petroquímica, México ha entrado en forma definitiva al manejo y utilización de tecnología y técnicas productivas más complejas. Esta rama industrial ha permitido diversificar ampliamente la producción petrolera e integrarla a la producción química.

El desarrollo de la industria petroquímica está íntimamente ligado al de la economía en general, ya que guarda estrecha relación con casi todas las necesidades del hombre moderno, como son: fertilizantes, plásticos, fibras, etc., y en un futuro, con la elaboración de alimentos.

## **TRANSPORTE**

El petróleo crudo y el gas natural extraídos de los yacimientos, se envían a través de tuberías para su almacenamiento, y desde ahí por medio de ductos y buques-tanque hasta las plantas de proceso en donde se obtendrán los productos que el mercado demanda.

La distribución de estos productos a los lugares de consumo se hace mediante sistemas de ductos, carros-tanque, buques-tanque y autos-tanque.

## **DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Los productos petroleros y petroquímicos se almacenan para su distribución y venta en agencias regionales de ventas, bodegas foráneas y terminales distribuidas en el país. De ellas se abastecen los distribuidores, quienes representan el punto de enlace de mayor significación entre Petróleos Mexicanos y los consumidores. Actualmente, una vez satisfecho el mercado interno, México exporta productos petroleros y petroquímicos excedentes a varios países.

## **PRINCIPALES CENTROS INDUSTRIALES.**

### **REFINERÍAS**

- Cadereyta
- Cd. Madero
- Salamanca
- Tula
- Minatitlán
- Salina Cruz

### **COMPLEJOS Y UNIDADES PETROQUÍMICAS**

- Camargo
- Reynosa
- Tula
- Poza Rica
- Sn. Martín Texmelucan
- Cosoleacaque
- Pajaritos
- La Venta
- Cangrejera
- Cd. Pemex
- Cactus

### **TERMINALES MARÍTIMAS**

- Guaymas
- Tuxpan
- Pajaritos
- Salina Cruz

---

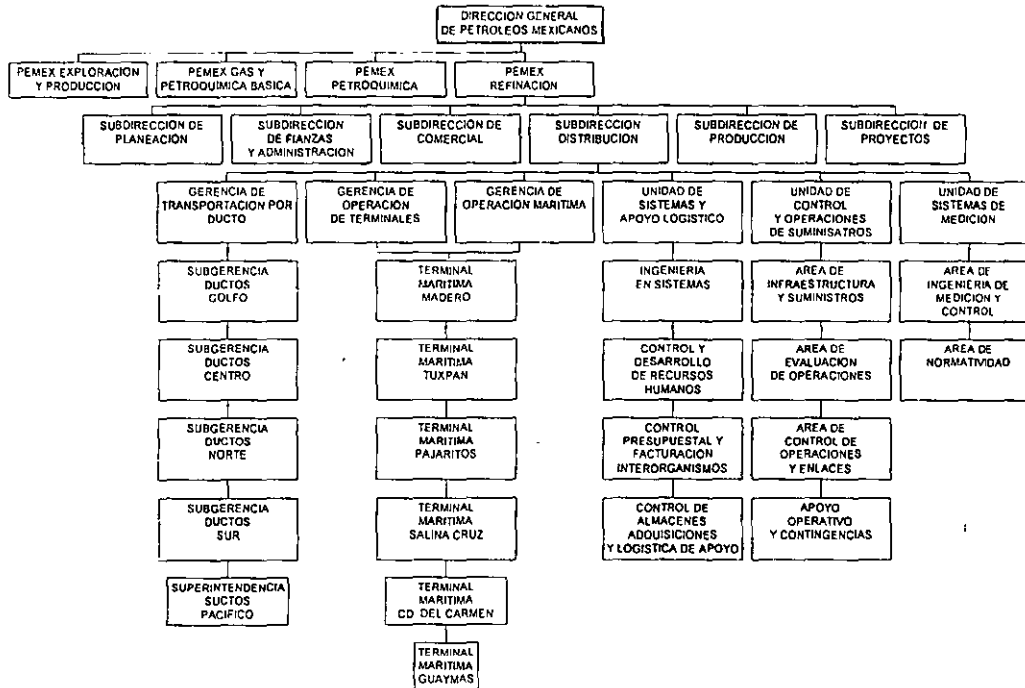
<sup>1</sup> Fuente: Manual de Inducción a Pemex Refinación.  
El Petróleo. México, 1988.

LA FALTA DE PREPARACIÓN EN EL PERSONAL QUE SE DESEMPEÑA COMO CAPACITADOR EN LA GERENCIA DE DUCTOS, HA SIDO MI MOTIVACIÓN PARA ELABORAR UN MANUAL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, CON EL FIN DE BRINDARLES LAS HERRAMIENTAS QUE LES PERMITAN UNA MEJOR ACCIÓN CAPACITADORA, ASÍ COMO PREPARAR A OTROS FUTUROS CAPACITADORES. EN LA SIGUIENTE TABLA SE APRECIA EL ESCASO PERSONAL QUE COMO CAPACITADORES TIENEN ALGUNAS SUBGERENCIAS.

#### PLANTILLA DE INSTRUCTORES DE CURSOS INTERNOS

CENTRO DE TRABAJO	COORDINADOR	INSTRUCTORES
DUCTOS GOLFO	LIC. GENARO CUERVO	LIC. LOURDES AVENDAÑO SATARAIN LIC. JESUS GUTIERREZ FERRETI ING. EDUARDO GIRÓN GARCÍA ING. MIGUEL ANGEL RENDÓN ROCHA ING. ERICK RAMÍREZ CUERVO ING. RODIUS KRAKEN DOMÍNGUEZ CHAN ING. HUGO MORUET GONZÁLEZ ING. ENRIQUE COBOS DEL ANGEL
DUCTOS SURESTE	LIC. PATRICIA OLIVER	ING. JOSÉ LUIS LIRA RODRÍGUEZ
DUCTOS NORTE	LIC. EMMA BARRÓN	LIC. MA. CONCEPCIÓN MTZ. NARANJO
DUCTOS CENTRO	LIC. EMMA SEGBER	JAVIER TREJO CEDILLO OSCAR MORALES FIDENCIO BETANZOS JORGE ALBERTO HERRERA CARBALLO DANIEL VELAZQUEZ PALOMERA
DUCTOS PACÍFICO	C.P. GUADALUPE PRADO	ING. SALVADOR GARCÍA VILLAGÓMEZ TEC. LUIS MORALES PAREDES ING. GUSTAVO CERNA CASTAÑEDA ING. GUADALUPE CORRALES GONZÁLEZ

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROLEOS MEXICANOS



Fuente: Manual de Petroleos Mexicanos

## 1.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Durante el período de mi servicio social en las instalaciones del área de Recursos Humanos de Pémex-Refinación, pude constatar, que ésta empresa en lo que se refiere a la capacitación de sus trabajadores, cumple con lo que señalan La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y La Ley Federal del Trabajo en los diversos artículos que se enuncian más adelante.

Observé que existe un real interés de parte de los coordinadores de capacitación, hacia sus trabajadores para que obtengan adiestramiento en sus centros de trabajo de acuerdo con su área laboral, para un mejor desempeño, mayor productividad y por el bienestar y seguridad de los mismos trabajadores, sin dejar de lado el aspecto ambiental.

Se cuenta con planillas de instructores internos y externos, éstos últimos, son contratados sobre todo para cursos operativos, donde la falta de preparación y adiestramiento puede tener consecuencias fatales, en el mal o inadecuado uso de maquinaria pesada o sustancias químicas.

La programación de los cursos se elabora de acuerdo al presupuesto destinado a la Institución.

A continuación se enuncian los objetivos del marco legal de la capacitación, a los cuales se apega la Institución en cuestión, en lo que a capacitación se refiere:

- Aprender que la educación para el trabajo ha sido preocupación constante de los gobernantes y que en nuestro país se ha reglamentado con la fuerza de la Ley.
- Saber lo que al respecto dicen La Constitución Política, La Ley Federal del Trabajo y La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Pero, ¿Dónde se dio la capacitación y porqué?, Encontraremos respuesta a estas interrogantes al revisar un poco los antecedentes históricos, en el siguiente apartado.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco del hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, aun novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje se remonta hacia el año 1700 A. C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi (Babilonia). Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiera realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga. Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada.

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, mencionaré algunas notas históricas que directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamientos y capacitación.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A. C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial –primera mitad del siglo XVIII– aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Pero nos hemos referido a la celeridad reciente del desarrollo científico y tecnológico, y este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y habilidades que el proceso de la industrialización exigía. Por otra parte este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes y baja productividad.

En la época de la Colonia encontramos actividades de instrucción para el trabajo; por ejemplo, en la Academia Real de San Carlos, se llevó a cabo además de la educación artística por la que tradicionalmente se le conoce, la instrucción técnica y matemática de los artesanos y empleados, lo que la convierte en la primera escuela gubernamental en la materia.<sup>1</sup>

En el México independiente, el código civil de 1870, incluía un capítulo referente al aprendizaje, que posteriormente se refleja en los de 1884, 1870 y en la Ley Federal del Trabajo de 1931. Se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al

entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones (Art. 132 Fracción XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

Congruente con estas disposiciones, en 1971 el estado inicia un programa de Reforma Administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. En 1977 se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" el Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y la previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

#### Artículo 123 Constitucional, apartado A:

- Fracción XIII, establece que: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará, los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".
- Fracción XXXI, establece que: "Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".<sup>21</sup>



Ley Federal del Trabajo, artículo 3°:

- "El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". 3<sup>o</sup>

De lo anteriormente dicho, resulta obvio que el marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro país, esta contenido en:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Ley Federal del Trabajo.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A continuación presento un cuadro esquemático sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento. 4<sup>o</sup>

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Artículo	Contenido
123 Apartado A Fracción XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

**Ley Federal del Trabajo**

Tema	Artículo	Contenido
Sobre el propósito de la capacitación	153 - A	• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153 - F	• Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad
Sobre las obligaciones de la empresa	25 - VIII y 391 - VII	• Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.
	132 - XV	• Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132 - XXVIII	• Participar en las Comisiones para este fin.
	153 - O	• Informar a la Secretaría de trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153 - E	• Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153 - K	• Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153 - N	• Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avance y/o modificaciones de los mismos.
	153 - Q 153 - V	• Aplicar inmediatamente los planes. • Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

153 - A	• Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
153 - H	• Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
153 - I	• Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
153 - T - V	• Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
153 - U	• Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
153 - I	• Integración y facultades de las comisiones.
153 - Q	• Requisitos de los planes.
153 - S	• Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social. Es un gran acierto, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general.

<sup>1</sup> TANK DE ESTRADA, Dorothy. Historia de la Alfabetización y de la Educación de Adultos en México. México, SEP-INEA-COLMEX, Tomo 1, p.78, 1995

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ, Mauro. Administración de la Capacitación. México, Editorial Mc Graw-Hill 1993, p. 16

<sup>3</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Limusa Noriega Editores 1995, p. 75

<sup>4</sup> CALDERÓN C., HUGO. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México. Limusa Noriega Editores 1992, p. 20, 21

## 1.2 ESQUEMAS MODULARES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El área de Recursos Humanos ha elaborado Esquemas Modulares de Capacitación y Desarrollo que permiten contar con personal preparado, que favorece la productividad y rentabilidad de la Institución (PEMEX), al mismo tiempo, la necesidad de desarrollo individual de los trabajadores, considerando los conocimientos, destrezas y aptitudes idóneas para el mejor desempeño de sus funciones y actividades asignadas. Los recursos presupuestales son utilizados eficientemente, de acuerdo a las necesidades del área laboral de cada trabajador.

El Esquema Modular permite dar seguimiento al proceso de la Detección de Necesidades Individuales de manera uniforme y simultánea en toda la Subdirección de Distribución; ya que se busca homogeneizar los temarios existentes de acuerdo a los formatos establecidos en las áreas funcionales de las Oficinas Centrales, para determinar el Programa de Capacitación para 1999.

Cabe señalar que no se contó con el 100% de los temarios requeridos, ya que algunas áreas los enviaron con retraso y esto ocasionó demora en la fecha propuesta para la recepción, presentación y aplicación de los Esquemas Modulares sugeridos a cada Subgerencia.

En los Esquemas se menciona el área, así como la situación laboral del trabajador (si es de confianza o sindicalizado), el tema y nombre de los cursos y su clave, seguido de varias columnas, una por subgerencia, lugar donde el trabajador y su jefe inmediato anotan la prioridad de cada curso numerando del uno al tres, y por supuesto se menciona el presupuesto asignado para efectos de capacitación.

En la siguiente hoja, presento un formato de Esquema Modular, con los datos resultantes a la aplicación de la Detección de Necesidades Individuales, en las diferentes áreas de la Subdirección de Ductos, en el formato para tal efecto firman tanto el trabajador como el jefe inmediato, quién avala que x o y empleado necesita realmente la capacitación, dando prioridad a x curso, conforme a su área laboral. Permite con ello, conocimientos y actualización que proporcionen mayor utilización y desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador, de acuerdo a sus funciones y preferencias que le permitan un posible ascenso y fortalezca aspectos motivacionales, psicológicos, culturales e institucionales.

A continuación se inserta un plan modular para la detección de necesidades individuales de capacitación, utilizado en la Subgerencia Ductos Sureste, donde se aprecian los puntos antes señalados. Después se mencionan los objetivos de los esquemas modulares de capacitación y desarrollo.



ESQUEMAS MODULARES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN  
SEPTIEMBRE, 1998.

OBJETIVOS:

Contar con un esquema de desarrollo individualizado que contemple los conocimientos, habilidades/destrezas y aptitudes necesarias para el óptimo desempeño de las funciones y actividades encomendadas.

Cumplir con los requerimientos del Gobierno Federal (Plan de Modernización Administrativa), Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos y Plan de Negocios de Pemex Refinación.

Utilizar correcta y eficientemente los recursos presupuestales asignados, al tener un control directo de la capacitación por trabajador en su área funcional

Tener un procedimiento único y uniforme para la Detección de Necesidades Individuales de Capacitación en toda la Subdirección de Distribución (DNIC).

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Los Esquemas Modulares de Capacitación y Desarrollo de la Subdirección permiten contar con personal preparado y capaz, a fin de satisfacer los objetivos de productividad y rentabilidad de la misma, a la vez que satisface las necesidades de desarrollo individual de los trabajadores.

<b>LO QUE SE REQUIERE...</b>	<b>PARA...</b>	<b>CON QUE...</b>	<b>POR MEDIO DE...</b>
<i>CONOCIMIENTOS</i>	<i>SABER HACER</i>	<i>CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN</i>	<i>PLANES DE VIDA Y CARRERA (ESQUEMAS MODULARES)</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>QUERER HACER</i>	<i>ESTRATÉGIAS Y PROGRAMAS DE CULTURA Y PARA EL CAMBIO</i>	
<i>ACTITUDES</i>			

## BENEFICIOS

- Utilizar los recursos presupuestales en las necesidades reales de capacitación de las áreas funcionales de la Subdirección.
- Planeación presupuestal más exacta.
- Tener Planes de Capacitación y Desarrollo homologados para cada una de las funciones sustanciales que se desarrollan en la Subdirección de Distribución.
- Eliminar cursos aislados ya que se capacita al personal únicamente en los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de sus funciones,
- El trabajador podrá identificar los planes de desarrollo de acuerdo a sus funciones y preferencias.
- Promover la autocapacitación al contar con material de estudio por cada uno de los cursos del programa modular.
- Contar con temarios únicos por tema de especialidad, identificando diferentes proveedores para su posible impartición.
- Identifica al personal con mayor potencial para los ascensos.
- Fortalece las áreas débiles de cada persona de acuerdo a su estrato y función.
- Contar con esquemas modulares de desarrollo fortalecidos en aspectos motivacionales, culturales e institucionales.

### 1.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN.

Ingresé al Servicio Social integrándome en la fase de Revisión De Procedimientos Del Diagnóstico De Necesidades Individuales De Capacitación, en el área de capacitación de la Subdirección de Pemex-Refinación. Durante la aplicación del DNIC el coordinador regional de capacitación, integra y remite al jefe de cada área en las Subgerencias, los formatos para tal efecto. Por cada trabajador, el jefe de área llena y envía los formatos al área de Recursos Humanos de la Subdirección, aquí se analizan y se establecen planes y programas preliminares de capacitación por subgerencia, sobre la base de la prioridad establecida por cada área, de acuerdo al techo presupuestal y al número de horas promedio anuales de capacitación por trabajador.

En primera instancia se analizaron los formatos individuales, en los que se identificaron los temas o conocimientos que jefe y trabajador eligieron como requeridos inmediatamente, de acuerdo al área laboral. Se consideran sólo aquellos cursos marcados como "prioridad 1". Para incluir a un trabajador en el programa de capacitación para 1999, también, debe coincidir el estrato del curso (es decir, área y situación laboral: de confianza o sindical) con el nivel del trabajador (empleado o profesionalista) dentro de la institución.

Se analizó la detección en común entre las distintas subgerencias, llenando concentrados por área funcional, diferenciando las áreas sindicalizadas y las de confianza como a continuación se señala:

Sindicalizado:

- Seguridad (ambiental e industrial)
- Operación
- Administración
- Mantenimiento
- Oficinas Centrales

Confianza:

- Administración
- Operación
- Seguridad
- Mantenimiento

Durante la revisión del diagnóstico de necesidades individuales de capacitación y al concluir la misma, trabajando con los coordinadores regionales de las distintas Subgerencias de Ductos, se procedió a la captura de los datos obtenidos en el sistema del SIICAP (sistema integral de capacitación). Es importante no olvidar ningún dato del trabajador, como tampoco nombre, clave, tipo y duración del curso, con el fin de tener una concordancia entre el área laboral y el curso programado, buscando que la capacitación sea adecuada y efectiva.

El área de recursos humanos envía al comité local de capacitación el programa preliminar para su revisión y aprobación, éste a su vez, lo hace llegar a las Oficinas Centrales. En este momento concluye el procedimiento interno del programa de capacitación individual.

Enseguida se mencionan algunos objetivos de la detección de necesidades, así como las etapas del procedimiento para tal efecto y se inserta el cronograma de actividades para la D.N.I.C.

## DETECCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN

### OBJETIVOS:

- Contar con un plan individual de desarrollo que contemple los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para el óptimo desempeño de las funciones y actividades encomendadas a los trabajadores.
- Identificación de las áreas afines a las preferencias del trabajador, de forma tal que de manera sistemática le permita y facilite alcanzar su máximo potencial de desarrollo.

### PROCEDIMIENTO:

1er. Paso: Trabajador.

El trabajador analiza la relación de cursos del formato y en base a su desarrollo Personal (dentro o fuera del trabajo), determina si posee los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar sus funciones. Asimismo Determina la prioridad en que se requiere los conocimientos.

2do. Paso: Jefe Inmediato.

El Jefe Inmediato analiza las DNIC del trabajador y llena las columnas Correspondientes en base a su criterio y conocimiento del desempeño del trabajador. Indica la prioridad para los diferentes conocimientos considerando los proyectos prioritarios del área y Centro de Trabajo.

3er. Paso: Trabajador y Jefe Inmediato.

El Trabajador junto con el Jefe Inmediato se reúnen para discutir las diferencias y similitudes que se han expresado en el formato para llegar a un acuerdo.

4to. Paso: Trabajador, Jefe Inmediato, Coord. De Capacitación y Representante Sindical

El Trabajador, Jefe Inmediato, Coordinador de Capacitación y Representante Sindical firman de conformidad el formato D. N. I. C.



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN.

### ACTIVIDADES

- **Elaboración del Procedimiento de Detección de Necesidades Individuales de Capacitación. (DNIC).** --  
Julio 1 – 14
- **Revisión de Procedimientos actuales e implantación de Procedimientos DNIC.**  
Julio 21 - agosto 28
- **Presentación del DNIC al Comité Local de Capacitación al Centro de Trabajo.**  
Julio 21 – agosto 28
- **Elaboración en Centros de Trabajo del Programa de Aplicación del DNIC.**  
Agosto 3 – septiembre 11
- **Aplicación del DNIC.**  
Agosto 10 – octubre 30
- **Establecimiento de los Programas Individuales de Capacitación Preliminares.**  
Octubre 5 – noviembre 5
- **Determinación y Aprobación del Programa de Capacitación 1999.**  
Noviembre 5 – noviembre 30

A continuación se anexa la gráfica del anterior cronograma.

Para comprender un poco mejor el trabajo de la Subdirección de Distribución en materia de capacitación, a continuación presentaré brevemente las políticas y lineamientos que se siguen para llevar a cabo la integración de los planes y programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos en Pemex-Refinación, abarcando con ello puntos importantes como son: las disposiciones generales, fundamentos legales, el DNIC, cursos prioritarios, clasificación y autorización de éstos, horas de capacitación, presupuesto autorizado, tipo de instructor, que se revisaron en cada una de las Subdirecciones de Pemex – Refinación.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA DETECCION DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACION**

ACTIVIDADES	1999				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Elaboración del Procedimiento de Detección de Necesidades Individuales de Capacitación (DNIC).	14				
Revisión de procedimientos actuales e implantación de procedimiento DNIC.	21	28			
Presentación del DNIC al Comité Local de Capacitación al Centro de Trabajo	21	28			
Elaboración en Centros de Trabajo del Programa de Aplicación de DNIC.		03	11		
Aplicación del DNIC		10		30	
Establecimiento de los Programas Individuales de Capacitación Preliminares				05	5
Determinación y aprobación del Programa de Capacitación 1999.					5 30

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN PEMEX – REFINACIÓN PARA 1999.

- *DISPOSICIONES GENERALES:*

Son de aplicación general y obligatoria en todos los ámbitos de Pemex – Refinación.

- *FUNDAMENTOS:*

Las Políticas deben fundamentarse en los ordenamientos legales y contractuales vigentes en la materia.

Observar estricta congruencia con el Plan de Negocios de Pemex – Refinación.

- *DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:*

El comité de capacitación investiga la detección de necesidades con metodología DICAP, DNIC tradicional, plan de carrera para lo cual utiliza el formato SC-01, SC-02.

El área de recursos humanos ayuda al plan de negocios con el fin de observar, como plan estratégico, hacia el organismo nacional y desarrollo del programa moderno de administración pública.

- *PLANES DE CAPACITACIÓN 1999:*

Los planes de capacitación de 1999 se sancionarán por los subdirectores y los autorizará la subdirección de finanzas y administración por conducto de la gerencia de recursos humanos.

- *EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:*

Ayuda a identificar las prioridades de capacitación en áreas de mayor índice de accidentes, en la preparación de personal adiestrado.

- *CURSOS ESPECÍFICOS Y EMPRESARIALES:*

Los cursos se clasifican en específicos y empresariales:

- a) Específicos.- coadyuvan en la solución de problemas particulares, relacionados con la actividad, de cada área de trabajo, propician la formación de especialistas y facilita la incorporación de nuevos equipos y tecnologías.
- b) Empresariales.- atienden las necesidades globales del organismo y orientan la visión del negocio, coordinado por la gerencia de R.H.

- *PROGRAMA DE INVERSIÓN:*

El programa de inversión para la reconfiguración del Sistema Nacional de Refinación figura como proyecto prioritario.

- *PRESUPUESTO PARA 1999:*

Presupuesto para las áreas de Mantenimiento, Seguridad y Protección Ambiental:

El presupuesto para el programa de cursos empresariales es independiente del presupuesto para el programa de cursos específicos.

Costo de curso profesional: \$795,066

Costo de curso obrero: \$3'175,934

Se da mayor presupuesto a la capacitación de personal obrero, dada las necesidades de seguridad y mantenimiento en áreas de alto riesgo, que implican manejo de maquinaria pesada y sustancias peligrosas de cualquier índole.

El presupuesto total autorizado para cursos en la Subdirección de Distribución para 1999, es de: \$3'971,000

POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS  
PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS  
HUMANOS EN PEMEX REFINACION PARA 1999

I. Disposiciones Generales.-

1. Las políticas y lineamientos para la integración de los planes y programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos para 1999, son de aplicación general y obligatoria en todos los ámbitos de PEMEX REFINACION.
2. Los planes y programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos de PEMEX REFINACION para 1999 deberán:
  - (a) Fundamentarse en los ordenamientos legales y contractuales vigentes en la materia.
  - (b) Observar estricta congruencia con el Plan de Negocios de PEMEX REFINACION; el Plan Estratégico de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios; el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 y el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 y las disposiciones del Gobierno Federal en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal para el ejercicio fiscal 1999.
  - (c) Apoyar los procesos de modernización tecnológica, administrativa y empresarial del Organismo; en particular el programa de inversión para la reconversión del Sistema Nacional de Refinerías, como proyecto prioritario del Organismo.

II. Determinación de Necesidades de Capacitación.-

3. Las dependencias y centros de trabajo de PEMEX REFINACIÓN deberán efectuar invariablemente la detección de necesidades de capacitación, utilizando para ello la metodología que prefieran (DICAP, DNC Tradicional, Planes de Carrera), pero deberán usar siempre los formatos **SC-01** y **SC-02** del Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos.
4. Durante la detección de necesidades, se deberá propiciar la participación del S.T.P.R.M., en apego a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.
5. Asimismo, se pondrá especial atención a las áreas con mayores índices de accidentes, con el fin de precisar si ello es atribuible a una falta de conocimientos y/o de preparación del personal.
6. Una vez detectadas las necesidades de capacitación, los responsables de las dependencias y centros de trabajo deberán verificar que:
  - (a) Se incluyan los cursos de inducción para personal transitorio y de nuevo ingreso, considerando los temas de seguridad e higiene industrial y de protección ambiental.
  - (b) Se consideren los cursos necesarios para apoyar la implantación de sistemas de aseguramiento de calidad y la certificación de líneas de productos, procesos y servicios, conforme a sus metas particulares en esta materia y a la normativa ISO.9000.
  - (c) Se incorporen los cursos necesarios para atender la reconversión del Sistema Nacional de Refinerías, así como los planes y proyectos prioritarios de las áreas de trabajo.

### III. Definición del Programa-Presupuesto de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.-

7. En razón de los ajustes presupuestales considerados para 1999, el Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de PEMEX Refinación se deberá reducir al máximo posible, integrándose únicamente con aquellos cursos que cumplan las condiciones siguientes:
- (a) Que sean prioritarios para las áreas sustantivas del Organismo, en las especialidades de operación, mantenimiento, seguridad industrial y protección ambiental.
  - (b) Que atiendan los compromisos legales y contractuales vigentes, como los cursos de preparación para ascenso y los del Fideicomiso de la Marina Mercante.
  - (c) De otras especialidades, siempre que estén enfocados a mejorar los resultados del área de trabajo, previa justificación.

Por consiguiente, queda estrictamente prohibida la impartición de cursos de idiomas y de superación personal.

8. Los planes de capacitación 1999 de las dependencias y centros de trabajo de PEMEX Refinación, serán previamente sancionados por los señores Subdirectores y autorizados por la Subdirección de Finanzas y Administración, por conducto de la Gerencia de Recursos Humanos.
9. Los cursos del programa 1999 deberán clasificarse en:
- (a) **Específicos.** Los cuales tienen como propósitos fundamentales coadyuvar en la solución de problemas particulares relacionados con la actividad que se realiza en cada una de las diferentes áreas de trabajo; propiciar la formación de especialistas y facilitar la incorporación de nuevos equipos y tecnologías.
  - (b) **Empresariales.** Mismos que tienen por objeto atender las necesidades globales del Organismo y orientar la visión del negocio. Estos cursos serán sancionados por las áreas normativas en el ámbito central y serán coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos (Seguridad Industrial, Protección Ambiental, Calidad e Informática).
10. Con base en el presupuesto estimado para 1999 para la Gerencia de Recursos Humanos y considerando un promedio de horas-capacitación anual para personal obrero y profesional, así como el costo promedio por hora vigente en 1998, se establecen los siguientes parámetros para integrar los programas de cursos específicos de las dependencias y centros de trabajo:

DEPENDENCIA	HORAS CAPACITACIÓN PROFESIONAL	HORAS CAPACITACIÓN OBRERA	PRESUPUESTO
Oficinas Centrales	311	135	110,000
Refinería Madero	506	5,140	1,583,000
Refinería Cadereyta	393	2,813	893,000
Refinería Tula	499	3,911	1,231,000
Refinería Salamanca	639	6,143	1,900,000
Refinería Minatitlán	566	5,205	1,615,000
Refinería Salina Cruz	463	3,482	1,100,000
<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b>	<b>3,377</b>	<b>26,829</b>	<b>8,432,000</b>

Oficinas Centrales	444	426	223,000
Gerencia Comercial Valle de México	305	2,277	720,000
Gerencia Comercial Zona Norte	523	1,897	661,000
Gerencia Comercial Zona Centro	453	1,544	544,000
Gerencia Comercial Zona Sur	532	1,819	639,000
Gerencia Comercial Zona Occidente	537	2,128	730,000
<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN COMERCIAL</b>	<b>2,785</b>	<b>10,091</b>	<b>3,517,000</b>

Oficinas Centrales	323	200	131,000
Gerencia de Transportación Marítima, Veracruz	311	204	130,000
Superintendencia de Transport. Marítima Madero	251	2,645	812,000
Superintendencia de Transport. Marítima Tuxpan	83	410	136,000
Superintendencia de Transport. Marítima Pajaritos	298	1,818	587,000
Superintendencia de Transport. Marítima Salina C.	285	1,509	496,000
Superintendencia de Transport. Marítima Guaymas	203	711	249,000
Superintendencia de Transport. Marítima Cd Carne	116	469	160,000
Subgerencia Ductos Norte	211	601	220,000
Subgerencia Ductos Centro	296	1,616	399,000
Subgerencia Ductos Golfo	143	423	154,000
Subgerencia Ductos Sureste	295	1,101	382,000
Subgerencia Ductos Pacífico	80	339	115,000
<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>2,895</b>	<b>11,591</b>	<b>3,971,000</b>

<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>1,389</b>	<b>2,980</b>	<b>1,169,000</b>
--	--------------	--------------	------------------

<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN</b>	<b>258</b>	<b>52</b>	<b>74,000</b>
---	------------	-----------	---------------

<b>TOTAL SUBDIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMÓN.</b>	<b>1,216</b>	<b>817</b>	<b>512,000</b>
--	--------------	------------	----------------

<b>TOTAL DIR. GRAL. Y DEPENDENCIAS DIRECTAS</b>	<b>958</b>	<b>375</b>	<b>325,000</b>
---	------------	------------	----------------

<b>TOTAL PEMEX REFINACION</b>	<b>12,878</b>	<b>52,735</b>	<b>18,000,000</b>
-------------------------------	---------------	---------------	-------------------

Lo anterior, en el entendido de que las cantidades de horas asignadas a las dependencias y centros de trabajo podrán tener variaciones, dependiendo de la orientación hacia los tipos de curso de que se trate, (cursos internos, cursos de Capacitación (SILCAP), siempre que no se rebase el presupuesto señalado para cada área.

11. Los Comités de Capacitación y/o máxima autoridad de las dependencias y centros de trabajo serán responsables de que los planes de capacitación se ajusten a los parámetros señalados en el punto anterior y los enviarán oficialmente a la Gerencia de Recursos Humanos, a través de las Unidades de Administración o similares, debidamente jerarquizados, por medio del Sistema Informático Institucional de Capacitación (SILCAP), para su posterior sanción, en coordinación con el Grupo Mixto de Capacitación y la Comisión Nacional Mixta de Capacitación.
12. La Gerencia de Recursos Humanos analizará los planes de capacitación de las dependencias y centros de trabajo y efectuará los ajustes necesarios para que no se rebasen los techos presupuestales asignados; asimismo, aquellas solicitudes de cursos específicos, que por sus características, deben orientarse al programa de cursos empresariales, la Gerencia de

Recursos Humanos las incorporará a éste. El presupuesto para el programa de cursos empresariales es independiente del presupuesto para el programa de cursos específicos.

13. El Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos 1999 se integrará con base en el presupuesto autorizado a la Gerencia de Recursos Humanos. En caso de que las dependencias y centros de trabajo requieran más horas-capacitación de las que cubre dicho presupuesto, deberán aportar los recursos necesarios, en el entendido de que los cursos correspondientes serían considerados como adicionales al programa 1999.
14. La Gerencia de Recursos Humanos será responsable del costo directo, tanto de los cursos específicos como de los cursos empresariales, con base en el techo presupuestal autorizado para 1999. Por su parte, las dependencias y centros de trabajo serán responsables de presupuestar los recursos necesarios para cubrir los gastos indirectos que por concepto de sustitución, tiempo extra, transporte y viáticos, genere el personal que participe en el Programa de Capacitación y Desarrollo Humano.
15. Los cursos específicos y empresariales podrán impartirse por 4 tipos de instructor, de acuerdo con la clasificación siguiente:

Tipo de Curso	Definición	Clave
INTERNO	Cursos impartidos por trabajadores de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.	X
EXTERNO	Cursos impartidos por persona física o moral, contratados en forma exclusiva para PEMEX Refinación.	L
INSCRIPCIÓN	Inscripciones individuales o grupales a eventos abiertos que ofrecen diversas empresas o instituciones educativas.	K
IMP	Cursos muy especializados, que solamente pueden ser impartidos por personal que labora como empleado (Investigadores o Instructores) en el Instituto Mexicano del Petróleo.	P

16. Se deberá reducir a lo estrictamente indispensable, la programación de instructores o instituciones extranjeras, así como la participación de personal del Organismo en eventos abiertos que se impartan en el país o en el extranjero. En todo caso, se deberá impulsar la impartición de cursos con instructores internos, a efectos de abatir costos y optimizar recursos.
17. Queda estrictamente prohibida la programación de cursos en hoteles e instalaciones externas, excepto en aquellos casos en que no se disponga de aulas internas o cuando éstas no cuenten con la capacidad instalada para cubrir los requerimientos de los usuarios. En todo caso, las solicitudes respectivas deberán ser sometidas a la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos.
18. Se deberá reducir al mínimo la programación de personal en Congresos, Membresías y similares, salvo en aquellos casos en que el C. Director General del Organismo lo autorice, previa sanción por parte de la Subdirección de Finanzas y Administración.
19. El Programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos para 1999 deberá dar inicio oficial el día 4 de enero de 1999.

## 2. DESCRIPCION Y DESARROLLO DEL SERVICIO SOCIAL EN PEMEX

Servicio Social En Las Instalaciones De Petroleos Mexicanos Con Domicilio En Avenida Marina Nacional No. 329, 11° piso Edificio B-2 y Torre Ejecutiva, Piso 24.

Comencé el Servicio Social en el Área de Control y Desarrollo de Recursos Humanos y Organización de la Subdirección de Distribución, bajo la dirección de la Lic. Eunice Avila López.

Al ingresar a dicha Institución, en el área de capacitación se daba seguimiento al control del personal programado en diversos cursos de capacitación, vía telefónica ya que muchos de los trabajadores se encuentran en diferentes centros de trabajo, la actividad consistió en localizar por teléfono a los empleados inscritos a los diferentes cursos programados para el segundo semestre de 1998, confirmando su asistencia y alimentando la base de datos ya existente.

Dicha actividad la realicé en conjunto con otra prestadora de servicio social, yo trabajaba por las tardes y ella por las mañanas.

Participé en la realización de un proyecto sobre los Esquemas Modulares de Desarrollo de la Subdirección en las siguientes etapas :

Primeramente, se elaboró una herramienta para la detección de necesidades individuales de capacitación, abarcando desde la definición del procedimiento, el procedimiento de políticas de aplicación, formatos de aplicación, concluyendo con la revisión de llenado por parte de los trabajadores. Yo me integré en la fase de revisión, ya que la elaboración del procedimiento de detección de necesidades individuales comenzó en el mes de julio y no tuve oportunidad de participar en él, ya que mi servicio social inició el 18 de agosto.

La revisión del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, tuvo como primera fase analizar los formatos individuales, donde :

+ Se identificaron los temas o conocimientos que jefe y trabajador marcaron como no requeridos, de acuerdo al área laboral.

Para incluir a un trabajador en el programa de capacitación para 1999 se debe checar en que estrato se encuentra el trabajador.

+ Se consideraron sólo los cursos que fueron marcados con « prioridad 1 », hasta el estrato que le corresponda al trabajador según su nivel.

+ Se analizó la detección común entre las diferentes subgerencias, llenando concentrados por área funcional diferenciando las áreas sindicalizadas y de confianza.

	<i>Estrato</i>	<i>Nivel</i>
<i>Sindicalizado</i> - Seguridad (ambiental, industrial)	1	Ayudante ejecutorio
- Operación	2	Ejecutores
- Administración	3	Supervisores
- Mantenimiento		
- General		



		<i>Estrato</i>	<i>Nivel</i>
<i>Confianza</i>	- Administración	1	Analistas
	- Operación	2	Mandos Medios
	- Seguridad	3	Funcionarios
	- Mantenimiento		

Participé directamente en el diagnóstico de necesidades de capacitación y revisión del mismo, con los coordinadores de la capacitación a nivel regional de cada una de las Subgerencias de Ductos ; así como la captura de los datos obtenidos en el sistema del SIICAP.

Ver anexo 1

Participé apoyando en la identificación de indicadores de la ejecución de la capacitación, tales como : costo por curso, costo por hora, costo por participante, inversión per cápita, presupuesto autorizado, fuerza laboral capacitada.

Capturé en la PC los resúmenes, así como los cursos en el sistema del SIICAP.

Después de costear los cursos y reanalizar la asignación de proveedores de acuerdo al techo presupuestal, los jefes de capacitación de las diferentes subgerencias, concidieron en quedarse con el 15% y se saco un reporte del curso para ver si el proveedor era el adecuado, ya que para los proveedores del IMP sólo eran capacitadores de los empleados del IMP.

Los cursos se clasificaron de acuerdo a prioridad, ascenso y otros :

Cursos de prioridad : Operación, Mantenimiento, Seguridad, Protección ambiental

Cursos de ascenso : cursos contractuales y legales

Cursos administrativos y/o otros : que den seguimiento o que apoyen a las unidades en la solución de problemáticas en las diferentes áreas.

Después de obtener la información anteriormente mencionada, procedí a la captura y revisión de los temarios de esquemas modulares en formato establecido por la institución, se debía revisar cada temario y clasificarlo según las diferentes áreas de desempeño ; si no estaban completos y/o faltaba algún dato , debía comunicarme a la Subdirección de Desarrollo a fin de solicitar originales o en su defecto orientación sobre la clasificación e información detallada de cada área.

Se recibió el material impreso para diversos cursos de capacitación, ante lo cual tuve la tarea de ordenar y seleccionar dicho material de apoyo a los cursos de STOP, que como su nombre lo indica, está dirigido a la prevención y detección de riesgos laborales en áreas de alto riesgo, como manejo de herramientas y equipos peligrosos, y también a situaciones de riesgo dentro de una oficina. Debo mencionar que con motivo de los recientes sismos registrados en la ciudad de México, se han tomado medidas de

prevención e información al personal en todas las áreas, realizándose diversos simulacros de sismo o incendio.

Con respecto a los cursos del área de sistemas, coteje la información sobre la asistencia de trabajadores programados con relación al número real de participantes. Ver anexo 2

Otra de las actividades que realicé fue el seguimiento de las solicitudes de prestadores de servicio social, durante 1998 y parte de 1999, con el fin de destacar el número actual de prestadores y el número de vacantes por área. Cabe mencionar que las áreas mayormente solicitadas son la de sistemas y la de recursos humanos, encontrándose entre los solicitantes un mayor número de ingenieros o licenciados en computación y/o informática y licenciados en pedagogía y psicología.

Durante mi estancia me percate que no habia información elemental y general de manera concreta sobre PEMEX, ya que existen grandes manuales pero no un instrumento que introduzca a los empleados de recién ingreso a lo que es Petróleos Mexicanos, por lo que trabajé en el diseño y la elaboración de un tríptico que tuviera el objetivo de proporcionar información básica de modo introductorio, dirigido al personal de nuevo ingreso. Ver anexo 3.

Ante la inexistencia de información sobre la Subdirección de Distribución, elaboré un folleto que de manera concreta y sencilla introdujera al empleado a dicha área administrativa.

Las actividades anteriormente mencionadas, las realicé en las oficinas de la Subdirección de Desarrollo y Recursos Humanos, ubicadas en la torre B-2, bajo la supervisión de la Lic. Eunice Ávila, jefe de dicha área.

En el desarrollo de mis actividades, apoyando a la licenciada, en la localización de personal y la obtención de firmas para el trámite de la clave única de población, tuve que dirigirme a la Subdirección de Ductos, directamente con el licenciado a cargo (Lic. Lázaro Lozano), quien después de conocer mi situación en Pemex, me requirió como apoyo a esa área en la que me desempeñé prácticamente durante la segunda mitad de mi servicio social.

Como en los casos anteriores, ante la carencia de folletos informativos, realicé uno más, esta vez sobre la Gerencia de Transportación por Ducto, mencionando aspectos tales como : su objetivo, su organización, subgerencias que la componen, así como un directorio de los funcionarios al frente de cada una de ellas. Ver anexo 4.

Ya en el área de la Subdirección de Ductos, mi primer trabajo consistió en contactar telefónicamente a cada uno de los coordinadores regionales de capacitación y trabajar en conjunto, solicitando primeramente el número de cursos internos autorizados y verificando que efectivamente se impartieran conforme a lo programado para 1999. Debo mencionar que fue un trabajo largo ya que cada dependencia manejaba diferentes cursos y en diferentes fechas, algunos estaban al corriente en cuanto a lo programado, otros cursos estaban pospuestos o con posibilidad de no impartirse.

Durante este período pude percatarme que el curso que mayores problemas presentaba para su impartición, era el introductorio al ámbito laboral del empleado petrolero, no existía un temario y cada área, manejaba la información de modo aislado y como mejor lo consideraba, además de que en el caso de dicho curso no tenían un instructor fijo y algunas veces el curso lo impartía el personal disponible, con o sin los conocimientos necesarios o suficientes para hacerlo. Fue en ese momento, en que volvió a mi el deseo frustrado de dar un curso de capacitación, ¿Porqué frustrado? por que no tenía la oportunidad de trabajar como instructora en esa Institución, cosa que anhelaba realmente, debido a que PEMEX tiene su propia plantilla de capacitadores internos y en los cursos que requieren de personal externo, cuenta con el servicio de compañías particulares de formación o capacitación; (debo mencionar que con anterioridad me desempeñé como instructora en el departamento de capacitación de la Procuraduría General de la República y fue para mi una excelente y valiosa experiencia) durante mi estancia en el área de Ductos pude constatar que no contaban con todo el equipo humano necesario.

Así que, platicando con el Lic. Lázaro Lozano y por requerimiento de las Subgerencias de Ductos, convenimos en que yo elaboraría un curso de « formación de instructores » para la Gerencia de Transportación por Ductos, con el fin de preparar a futuros capacitadores y de ahorrar presupuesto o ante la falta de éste.

Debo mencionar, que fue un poco pesado trabajar sobre el curso de formación de instructores, ya que mientras realizaba alguna otra actividad requerida en la oficina de la Gerencia de Ductos, al mismo tiempo cumplía con mi propio trabajo y concluía mis estudios en la Universidad, debido, a que necesitaba de informaciones y tiempos precisos, pues quería terminar el manual del curso antes de que concluyera mi período de servicio social. Fue muy emocionante y satisfactorio realizar un manual, con el deseo de formar a futuros instructores.

En conjunto con el Licenciado Lázaro Lozano, trabajé en la revisión de la adecuación del manual de introducción a Pémex, con relación al SIIASPA, en el temario del curso « inducción a Pémex », ya que el curso no se estaba impartiendo bajo los términos y fechas establecidas y era necesario hacer una reevaluación de lo convenido y lo concretizado hasta ese momento.

Solicité vía telefónica, a los coordinadores de capacitación a nivel regional , las Evaluaciones del Desempeño de los Ejecutivos de las diferentes Subgerencias Regionales de la Gerencia de Ductos, correspondientes al primer semestre de 1999 ; recibí dicha información por fax y procedí a revisarla, al comprobar que algunos datos no coincidían me comuniqué con el coordinador a cargo y trabajamos en conjunto, a través de un programa de computadora verificando cada elemento de las evaluaciones, hasta quedar de común acuerdo con los resultados obtenidos. Esta evaluación se aplica dos veces al año, considerando porcentajes con respecto al total de objetivos y metas alcanzados y principios de actuación de los ejecutivos. Ver anexo 5.

Ante la demanda de información y la actualización de datos recabados, fue necesario reestructurar los archivos ya existentes y abrir nuevos, del personal ascendido o transferido de un centro laboral a otro, incluyendo cada área de las dependencias regionales; fue un trabajo complicado ya que constantemente había movimientos de personal y era necesario actualizar los archivos para estar al corriente.

Realicé la apertura de archivos personales de los trabajadores de Oficinas Centrales, de Mantenimiento, de Operación y de la Unidad de Apoyo Técnico, áreas localizadas en la Torre Ejecutiva de Marina Nacional, con el fin de tener actualizada su situación laboral, incluyendo la capacitación solicitada y recibida en su área de trabajo.

En el desarrollo de la mayoría de las actividades realizadas durante mi período de servicio social, me apoyé en la utilización de diferentes paquetes de software, entre ellos : Word, Excell y PowerPoint.

## PROBLEMAS ENFRENTADOS

En cuanto a la aceptación por parte de los empleados a mi estancia y desempeño en la institución y al apoyo para la realización de mis actividades, no tuve ningún problema, ya que por la parte de las relaciones humanas mi trabajo lo realicé en condiciones favorables.

Sin embargo, mi mayor interés al ingresar a Petróleos Mexicanos como prestadora de servicio social fue, además de adentrarme en el ámbito laboral y particularmente el de la capacitación, era mi anhelo poder desempeñarme como instructora, es decir, participar en la parte administrativa y además involucrarme directamente con la instrucción de los trabajadores. Dicho anhelo se vio frustrado al enterarme que la institución tiene ya una planilla de instructores, tanto internos como externos.

Apoyando en la Gerencia de Ductos, me percaté que hay gente que dirige e imparte algunos cursos internos, sin tener la noción de lo que implica dar una capacitación de manera efectiva, es decir, incluyendo temas, objetivos, metodologías, técnicas, material didáctico, apoyos visuales, evaluaciones, referencias bibliográficas y todo lo indispensable en un manual de capacitación, e incluso la asignación del instructor no depende del requerimiento del curso, ya que un curso sobre seguridad, puede ser impartido por personal ajena al área.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Al comentar con la Lic. Eunice Avila, responsable del área de capacitación mi deseo de desempeñarme como instructora, me comentó que dado que este año se prohibieron los cursos de idiomas y conductuales, sería un poco difícil, pero que lo comentaría a nivel dirección para saber si yo podría tener oportunidad de impartir la capacitación.

Tiempo después, al trabajar en la Gerencia de Ductos, donde la capacitación estaba a cargo del Lic. Lázaro Lozano, se presentaron algunos problemas con respecto a los cursos de inducción y sobre la falta de personal que impartía éstos cursos, siendo por lo general impartidos por algún trabajador disponible, carente de los conocimientos suficientes y sobre todo de la formación como instructor; situación que me llevó a la elaboración de un manual para un curso de "formación de instructores", que más tarde podría impartir a personal de las diferentes gerencias, que tenían programados cursos de inducción a Pemex-Refinación.

Conté con el apoyo y el tiempo para concretizar un pequeño manual, pero, desafortunadamente la fecha programada para impartirlo no coincidió con mi periodo de servicio social, por mi parte no tenía yo ningún inconveniente en impartirlo en fecha posterior; sin embargo, me ausenté del país por superación profesional y la impartición quedó pendiente, ya que tengo el deseo de impartirlo y tengo luz verde por parte de la Institución.

## 2.1 MANUAL DE CAPACITACIÓN

### INTRODUCCIÓN

El presente manual de capacitación "Formación de Instructores", fue realizado pensando en el personal que labora como capacitador interno en Petróleos Mexicanos, específicamente en las Sugerencias de la Gerencia de Ductos, gente que sin una adecuada preparación y bastos conocimientos se ha desempeñado como instructor. Su asignación depende de la antigüedad y experiencia en su área laboral, que en ocasiones nada tiene que ver con su formación académica. Al mismo tiempo, se formarán nuevos instructores que apoyen la tarea de inducción en los diferentes centros de trabajo de Petróleos Mexicanos.

En este trabajo se presentarán al capacitando las herramientas necesarias en la práctica de toda acción de capacitación, proporcionándole los fundamentos y conceptos básicos, metodologías y técnicas didácticas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**PEMEX REFINACIÓN**

**SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

**GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO**

**CURSO:**

***FORMACIÓN DE INSTRUCTORES***

**INSTRUCTOR:**

***DULCE MARÍA PÉREZ PINEDA***

**JUNIO DE 1999.**

## CONTENIDO

### 1. EL SER INSTRUCTOR

- Definición
- Ejercicio Diagnóstico

### 2. CONCEPTOS BÁSICOS DE ENSEÑANZA

- Desarrollo conceptual teórico.  
Educación  
Pedagogía  
Didáctica  
Instrucción
- Sugerencia para el trabajo grupal.

### 3. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

### 4. CONDUCCIÓN

- Manejo de grupos
- Métodos de instrucción
- Técnicas didácticas
- Manejo de programas (Elaborar carta descriptiva)

### 5. EVALUACIÓN

- Propósito
- Tipos de evaluación
- Seguimiento



## **OBJETIVO**

AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES IDENTIFICARÁN LAS DIFERENTES TÉCNICAS, MÉTODOS Y SISTEMAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE, ASI COMO LAS HERRAMIENTAS PARA PODER CONDUCIR UN GRUPO.

## 1. EL SER INSTRUCTOR

### DEFINICIÓN:

- Instructor es la persona que domina una o varias especialidades u oficios, y cuya misión es transmitirlos y enseñarlos a otras personas, con arreglo a una metodología; sobre él recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación. Carrillo (1992)
- Es una persona que domina teórica y prácticamente especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencia a otras personas que lo requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeta al proceso formativo. Reza (1993) <sup>1</sup>

### OBJETIVO:

La finalidad de este ejercicio consiste en reflexionar y expresar individualmente, con sentido crítico, lo que para usted significa ser INSTRUCTOR. Para ello, se recomienda tomar en cuenta su experiencia profesional como instructor y sus conocimientos sobre el proceso de capacitación, procurando responder a los siguientes planteamientos con frases mediante las cuales se reflejen con la mayor fidelidad posible, sus conceptos personales.

### EJERCICIO DIAGNÓSTICO

#### INSTRUCCIONES:

Registre sus experiencias y conocimientos en los espacios señalados para tal fin.

#### 1. MI CONCEPTO DE INSTRUCTOR ES EL SIGUIENTE:

(utilice por lo menos siete renglones)

2. MI FORMACIÓN PROFESIONAL EN LAS DIFERENTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS A LAS QUE HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE ASISTIR, CONTABILIZA UN TOTAL DE \_\_\_\_\_ AÑOS.

3. LOS PROFESORES QUE HE TENIDO DURANTE MI FORMACIÓN PROFESIONAL HACEN UN TOTAL DE \_\_\_\_\_.

4. HE PARTICIPADO COMO CAPACITANDO EN \_\_\_\_\_ ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

<sup>1</sup> ANDUEZA, María. Dinámicas de grupo en educación. Editorial Trillas, México, 1986, p.24

5. AL PROFESOR QUE RECUERDO CON MAYOR AGRADO ES: (señale las principales razones)

NOMBRE, APELATIVO O MOTE:

6. MIS PROFESORES TUVIERON COMO CARACTERÍSTICAS COMUNES AL DESEMPEÑAR SU ACTIVIDAD DOCENTE, LAS QUE SEÑALO ENSEGUIDA:

7. EL PROCESO ESPECÍFICO QUE HE VIVIDO PARA FORMARME COMO INSTRUCTOR, CONSISTE DE MANERA BREVE EN:

8. EL TOTAL DE AÑOS EN LOS QUE ME HE DESEMPEÑADO COMO INSTRUCTOR ES DE \_\_\_\_\_.

9. ME INICIE EN LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE INSTRUCTOR CUANDO:

10. LAS RAZONES ESTRICTAMENTE PERSONALES POR LAS QUE TOME LA DECISIÓN DE SER INSTRUCTOR SON, (señale por lo menos cinco):

11. LOS FACTORES PRINCIPALES QUE ME FAVORECEN PARA DESEMPEÑARME COMO INSTRUCTOR SON:

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS DE ENSEÑANZA.

- **EDUCACIÓN:** Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad y en el medio ambiente que los rodea.
- **PEDAGOGÍA:** Arte y ciencia de enseñar y educar. Como arte da los métodos más eficaces para que los conocimientos sean inculcados por el maestro y asimilados por el escolar; como ciencia tomó al niño mismo como objeto de estudio, explora su mente, su psiquis, indaga su vida y la de sus padres, sus recursos, propensiones e intereses.
- **DIDÁCTICA:** Ciencia que investiga los métodos más eficaces para llevar a cabo el acto de enseñar. Por extensión se llama también didáctica al conjunto de estos métodos, así como también a la función práctica de impartir enseñanza.
- **CAPACITACIÓN:** Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.
- **ADIESTRAMIENTO:** Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destreza de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con el área psicomotriz.
- **INSTRUCCIÓN:** Proceso educativo estructurado y sistematizado, que consiste en la transmisión de conocimientos, habilidades y aptitudes de un emisor a una receptor; por medio de distintos canales y cuyo objetivo es que éste último adquiera determinadas formas de comportamiento.
- **COMUNICACIÓN:** Es la recepción, digestión y transmisión de pensamientos, actitudes y sentimientos a través de palabras, gestos y símbolos.
- **ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:** Proceso que involucra procesos y sistemas de capacitación, realizando diagnósticos, diseñando planes y programas, desarrollándolos y evaluando suministrados con toda la infraestructura logística, necesaria para hacerlos lo más efectivos deseable.
- **APRENDIZAJE:** Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> REZA TROSINO, Jesús Carlos. El ABC del Instructor. Editorial Panorama, México, 1994, p. 21, 26-28

## **EJERCICIO**

ELABORE UN CONCEPTO O DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS QUE SE INDICAN A CONTINUACIÓN:

**EDUCACIÓN**

**PEDAGOGÍA**

**DIDÁCTICA**

**CAPACITACIÓN**

**ADiestRAMIENTO**

**INSTRUCCIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

### 3.FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR

#### EL INSTRUCTOR, SU QUEHACER Y SU ESTILO PERSONAL

- Es ante todo una persona
- Esta determinado por su experiencia personal, por lo que se refiere a:
  - + su formación educativa
  - + su trayectoria laboral
  - + su actividad como instructor
- Tiene motivos muy particulares para desempeñar esa actividad profesional
- Posee ciertas capacidades, habilidades y actitudes relacionadas con el campo de conocimientos que pretende enseñar, así como también en lo pedagógico, didáctico y de comunicación.
- Realiza su actividad en ámbitos y contextos de la actividad humana y laboral con características bien definidas.

Este planteamiento significa que el método de instrucción que utilizará el instructor durante una acción de capacitación determinada, está constituido por su forma de ser, por su experiencia global y por sus capacidades pedagógicas y de comunicación didáctica que posea. De ahí la importancia que tiene el conocimiento personal que de sí mismo tenga el propio instructor respecto de las capacidades antes mencionadas.

Sin embargo, la naturaleza de las necesidades de capacitación a satisfacer con la acción de que se trate, el enunciado de los objetivos que se persiguen.

#### 4. CONDUCCIÓN

La *conducción de una acción de capacitación*, como su nombre lo indica, es aquella fase en la que el instructor realiza una serie de actividades, previamente planificadas y programadas, para que una acción de capacitación determinada pueda llevarse a cabo. En esta fase, destaca por su importancia el aspecto central del *quehacer del instructor* que se refiere a desarrollar su actividad docente, con la finalidad de que tenga lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje inherente a la acción de que se trate.

De acuerdo con las etapas en que debe desarrollarse el proceso de capacitación, la fase de conducir las acciones programadas corresponde a la etapa denominada *Ejecución del plan y programas*.

Como se analizó en el inciso anterior, la conducción de una acción de capacitación es, conjuntamente con el diseño, una de las dos actividades principales que emprende el instructor. Ambas, son resultado de las relaciones que éste establece durante el desempeño profesional de su quehacer. Y resulta de especial importancia la fase que ocupa nuestra atención, porque de ella depende en gran medida.

- a) El éxito de la acción de capacitación, ya que de la manera como el instructor desempeñe su actividad docente, depende el logro de los objetivos planteados, lo cual implica que los capacitandos obtengan los aprendizajes propuestos.
- b) La respuesta intencionalmente deseada se da en el sentido que el instructor facilite efectivamente el aprendizaje.
- c) La satisfacción de los capacitandos, en el sentido de que al término de la acción de capacitación deben estar convencidos de que su participación fue valiosa por el desarrollo personal, laboral y profesional obtenido.
- d) El cumplimiento de las metas y objetivos del proceso de capacitación que corresponda a la acción de que se trate y por consiguiente, al del organismo laboral.
- e) El éxito personal y profesional del instructor, que implica desarrollar y concluir conforme a lo planeado y programado, la acción de capacitación.

En este orden de ideas, *el quehacer del instructor*, por lo que se refiere a la conducción de una acción de capacitación, incluye las actividades que a continuación se mencionan:

1. Capacidad para interactuar y comunicarse apropiadamente con los elementos humanos y organizacionales que participan en la acción.
2. Aplicación de métodos, técnicas y procedimientos para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje inherente a la acción.
3. Capacidad para adaptarse a las características particulares del grupo de capacitandos.
4. Capacidad para utilizar los medios de apoyo didáctico.
5. Aplicar las estrategias, técnicas y medios de evaluación de la acción.



## **1. - Capacidad para interactuar y comunicarse apropiadamente con los elementos humanos y organizacionales que participan en una acción de capacitación.**

La capacitación es en esencia, una tarea eminentemente educativa. Ello implica que su realización es producto de la interacción, así como de la comunicación humana que en ella se establece.

Por ello, una de las relaciones, la primera, que tiene lugar en el quehacer del instructor, es la relación que éste crea entre dos tipos de personas: las que intervienen en la organización de una acción de capacitación y las que son sus usuarias, es decir, los capacitandos.

En la fase de conducción, nos ocuparemos de la capacidad que tiene el instructor para interactuar y comunicarse con los capacitandos. Esta capacidad es de fundamental importancia para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de cualquier acción de capacitación. En consecuencia, el instructor, de acuerdo con el enfoque de este curso taller, debe como producto de la reflexión sobre sí mismo, analizar y determinar su capacidad natural para interactuar y comunicarse con las personas en un escenario educativo, concretamente por lo que se refiere al encuentro didáctico que ello implica.

La capacidad de interacción y de comunicación del instructor, es un factor fundamental para que él pueda desarrollar su actividad docente y él capacitando su actividad discente. Esa capacidad permite al instructor enseñar y debe permitir al capacitando aprender. Recuérdese que, en función del enfoque de este curso taller, la actividad del instructor debe estar enfocada, dirigida y centrada en el aprendizaje de los capacitandos. Por ello, la capacidad que ocupa nuestra atención debe desarrollarse en dichos términos.

Aunque de una u otra forma, hablar de interacción y de comunicación en un escenario educativo, es hablar de un mismo proceso en esencia, ya que para interactuar hay que comunicarse y viceversa, para fines de análisis del quehacer del instructor conviene hacer algunas precisiones:

a) La interacción se refiere a la o las formas concretas con las que el instructor establece las relaciones humanas con los capacitandos y a su vez, contribuye o guía la relación que éstos establecen entre sí durante una acción de capacitación.

Lo anterior, en cuanto al aspecto netamente humano. Sin embargo, la interacción implica también, la o las formas concretas con las que el instructor procede a enseñar y a contribuir a que los capacitandos aprendan. Estas formas de interacción son las que permiten, propiamente concretar el proceso de enseñanza aprendizaje. El estilo personal del instructor, así como la aplicación de procedimientos didácticos específicos durante cada sesión o actividad que se desarrolle durante una acción de capacitación, es lo que determina la interacción para fines de enseñanza aprendizaje.

b) La comunicación, de manera análoga a lo antes planteado, se puede distinguir en dos grandes vertientes: la comunicación que requiere e implica la relación netamente humana y la que exige cualquier encuentro didáctico. Las formas concretas y los medios específicos que utilice el instructor para comunicarse con los capacitandos estarán determinados por su estilo personal. Por ello, es de fundamental importancia que conozca su propia capacidad de comunicación en las vertientes mencionadas. A partir de este auto conocimiento, debe hacer los esfuerzos necesarios para superar su nivel, ya que con una comunicación deficiente no es posible consumir el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se realizará un ejercicio de apoyo en torno a las barreras de la comunicación, así como, una dinámica sobre los diferentes tipos de carácter.

En toda actividad humana encontramos una serie de obstáculos que minimizan o impiden el acercamiento, la comunicación y la cooperación entre los individuos. Estos obstáculos que tienen que ver con todos los aspectos del hombre, como son: los psicológicos, los fisiológicos, los sociales, los culturales, etc., son verdaderas barreras de la comunicación.

## BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

FÍSICAS (Distractores, ruido, sol, etc.)

FISIOLÓGICAS (Auditivas, visuales, tartamudeo, defecto físico)

PSICOLÓGICAS (Miedo, traumas, prejuicio, crítica destructiva, yoyismo)

SOCIALES (Niveles jerárquicos)

CULTURALES (Conocimientos)

ESPACIO/TIEMPO (Lejanía del lugar de la comunicación)

BRECHAS GENERACIONALES (Unos muy jóvenes y otros mayores, diferencia de caracteres)

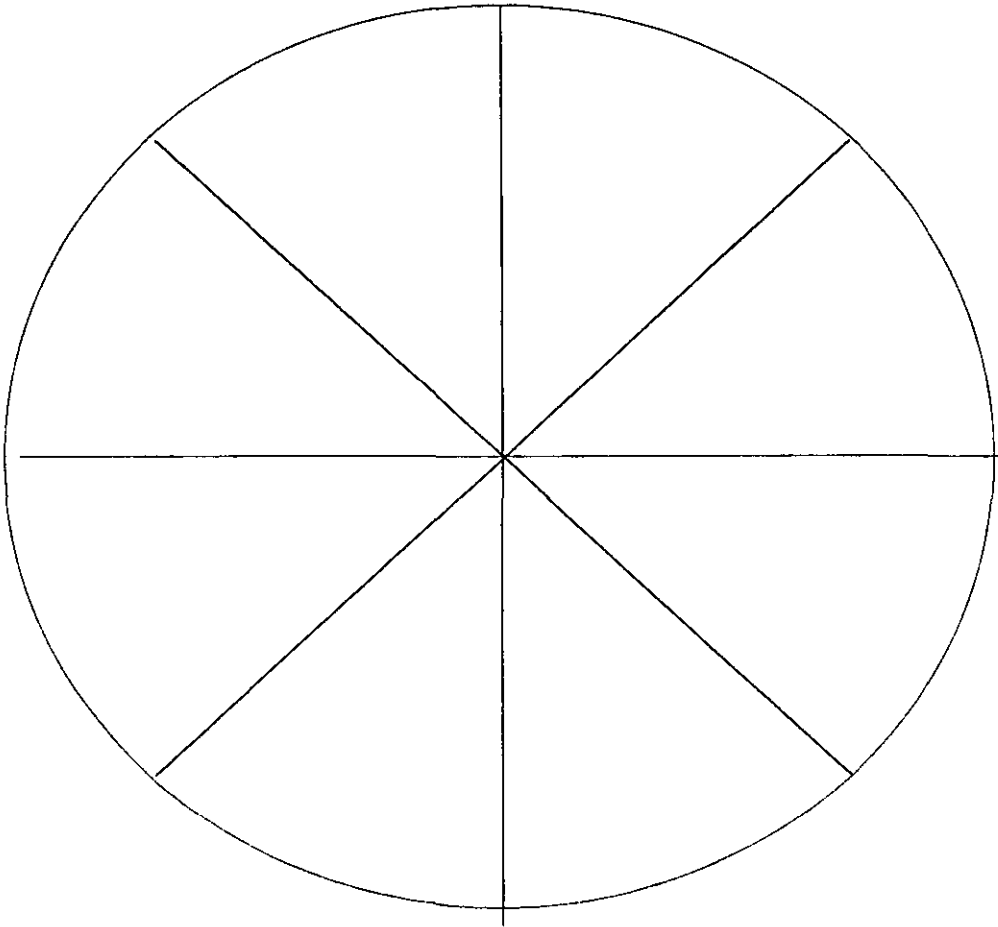
LEXICAS (La forma de expresión, caló)

SEMÁNTICAS (Interpretación de las palabras o significado especie-especie, disecar-desecar, copiar-copear)

ADMINISTRATIVAS (Burocratismo, tortuguismo, organización)

## TIPOS DE CARACTER QUE CONOCEMOS

Coloque en la siguiente gráfica algunos de los tipos de carácter que conozca y haga una breve descripción.



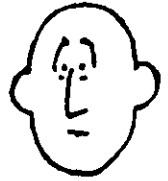
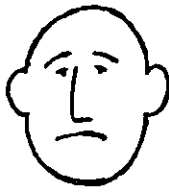
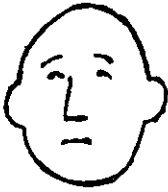
## TIPOS DE CARACTER

Comente con el grupo las características de los distintos tipos de carácter

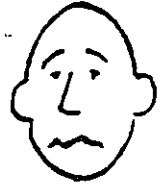
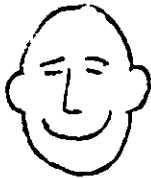
- ANALÍTICO
  - ALTI VO
  - PASIVO
  - AMABLE
  - IRRITABLE
  - AGRADABLE
  - AGRESIVO
  - DÉSPOTA
  - DISTRACTOR
  - NECIO
  - INSINUANTE
  - ENOJÓN
  - HOSTIGANTE
  - INADAPTABLE
  - INFANTIL
  - DEMANDANTE
  - CONCILIADOR
  - MÍSTICO
  - SINTETIZADOR
  - FUERTE
  - DÉBIL
  - MELANCÓLICO
  - COLÉRICO
  - IMPOSITIVO
  - DINÁMICO
  - CRÍTICO
  - MOTIVADOR
- RISUEÑO
  - DESATENTO
  - HOSTIL
  - SIMPÁTICO
  - LIDER
  - COMPETITIVO
  - INCRÉDULO
  - INTELIGENTE
  - MISÓGENO
  - APÁTICO
  - TÍMIDO
  - INTROVERTIDO
  - EXTROVERTIDO
  - CUESTIONABLE
  - HIPERACTIVO
  - EMPRENDEDOR
  - REFLEXIVO
  - SILENCIOSO
  - OBSTINADO
  - LIBIDINOSO
  - ADAPTABLE
  - COMPENSIVO
  - PREGUNTÓN
  - INNOVADOR
  - HIPOCONDRIACO
  - VICIOSO

"COMO NOS COMUNICAMOS A TRAVES DE LAS EXPRESIONES"

a.



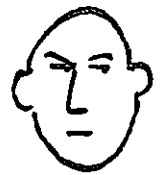
b.



c.



d.



**2.- Aplicación de métodos, técnicas y procedimientos para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje inherente a la acción.**

Partamos de un supuesto: el método de enseñanza es el maestro en sí mismo. Como se pudo advertir en la prueba de los siete minutos realizada durante las diferentes sesiones de micro enseñanza, cada instructor tiene una forma concreta y muy particular de llevar a cabo su actividad docente, por lo que se refiere al proceso de enseñanza. Esa forma es producto de su experiencia escolar como alumno, de su personalidad y de su trayectoria profesional como instructor. El estilo personal de enseñar que de ello se deriva, es el factor determinante en el sentido señalado.

Sin embargo, dada la naturaleza de ciertos objetivos correspondientes a determinadas acciones de capacitación, es necesario que el instructor utilice procedimientos y técnicas didácticas que sean apropiados a los elementos mencionados.

Para el proceso de capacitación, se considera apropiado que el instructor, dependiendo de los objetivos de una acción de capacitación, utilice los siguientes procedimientos didácticos:

PROCEDIMIENTOS  
DIDÁCTICOS:

- **EXPOSICIÓN ORAL**
- **DEMOSTRACIÓN**
- **ESTUDIO DE CASOS**
- **SEMINARIO**
- **DISCUSIÓN**
- **JUEGOS Y SIMULACIONES**
- **TÉCNICAS DE SENSIBILIZACIÓN**
- **DRAMATIZACIÓN**
- **INSTRUCCIÓN APOYADA POR COMPUTADORA O POR MEDIOS INTERACTIVOS**

Se habrán de profundizar algunos aspectos de dichos procedimientos didácticos, en cuyo desarrollo los participantes adquirirán lineamientos específicos inherentes a la dinámica de la capacitación.

El planteamiento hasta aquí expresado, en torno a las técnicas y procedimientos didácticos susceptibles a utilizarse en el ámbito de la capacitación, se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

#### TÉCNICAS DIDÁCTICAS

##### *DEFINICIÓN.*

SERIE DE PASOS ORGANIZADOS QUE PERMITEN AL PARTICIPANTE LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS Y FACILITA LA FORMACIÓN DE ACTITUDES Y APTITUDES PARA EL TRABAJO.

##### *TIPOS DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS*

=INDIVIDUALES CONOCIDAS Y MANEJADAS POR EL INSTRUCTOR  
=GRUPALES

##### *SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS*

=OBJETIVOS  
=CONTENIDO  
=RECURSOS

PARA LA CAPACITACIÓN

No olvidar que su actividad como instructor, está relacionada con los lineamientos generales para la capacitación en el sector público, y que usted actúa en función de las vertientes y relaciones que teóricamente se vinculan cotidianamente con el quehacer del instructor, también se expresan prácticamente cuando actúa en capacitación: institucional, operativa y para mandos medios.

A continuación se muestra la descripción de algunas técnicas didácticas.

## TÉCNICAS DIDÁCTICAS

### CORRILLOS:

Un grupo de alumnos es dividido en subgrupos de 4 a 7 miembros, con el objeto de estudiar un documento, resolver un problema o intercambiar opiniones sobre un tema determinado.

Posteriormente se dan las conclusiones de todos y cada uno de los subgrupos y se llega a un a conclusión de grupo.

### DEMOSTRATIVA:

Consiste en la ejecución de una operación que un profesor realiza ante un grupo de alumnos; posteriormente los alumnos tienen la oportunidad de ejercitar la operación enseñada bajo la supervisión del profesor.

### INSTRUCCIÓN INDIVIDUAL:

Es una modalidad de la técnica demostrativa muy usada en la capacitación de los trabajadores, también se le llama técnica de los cuatro pasos debido a que tienen cuatro fases en su desarrollo: prepare al trabajador, demuestre al trabajador.

### PHILLIS 66:

Un grupo de alumnos se divide en subgrupos de 6 personas, los que deberán responder a una pregunta o resolver un problema en un lapso de 6 minutos.

Agotado el tiempo se discuten las respuestas planteadas y se llega a conclusiones.

### DIÁLOGOS SIMULTÁNEOS:

Posee un mecanismo parecido a los corrillos, la diferencia es la que el grupo en lugar de ser dividido en sextetos, se le divide en parejas.

### PSICODRAMA:

Es una técnica similar al rol playing. Un grupo de personas escenifican un problema a fin de vivir y posteriormente analizar conductas con fines generalmente psicoanalíticos.

### INCIDENTE:

El profesor describe un hecho aislado, generalmente con pocos detalles; los alumnos antes de analizarlo, tienen la oportunidad de solicitar mayor información sobre el caso por medio de preguntas a las que dará respuesta el profesor.

Agotadas las preguntas los alumnos analizan individualmente el caso. Finalmente se organiza una discusión de grupo para llegar a conclusiones sobre el incidente.



### DESEMPEÑO DE PAPELES:

Los estudios son colocados en situaciones de la vida en el trabajo, aproximadas a la realidad, debiendo representar ellos mismos distintos papeles (roles) procurando que a través de la experiencia personal, descubran muchas cosas sobre la conducta de sí mismos y de los demás.

A la escenificación de los papeles sigue una discusión del grupo en donde se infieren los principios y conclusiones sobre la experiencia representada.

### VISITAS GUIADAS:

Los alumnos recorren las instalaciones de una empresa. Mediante guías o cuestionarios solicitan información sobre organización o funcionamiento de áreas determinadas.

Posteriormente, los alumnos rinden informes en donde refieren lo observado, analizan situaciones y formulan críticas y sugerencias.

### ENTREVISTA:

Un experto es puesto ante un grupo de alumnos, quienes le formulan una serie de preguntas alrededor de un tema previamente seleccionado. También puede organizarse una entrevista entre dos equipos de alumnos quienes desarrollan la clase a partir de preguntas y respuestas.

### SEMINARIO:

Un grupo de alumnos, dirigidos y moderados por el profesor, planea en una sesión inicial las actividades a desarrollar en futuras sesiones. Repartidos los temas, cada alumno presenta conforme a su turno, al resto del grupo un documento por él preparado, el cual, el resto de los alumnos acepta, rechaza o modifica el trabajo presentado.

El profesor modera la sesión y ayuda al grupo a obtener conclusiones.

### MESA REDONDA:

Los participantes se encuentran frente a un grupo de expertos y está dirigida por un moderador. El grupo de participantes no interrumpe la discusión.

### ENSEÑANZA PROGRAMADA:

Técnica de aprendizaje individual, por medio del cual el material o información, presentada a través de máquinas o libros está ordenado de lo simple a lo complejo, en una secuencia de pequeños pasos llamados cuadros. Cada uno de esos cuadros requiere una respuesta activa del participante, proporcionándole la inmediata información acerca de la exactitud de la misma.

Esta evaluación simultánea de resultados, permite al alumno "reforzar" su conducta.

Igualmente, esta técnica le permite al alumno progresar en el desarrollo del programa de acuerdo a su propia velocidad de aprendizaje.

### SISTEMA DE INSTRUCCIÓN PERSONALIZADA:

Este sistema, al igual que el estudio dirigido, más que una técnica es un conjunto de técnicas. Implica la planificación de temas y actividades.

### DISCUSIÓN EN GRUPOS PEQUEÑOS:

Un grupo reducido de alumnos (8 a 20) efectúa un intercambio de opiniones sobre un tema dado, bajo la condición de un moderador que promueve la participación de todos los miembros.

### JORNADAS DE TRABAJO:

En esta técnica los alumnos desarrollan una serie de actividades alrededor de un tema. Estas actividades implican una primera parte de información sobre un asunto, y una segunda parte de ejercitación y aplicación del tema tratado. Esta técnica exige por lo general un tiempo mayor a la de una clase común y corriente.

### SIMPOSIO:

Consiste en una serie de dos o más exposiciones breves (5 a 15 minutos), sobre diferentes fases de un mismo tema, que se desarrollan en forma continuada. No se realiza debate. El profesor modera la sesión y presenta a los expositores en su turno.

### ESTUDIO DIRIGIDO:

Es un método constituido por una serie de técnicas que propician el desarrollo de habilidades y hábitos para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Entre las actividades incluidas están: planificación del tiempo de estudio, investigación bibliográfica, mejoramiento de las habilidades para sintetizar información, impresión de lectura, presentación de trabajos, etc.

### ESTUDIO DE CASOS:

Es la descripción de una situación real o ficticia, con el objeto de utilizarla como material de estudio por los alumnos.

El caso es estudiado inicialmente en forma personal, de los resultados individuales se pasa a una discusión general de grupo a fin de obtener conclusiones

### CONFERENCIA:

Es una disertación o charla que un experto sobre un tema comunica a un grupo de alumnos dentro de un marco de formalidad. Los alumnos oyen lo expuesto y no interrumpen al conferencista.

En algunos casos, cuando un conferencista termina su disertación, se permite al grupo formular preguntas o exteriorizar comentarios.

### EXPOSITIVA:

Consiste en la información verbal sobre un asunto, en donde el profesor comunica a un grupo de alumnos un tema determinado. Los alumnos oyen lo expuesto por los profesores. Durante la exposición se intercalan preguntas, formuladas tanto por el profesor como por los alumnos.

### LLUVIA DE IDEAS:

Un grupo reducido de participantes, ante un problema dado, busca en un tiempo mínimo encontrar el mayor número de sugerencias y soluciones. Acto seguido, todas las sugerencias son analizadas hasta seleccionar la más adecuada.

### 3.- Capacidad para adaptarse a las características particulares del grupo de capacitandos.

El proceso de capacitación está dirigido a personas adultas. Como tales, tienen características psicológicas, biológicas y sociales bien definidas que genéricamente son propias de su edad. Por ello, el instructor requiere para su mejor desempeño, de un conocimiento general acerca de dichas características. La importancia de esto radica en que le proporciona una base conceptual para que su quehacer se adapte a la naturaleza de los capacitandos de la mejor manera posible.

Sin embargo, además de lo anterior, cada grupo de capacitandos que asiste a una acción de capacitación determinada, presenta características muy particulares a las que el instructor debe estar muy atento para que, en su caso, se adapte a las mismas con la finalidad de desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje apropiadamente.

Entre las características particulares antes mencionadas, el instructor debe prestar especial atención a:

- *Si los participantes son los que, por la naturaleza de la acción de capacitación, debe asistir a ella.* Por desgracia, resulta con cierta frecuencia que algunos de los capacitandos que se programan para asistir a determinada acción de capacitación no son los indicados para ello.
- *La capacidad de los participantes para lograr los aprendizajes previstos para una acción de capacitación.* Como se ha comentado en diversas ocasiones durante este curso taller, existe un principio básico en la psicología educativa, formulado por David P. Ausubel que afirma: "Averigüese lo que se sabe... y enséñese en consecuencia". Para el quehacer del instructor, ello implica, entre otras cosas, que para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una acción de capacitación, el instructor debe averiguar si los capacitandos están preparados para aprender lo que se pretende que aprendan al término de dicha acción. La evaluación diagnóstica debe aportar elementos objetivos y confiables al respecto.
- *El clima psicológico que se pueda crear en una acción de capacitación o el que ya existía entre los participantes antes de que ésta diera inicio.* El clima psicológico será un factor que pueda favorecer u obstaculizar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. En el aula, la creación de un clima favorable es responsabilidad del instructor. Pero, en algunas ocasiones éste ya se encuentra configurado por el conocimiento, interacción y comunicación que previamente hayan tenido los participantes.

A continuación se anexa un documento sobre las tipologías más comunes en un grupo y sus características distintivas:

## CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LOS CAPACITANDOS

### LAS TIPOLOGÍAS MÁS COMUNES EN UN GRUPO Y SUS RASGOS DISTINTIVOS

#### TIPOLOGÍA Y ACTITUDES

#### LO QUE EL INSTRUCTOR DEBE HACER

##### “EL ETERNO PREGUNTÓN”

Entorpece con sus preguntas. Se siente feliz tratando de conocer la opinión del instructor. Quiere hacerlo apoyar su punto de vista.

El instructor reenviará las preguntas del preguntón al grupo. No quiere resolver sus problemas, ni tomar partido con él.

##### “EL AGRESIVO”

Casi tiene el gusto de herir a los demás. A veces, tiene razones para quejarse, pero puede estar proyectando un problema personal.

El instructor debe permanecer tranquilo. Hacerle sentir que es un caso aislado que merece tratarse en privado. Cuando sea factible permitirle que plantee sus razones.

##### “EL PROBLEMÁTICO”

Una de dos, o tiene placer de llevar la contra a otros; o bien está desconcertado momentáneamente por cuestiones personales.

Trate el instructor de distinguir lo bueno de sus intervenciones; luego cambie el tema. Obre con calma. Si él insiste en decir tonterías, déjelo que el grupo lo capte así.

##### “EL TERCO”

No le interesa por sistema el punto de vista de los demás, los ignora y piensa que no aprenderá nada de los demás.

Procure el instructor unir al grupo para que aquél se sienta desubicado. Pida al obstinado que acepte el punto de vista común, mientras se trata su asunto en particular.

##### “EL TIMORATO”

Tiene temor a equivocarse, tiene miedo de hablar y a expresar sus ideas. Piensa que los demás tienen en la mano unas “tijeras” para recortar todo lo que pueda decir.

El instructor debe animarlo y estimularlo con preguntas fáciles. Procúrese aumentar la confianza en sí mismo. Hágase notar muy discretamente ante el grupo cuando tenga una buena intervención: como dice fulano...”

### “EL TIPO DE IDEAS FIJAS”

Repite como disco algunas ideas. Padece la manía de hablar y hablar y de lo mismo. Se muestra además susceptible cuando se le contradice directamente o cuando se le interrumpe.

### “EL DISTRAÍDO”

Distraído muchas veces, distrae a los demás. Puede estar hablando del tema o de otra cosa. En el fondo, no respeta la discusión del grupo, y hace sus comentarios en un “aparte”.

### “EL ENGREÍDO”

Hace el favor de acompañar al “pobrecito grupo”... Se siente y actúa como superior al grupo. Se digna de vez en cuando bajar al terreno donde discuten “esos”... No se interesa por el grupo.

### “EL SABIFONDO”

Su opinión es la que debe prevalecer. Todos han de oírlo. En verdad puede estar bien informado o ser un fanfarrón.

### “EL MUDO”

“En boca cerrada no entran moscas”... Nunca habla. O bien se cree inferior a los demás y es tímido. A veces, se siente por encima de los asuntos discutidos, que no merecen su atención.

Devuélvanle la bolita: “¿Qué opinaría Ud. de eso?”. Se le pueden hacer preguntas sobre el aspecto que está insistiendo. Aprovechese lo bueno que diga. Hay que tratarlo con cuidado.

Dirigirse a él directamente y por su nombre o con una pregunta fácil. Volver a la idea ya tratada y pedirle su opinión al respecto; Haciéndole ver, hábil y delicadamente la necesidad de continuar con lo que se esta tratando.

Evitar herir su susceptibilidad. No criticarlo: Si se equivoca, usar la técnica dubitativa: “Sí, tal vez, quizá, pero...” Fortificar las ideas del grupo.

El instructor debe hacerle preguntas difíciles, siempre según la mente del grupo. Infunda confianza en el grupo ante este participante. “Veamos que piensa el grupo de esta opinión que parece ser interesante”.

Despiértese su interés pidiéndole opiniones en puntos que conozca. Muéstresele, sin exagerar, el respeto que se tiene a su experiencia; Explíquesele lo que no entienda y motívese esta actitud ante el grupo.

#### “EL COOPERADOR”

Participa y propicia la participación de los demás. Seguro de sí mismo y convencido, siempre aporta ideas, sin estorbar las ideas de los otros. Siempre dispuesto a ayudar al instructor.

#### “EL CHARLATÁN”

Habla de todo cuanto le viene en mente y fuera del tema. Casi parece un incontenible borbollón de palabras.

Por su utilidad en las discusiones, hágasele aportar su contribución, particularmente en momentos difíciles de la discusión. Darle las gracias y agradecer su cooperación.

Póngasele el alto cuando se detiene a tomar aliento: “Fulano, ¿no le parece que ya nos alejamos del tema... ? Si no se da por aludido, el instructor debe ver su reloj constantemente, o bien, detenerlo explicándole que la sesión debe seguir.

#### 4. - Capacidad para utilizar los medios de apoyo didáctico.

La actividad docente forzosamente debe realizarse con el apoyo de ciertos instrumentos y herramientas. Estos medios como puede considerarse y como su nombre lo indica, tienen la finalidad genérica de apoyar al instructor en su tarea de enseñar y por supuesto, a los capacitandos de contribuir a su aprendizaje.

Desde el simple gis y el pizarrón hasta los llamados medios interactivos, el instructor necesita de medios que lo auxilien lo más eficazmente que sea posible para hacer más ágil el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entre los medios de apoyo didáctico que el instructor puede utilizar con la finalidad antes señalada, se pueden mencionar los siguientes:

#### MEDIOS DE APOYO DIDÁCTICO

- GIS Y PIZARRÓN
- ROTAFOLIOS
- ACETATOS
- PROYECTOR DE ACETATOS
- DIAGRAMAS E ILUSTRACIONES
- CARTELES
- FRANELÓGRAFO
- FRANELOGRAMAS
- COMPUTADORAS
- VIDEOGRABACIONES
- MEDIOS INTERACTIVOS

A efecto de que pueda desarrollarse cada vez más la capacidad del instructor acerca del uso de los materiales didácticos, el planteamiento hasta aquí expresado al respecto, se representa de la siguiente manera:



## MATERIALES DIDÁCTICOS

### COMPLEMENTARIOS DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS, TIENEN COMO FUNCIÓN:

- ° FACILITAR LA COMUNICACIÓN ENTRE INSTRUCTOR Y PARTICIPANTES
- ° DAR MAYOR SIGNIFICADO A LA INFORMACIÓN
- ° RELACIONAR LOS CONOCIMIENTOS CON LA REALIDAD
- ° APOYAR AL INSTRUCTOR EN LA ENSEÑANZA

### TIPOS DE MATERIALES DIDÁCTICOS:

- |               |           |
|---------------|-----------|
| °INDIVIDUALES | RESÚMENES |
|               | MANUALES  |
| °GRUPALES     | PIZARRÓN  |
|               | CARTELES  |
|               | PELÍCULAS |

### BASES PARA SELECCIONAR LOS MATERIALES DIDÁCTICOS

- ° LAS CARACTERÍSTICAS DE LA TÉCNICA QUE SE EMPLEA
- ° LA FUNCIÓN QUE DEBEN CUMPLIR
- ° EL NÚMERO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES
- ° LOS COSTOS Y LA DURABILIDAD DEL MATERIAL
- ° EL TIEMPO DE ELABORACIÓN

LA EFICACIA DE SU USO DEPENDE DE LA HABILIDAD DEL INSTRUCTOR.

Existen otros medios de apoyo didáctico que son de especial importancia para auxiliar el quehacer del instructor en el ámbito de la capacitación. Estos medios tienen la característica principal de que son o deben ser elaborados por el propio instructor y además, estar dirigidos y expresamente preparados para una acción de capacitación en específico. Entre estos instrumentos del quehacer docente del instructor, se pueden citar a los manuales para el participante y las cartillas de capacitación.

Se puede señalar tan sólo que los manuales y las cartillas antes mencionadas son instrumentos de carácter básico para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje que se diseña en el ámbito de la capacitación.

Son también de gran utilidad, entre otros instrumentos, los que se señalan a continuación:

- Guías para la consolidación del aprendizaje.
- Instructivos para el empleo de video grabaciones.
- Documentos antológicos.

En el contexto de la educación o capacitación a distancia, estos instrumentos en su conjunto constituyen el núcleo o hilo conductor del proceso de enseñanza aprendizaje. En dicho contexto, por ejemplo cuando se apoyan las acciones con la presentación de materiales video grabados, es fundamental superar el vicio de que los capacitandos sean sujetos pasivos cuyo fin único es el de estar frente a los monitores, viendo como se reproducen en pantalla, casi la totalidad de los vicios de la pedagogía tradicional.

## 5. - EVALUACIÓN

Los términos *seguimiento* y *evaluación* se encuentran profundamente vinculados en materia de capacitación. Algunos autores suelen referenciarlos también con los de diagnóstico y control.

La finalidad genérica del proceso de evaluación aplicada al ámbito de la capacitación, es la de determinar el grado en que dicha tarea educativa ha incidido en el desempeño y en la productividad laboral de los trabajadores que han sido capacitados.

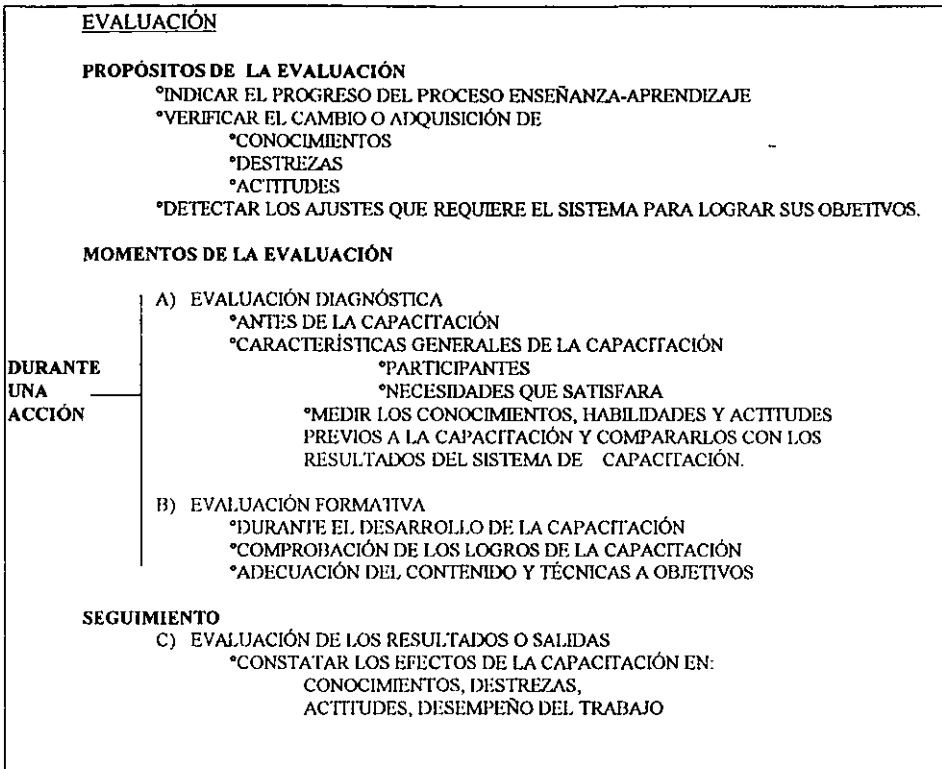
De esta manera, los propósitos específicos del proceso de evaluación, son los siguientes:

- Indicar el progreso del proceso de enseñanza aprendizaje.                      Que se refiere a determinar el grado en que se obtuvieron los aprendizajes durante y al término de una acción de capacitación.
- Verificar el cambio o adquisición de:  
Conocimientos, destrezas y actitudes en los capacitandos tanto al término de una acción de capacitación, como después (seguimiento) de que ésta haya concluido.
- Detectar los ajustes que requiere el sistema de capacitación (planes y programas) con base en los juicios de valor que supone el proceso de evaluación.

Por otra parte, el proceso de evaluación se aplica en los momentos siguientes:

1. Al término de una acción de capacitación
2. Después de concluida la acción (fase de seguimiento), y
3. Al concluir la fase de seguimiento.

La representación sinóptica de estas ideas, es la siguiente:



Para llevar a cabo la etapa de evaluación, se requiere que el instructor aplique determinados procedimientos e instrumentos que sean apropiados a los procesos específicos de evaluación que se quieran desarrollar así como a los aprendizajes que se deseen evaluar.

Según el planteamiento hasta aquí desarrollado durante este curso taller, se puede convenir que las causas comunes de un desempeño laboral deficiente y, en consecuencia, de una baja productividad laboral se deben a:

- Falta de habilidad o destreza
- Conocimientos insuficientes
- Falta de motivación
- Problemas de actitud

De acuerdo con esta idea, los procedimientos que el instructor puede aplicar para evaluar los aprendizajes relativos a las causas antes mencionadas, así como los instrumentos inherentes, se pueden precisar de la siguiente manera:

- a) Para aprendizajes que se refieren a la adquisición de conocimientos, el procedimiento que se puede aplicar requiere que los capacitandos respondan a determinados problemas y que éstos sean congruentes con el nivel de dominio establecido en los objetivos.
  
- b) Para aprendizajes relacionados con el aprendizaje de habilidades o destrezas, el procedimiento a aplicar requiere de la descripción precisa de la habilidad o destreza en cuestión así como de la observación sistemática de la misma.
  
- c) Para los aprendizajes que subyacen en la adquisición o modificación de las actitudes de los trabajadores, el procedimiento a seguir exige la obtención de información directa acerca de la posición y actuación del sujeto a evaluar.

De esta manera, la representación sinóptica de estas ideas es la siguiente:

### PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

#### PROCEDIMIENTOS


A) CONOCIMIENTOS ————— PROCEDIMIENTOS QUE REQUIEREN QUE EL PARTICIPANTE:

- \*RESPONDA A PROBLEMAS SOBRE LA BASE DE LA CAPACITACIÓN
- \*AL NIVEL DE DOMINIO ESTABLECIDO EN LOS OBJETIVOS

B) DESTREZAS ————— COMPETENCIA PSICOMOTRIZ DEL INDIVIDUO

- \*OBSERVACIÓN
- \*REQUIERE DESCRIPCIÓN PRECISA DE LAS CONDUCTAS POR MEDIO DE:
  - \*REGISTROS - SIN INTERPRETACIÓN
  - \*ESCALAS ESTIMATIVAS - GRADOS
  - \*LISTAS DE COMPROBACIÓN - CONDUCTAS ESPECÍFICAS

C) ACTITUDES ————— CORRESPONDEN AL AREA AFECTIVA

- \*INFORMACIÓN DIRECTA
  - \*ENTREVISTA
  - \*CUESTIONARIOS
  - \*ESCALAS
- 
- POSICIÓN DEL SUJETO

#### **INSTRUMENTOS: CARACTERÍSTICAS**

- A) ESCRITOS U ORALES \_\_\_\_\_ EXPRESIÓN
- B) INFORMALES O ESTANDARIZADOS \_\_\_\_\_ ELABORACIÓN
- C) OBJETIVOS O DE RESPUESTA CERRADA \_\_\_\_\_ FORMA DE RESPUESTA  
DE ENSAYO O POR TEMAS
- D) GENERALES O ESPECÍFICAS \_\_\_\_\_ NIVEL DE ALCANCE.

Por último, un aspecto de fundamental importancia es la evaluación de los elementos estructurales de cada acción de capacitación, la cual puede concebirse de la siguiente manera:

#### **PRUEBAS A QUE SE SOMETERÁ EL PROGRAMA, CURSO O SISTEMA**

1. OBJETIVOS
2. CONTENIDOS TÉCNICOS
3. RECURSOS DIDÁCTICOS
  - \*MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA
  - \*MATERIALES IMPRESOS Y AUDIOVISUALES
4. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
5. APRENDIZAJE

#### **EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROGRAMA O CURSO**

- PRESENCIA DE LOS PRINCIPIOS DE LA INSTRUCCIÓN
- PRESENCIA Y USO DE LOS PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE EN LOS MATERIALES CONSTRUIDOS.

#### **EVALUACIÓN DEL PRODUCTO EDUCACIONAL O APRENDIZAJE ADQUIRIDO**

- ESTABLECIMIENTO, CAMBIO Y/O MANTENIMIENTO DE RESPUESTAS CONDUCTUALES.

#### **VALIDEZ DE LOS EFECTOS CAPACITADORES DEL PROGRAMA O CURSO**

- DISEÑADORES, ELABORADORES, PATROCINADORES, DESTINATARIOS.

### **SEGUIMIENTO**

La capacitación en tanto tarea eminentemente educativa y de manera expresa vinculada al trabajo, encuentra en el proceso de evaluación uno de los soportes fundamentales para determinar el grado en que dicha tarea ha incidido en el desempeño y la productividad laboral.

Con la finalidad de ubicar el concepto de seguimiento, vamos a referir algunas definiciones de lo que es la evaluación educativa, o en su caso, la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje:

LA EVALUACIÓN DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, ES EL ACOPIO SISTEMÁTICO DE DATOS, CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS, QUE SIRVE PARA DETERMINAR SI LOS CAMBIOS PROPUESTOS EN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE ESTAN REALIZANDO EN LOS ALUMNOS.

LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE ES UN PROCESO INHERENTE A LA TAREA EDUCATIVA; INDISPENSABLE PARA COMPROBAR SI SE HAN LOGRADO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PARA PLANEAR LA PROMOCIÓN DEL EDUCANDO Y CONTRIBUIR A ELEVAR LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA.

LA EVALUACIÓN EDUCATIVA ES LA RECOPIACIÓN DE EVIDENCIAS SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EDUCATIVOS PARA EMITIR UN JUICIO DE VALOR QUE FUNDAMENTE LA TOMA DE DECISIONES.

# CARTA DESCRIPTIVA

HOJA 1 DE 1  
FECHA Septiembre de 1999

**OBJETIVO:** Al término del curso el participante identificará las diferentes técnicas, métodos y sistemas de enseñanza aprendizaje, así como las herramientas necesarias para la conducción de grupos.

**CURSO:** Formación de Instructores  
**PERIODO:** \_\_\_\_\_  
**INSTRUCTOR:** Dulce María Pérez Pineda  
**HORARIO:** \_\_\_\_\_

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TECNICAS DE ENSEÑANZA	APOYO DIDÁCTICO	DURACIÓN	
				TEORIA	PRÁCTICA
1. Bienvenida y presentación del curso.	1. A través de dinámicas de grupo se presentará cada participante ante el grupo	Dinámica:ruptura del hielo.		10'	20'
2. Presentación del curso. Expectativas personales.	2. Formarán pequeños grupos y discutirán sobre las expectativas hacia el curso	Dinámica: de integración	Rotafolio	20'	50'
3. Evaluación diagnóstica.	3. Realizará un ejercicio diagnóstico	Ejercicio escrito.	Ejercicio impreso		
4. Conceptos básicos de enseñanza.	4. Mencionará ante el grupo el concepto de términos básicos de la enseñanza, trabajando en pequeños grupos		Rotafolio	30'	70'
5. Funciones y características del instructor. Comunicación (elementos y barreras)	5. Señalará las características del instructor ante una acción de capacitación	Técnica: corrillos	Pizarrón y gises	50'	110'
6. Conducción 6.1 Capacidad para interactuar. 6.2 Aplicación de técnicas, métodos. 6.3 Apoyos didácticos. 6.4 Evaluación.	6. Mencionará los elementos de la comunicación y las barreras que existen. Dará la definición y descripción de técnicas didácticas que conozca. Mencionará tipos, función y base para seleccionar los materiales didácticos Señalará los momentos de la evaluación y su finalidad.	Técnica: lluvia de ideas.	Pintarrón		
7. Hoja descriptiva Evaluación	7. Elaborará una hoja descriptiva sobre algún tema a su elección y la expondrá ante el grupo	Ejercicio escrito sobre estados de ánimo.	Cartulinas y plumones	110'	150'
		Técnica: diálogos simultáneos.	Hojas blancas	230'	230'
		Técnica: corrillos Técnica: phillips 66.	Hoja descriptiva impresa.	290'	290'

## BIBLIOGRAFÍA

ANDUEZA, María. Dinámica de grupos en educación. Editorial Trillas. México, 1998. Pp.117

RODRIGUEZ C, Hector M. El maestro y los métodos de enseñanza. Editorial Trillas. México. Pp. 69

GARCÍA González, Enrique. Evaluación en el aula. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.



### 3. VINCULACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA CON EL CAMPO LABORAL

Desde que inicié los estudios de licenciatura ansiaba incorporarme al campo laboral; sin embargo, no es tan fácil cuando no se tiene experiencia. Por que una cosa es la adquisición de los conocimientos y otra muy distinta la aplicación de los mismos en diferentes áreas laborales. Este es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el recién egresado al insertarse a centros de trabajo.

Durante el tercer y cuarto semestres de mi formación académica, particularmente en la asignatura de capacitación, se acentuó en mí el deseo de trabajar en esa área, de aplicar la teoría de un curso escolar a la práctica laboral, de aplicar el proceso de enseñanza aprendizaje para fomentar y desarrollar habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes en pro del desarrollo de los trabajadores y por ende del desarrollo de mi país.

Anteriormente, tuve la oportunidad de realizar las prácticas profesionales en el área de capacitación, en las instalaciones de la Procuraduría General de la República, lugar dónde pude llevar a la práctica la teoría obtenida en un salón de clases. Generalmente, cuando sé es estudiante o recién egresado hay poco apoyo por parte de los jefes de áreas laborales, ya que consideran que aún no somos capaces de enfrentar retos y asumir responsabilidades con buenos resultados en nuestro desempeño.

La experiencia, tanto en prácticas profesionales como en el servicio social ha sido bastante enriquecedora de manera personal y profesional; ya que me ha permitido un acercamiento con la realidad, porque, ¿De qué sirve un conocimiento si no se puede compartir? En una clase, le enseñan al alumno a expresarse, metodologías de aprendizaje, técnicas y dinámicas de grupo, buenas actitudes hacia los demás; pero, la capacidad de manejo de grupos, el uso adecuado de la palabra y la transmisión de un conocimiento sólo se lleva a cabo, cuando se está ante un grupo y existe un compromiso de aplicar lo aprendido, de orientar a otros hacia un aprendizaje significativo y propio.

Todo lo anterior parece muy sencillo, pero no siempre es así, en ocasiones se puede tener la mejor intención y el mayor deseo de ser parte activa de cierta situación laboral, a veces se cuenta con el apoyo de una institución para transmitir a otros los conocimientos que uno posee, como por ejemplo, en la P.G.R. tuve la oportunidad de elaborar e impartir un curso de ortografía y participar en el proceso de enseñanza aprendizaje con un grupo numeroso, deseoso por superarse en su ámbito laboral.

Cuando comencé el Servicio Social en Petróleos Mexicanos, creí que tendría la misma oportunidad, un mayor acercamiento con el personal, de ser parte activa y directa de una instrucción que posteriormente quizás se reflejaría en un mayor y mejor desempeño laboral. Sin embargo, había obstáculos:

- La creencia de que el pasante aún no es capaz de tener responsabilidades sobre otros.
- La limitación en el desempeño laboral, por permitimos ser sólo parte pasiva.

Ante la desilusión inicial, al conocer cual sería mi actividad en el área de Recursos Humanos de la Subdirección de Distribución en Pemex-Refinación, hice mayor énfasis por encontrar el momento en que pudiera insertarme en la parte activa del procedimiento de la capacitación.

De esta manera, poco a poco fui descubriendo otras áreas, hasta que mi actividad me llevó a la Gerencia Ductos, donde conocí al Lic. Lázaro Lozano, responsable de la capacitación en dicha Gerencia; quién se interesó en mi formación académica y mi desempeño en Pemex, conversando sobre ello, me invitó a apoyarlo en su área de trabajo, lugar dónde pude concretizar de alguna manera mi deseo de instruir al trabajador, ya que se requería la

elaboración de material de inducción a Pemex para personal de nuevo ingreso, así como la formación y capacitación de futuros instructores internos. Debo decir que la idea fue más que excelente, y acordé trabajar en un manual que permitiera capacitar a personal que tenía práctica en la instrucción, pero que carecía de elementos y conocimientos teóricos, que le permitieran fijar objetivos hacia un aprendizaje significativo.

De esa manera, elaboré un manual de formación de instructores, utilizando y poniendo en práctica la teoría aprendida en un salón de clases, en pro de un mayor y mejor aprovechamiento de la fuerza laboral por parte de la Institución y a favor de mi desarrollo como profesionalista.

Esta experiencia que con toda seguridad ha marcado mi percepción del campo laboral y me ha motivado a buscar y encontrar nuevas alternativas de desarrollo personal y profesional, aunque las condiciones laborales y sobre todo la falta de experiencia cierre puertas o al menos lo intenten, me deja ver claramente que la oportunidad ahí está, solo es necesario buscarla hasta encontrarla; si bien es cierto que no es fácil, da más satisfacción lograr lo que uno desea. Además, de esta manera se van ampliando más posibilidades en el horizonte del campo laboral para los chicos que pronto se verán en mi situación, recién egresados, con conocimientos, pero sin experiencia y con pocas oportunidades por parte de personal en alguna institución, aunque no podemos generalizar, no todas las situaciones son iguales. Considero que es tarea de todo egresado dar su mejor esfuerzo no sólo en un salón de clases, sino también fuera de él, de aplicar todo conocimiento adquirido, dando lo mejor de cada cual en las tareas asignadas y en sus relaciones humanas con la gente que le rodea en todo ámbito laboral y que forma parte de un enorme engrane en el desarrollo y la productividad de nuestra sociedad.

La instrucción que me fue dada durante mi formación académica, me ha permitido poner en práctica la aplicación de dinámicas de grupo y metodología, que han mejorado mi relación e interacción con los capacitandos, favoreciendo un aprendizaje significativo en un ambiente de óptimas relaciones humanas, motivando al capacitando a apropiarse de conocimientos nuevos, aplicándolos en pro de un buen desarrollo laboral.

Sin embargo, a pesar de tener la posibilidad de aplicar en la práctica laboral la teoría académica y de aprender fuera del aula, considero que sería muy importante para las próximas generaciones delimitar más las diferentes áreas en la formación del pedagogo, ya que, el currículum es muy basto y en ocasiones general y hay áreas con escaso número de asignaturas que no permiten una formación mejor y completa; creo que un ejemplo de ello es el área de la capacitación, que tiene pocas opciones dentro del currículum de pedagogía. De igual manera, considero que deben existir asignaturas que permitan mayor acercamiento al ámbito laboral antes de egresar, permitiendo con ello, una idea real de lo que sucede fuera de la Universidad.

## CONCLUSIONES

Indiscutiblemente, el tiempo nunca alcanza y mucho menos cuando se sabe que es limitado para realizar tal o cual cosa de nuestro interés, menos aún, cuando lo empleamos en actividades que son enriquecedoras de manera personal y profesional.

El acercamiento a la capacitación directamente en un centro laboral, me ha brindado la oportunidad de conocer y apreciar el trabajo que hay en el control y manejo de los trabajadores, el seguimiento que se da al esfuerzo de preparar al trabajador en su ámbito laboral, siendo éste capaz de dar solución a las diferentes situaciones laborales; cabe mencionar que la capacitación no resuelve todo conflicto laboral, pero si es de valiosa ayuda para el trabajador, a quién proporciona los elementos esenciales en la toma de decisiones y acciones a seguir en el desempeño de su trabajo, sin exponerse y exponer la seguridad de otros. Casi todos los cursos programados para 1999 en Pemex-Refinación, están dirigidos a áreas de riesgo, donde el empleado debe tener los conocimientos adecuados para un buen desempeño en caso de ocurrir alguna situación de emergencia, como por ejemplo, el manejo correcto de turbinas, bombas, mangueras, motores y/o sustancias químicas, que pongan en peligro vidas humanas por negligencia y/o por ignorancia.

Debo decir que mi experiencia ha sido por demás satisfactoria, a pesar de que en un principio mi idea de la capacitación estaba más orientada a lo práctico, a la parte dinámica que corresponde al que capacita, sin embargo, la idea y la oportunidad de crear desde un tríptico hasta un manual de formación como apoyos educativos, me ha permitido ver que el panorama laboral del Pedagogo va más allá de dónde algunos lo quieren poner, es ilimitado para quien piensa así y personalmente sé que mi tarea no termina aquí, aún me falta por andar un largo y amplio camino de posibilidades.

Durante el período en que realicé el Servicio Social, busque impregnarme de aquellos conocimientos que sólo da la experiencia, ya sea, adquirida de manera vivencial, a través de errores, de numerosos intentos, de constante búsqueda, o por la que proporcionan personas con gran trayectoria laboral, a través de consejos y sugerencias.

Aprendí a aceptar que no siempre resultan las cosas como se quiere, no siempre se presentan de tal o cual manera; sin embargo, aprendí que no basta con aceptar alguna situación dada, debe haber motivación, deseos y esfuerzos por alcanzar aquello que verdaderamente se desea.

En ocasiones resulta cómodo realizar trabajos o tareas que no requieran gran esfuerzo físico y mental, pero es necesario preguntarse ¿Esto es lo que realmente quiero? ¿Adónde voy a llegar? ¿Adónde quiero llegar?. Estas son algunas de las preguntas que uno se hace ante cualquier situación de la vida.

Encontré respuesta a éstas interrogantes, cuando comprendí que no podía conformarme con realizar tareas sentada frente a un escritorio ¡no, necesitaba acción!. Si bien, el trabajo y la relación personal con la Lic. Ávila fueron excelentes, no pude evitar aceptar trabajar con el Lic. Lozano, ¿Porqué? Por que con él enfrentaría un reto y la experiencia de crear un manual daba a mi desempeño un matiz más dinámico, ya que al concluirlo, tendría la oportunidad de impartir el curso de formación de instructores a personal de las diferentes Subgerencias de la Gerencia de Ductos, empleados que contaban con experiencia y los conocimientos requeridos en sus áreas, pero, que carecían de metodología para transmitirlos a otros. Lamentablemente, tal curso no fue impartido a consecuencia de llegar a término el período de mi servicio social y por la necesidad de ausentarme del país. Sin embargo, aquí no termina todo, por que es mi deseo impartirlo y aplicar lo realizado en pro de la formación, actualización y superación del trabajador, ya que cuento con el apoyo de la Institución para concluir mi proyecto: elaborar e impartir un curso de capacitación.

Mi labor comenzó con la fase de detección de necesidades de capacitación, la revisión de temarios ya existentes, su clasificación y codificación; revisión de personal inscrito más de una vez al mismo curso en un período menor de dos años; la elaboración de material de apoyo para la capacitación, trípticos y/ folletos, hasta la elaboración de un pequeño manual para proporcionar un curso de formación de instructores a posibles candidatos como capacitadores internos de Pemex, mismos que he presentado en este informe.

Pues bien, he aquí el resultado de un año de valiosas experiencias, acumuladas a través del desarrollo de mi servicio social en el área de capacitación en Petróleos Mexicanos, que sin duda hoy se transforman en un mundo de mayores y mejores perspectivas profesionales.

El presente trabajo, deja huella de la valiosa y significativa experiencia en el campo laboral dentro de mi desempeño como profesionista y en especial como pedagoga, formación que me ha permitido tener una mayor participación dentro y fuera de una aula, así como un mayor acercamiento al maravilloso mundo de la educación, y por lo cual se acrecienta mi interés y deseo de continuar con la instrucción, tarea que si bien me parecía importante al comienzo de mi formación escolar, ahora me resulta fascinante, ya que es evidente que no basta sólo con tener tal o cual conocimiento, sino tener las herramientas necesarias para hacerlo significativo, metodología y técnicas que hacen del proceso de enseñanza-aprendizaje, un verdadero tesoro cultural y social.

## GLOSARIO

### CONCEPTOS Y DEFINICIONES

#### ADiestRAMIENTO:

Adquisición de destreza para mejorar, mediante un entrenamiento dirigido, las habilidades prácticas en la ejecución de operaciones específicas.

#### BANCO DE INFORMACIÓN:

Conjunto de datos relevantes por Centro de Trabajo, recopilados y ordenados, que sirven de apoyo a la Detección de Necesidades de Capacitación.

#### CAPACITACIÓN:

Proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, encauzado a un incremento de la productividad de la empresa

#### CATÁLOGO DE CODIFICACIÓN ÚNICA:

Documento interno en el cual se enlistan las claves de identificación de los Centros de Trabajo y Departamentos de Petróleos Mexicanos.

#### CATEGORÍA:

Cada una de las clasificaciones contenidas en los grupos del tabulador, aplicadas a los puestos específicos que correspondan a los trabajadores, y que se caracterizan por las labores que estos desempeñan.

#### C I F:

Forma para el control de información financiera en Petróleos Mexicanos.

#### CONSTANCIA DE ASISTENCIA:

Documento expedido por el Capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber asistido a un curso de capacitación.

#### CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES:

Documento expedido por el Capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

#### COSTO HORA/CURSO-ESPECIALIDAD:

Valor monetario de una hora de un curso, según la especialidad de que se trate.

#### CURSO:

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, para la adquisición y actualización de habilidades y conocimientos, requeridos por un puesto.

#### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Proceso por medio del cual se identifican las carencias en conocimientos en y/o habilidades, de los trabajadores, con relación al puesto que ocupan.

#### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS:

Proceso por medio del cual se identifican los procedimientos del personal directivo en aspectos administrativos.

#### ESCALAFON:

Cada una de las listas de trabajadores sindicalizados agrupados en las diferentes especialidades de trabajo o departamentos a que pertenezcan.

**ESPECIALIDAD:**

Particularidad de un oficio o rama de trabajo caracterizada por actividades propias o de igual naturaleza.

**EVENTO PEMEX:**

Curso, seminario o conferencia, contratado directamente por Petróleos Mexicanos con diversas Instituciones Capacitadoras.

**GERENCIA DE RAMA:**

Entidad organizacional de Petróleos Mexicanos, dependiente de una Coordinación Ejecutiva o Subdirección, en el ámbito central.

**INSTITUCIÓN CAPACITADORA:**

Entidad autorizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para impartir cursos de Capacitación.

**JERARQUIZACIÓN:**

Establecimiento de rangos conforme a un orden o criterio convencional determinado.

**NECESIDAD DE CAPACITACIÓN:**

Diferencia que resulta al comparar los requerimientos de los puestos con las habilidades, conocimientos y actitudes que demuestran los trabajadores al desempeñarlos.

**PONDERACIÓN:**

Acción de precisar el valor o peso que tiene un curso, un Departamento o un Centro de Trabajo, en cuanto a su importancia en materia de capacitación.

**PRODUCTIVIDAD:**

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

**PUESTO:**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específico e impersonal.

**SUPERVISOR TÉCNICO:**

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

**UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE RAMA:**

Entidad organizacional ubicada en el ámbito central, con funciones relativas a la planeación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación.

**UNIDAD DE TRABAJO:**

Entidad organizacional ubicada en el ámbito local o central en la que pueden manifestarse necesidades de capacitación.

Clave del Curso	Nombre del Curso (Lugar de Impartición)	Clave del Depto.	Fechas de Inicio-Termino	Horarios de a Frecuencia	Tipo de Curso	Duración en horas	Pla.	Participantes Tra. Otr. Total	Nivel del Curso	Espe-Moda- cial. lidad.	Tipo de Instructor	Nombre del Instructor
C36001X9	DUCTOS CENTRO, CATALINA CAPACITACION OBRERA E-CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA INSTALACIÓN. (SECTOR MÉXICO.)	53300	01/18-01/20	07:00 15:00 LMW	CI	24	11	0 0 11	99.99.99	01 A1	2	
C36002X9	E-CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA INSTALACIÓN. (SECTOR CATALINA.)	53300	01/25-01/27	07:00 15:00 LMW	CI	24	14	0 0 14	99.99.99	01 A1	2	
C36003X9	E-CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA INSTALACIÓN. (SECTOR BAJÍO.)	53300	01/25-01/27	07:00 15:00 LMW	CI	24	2	0 0 2	99.99.99	01 A1	2	
C36004L9	E-UNIDADES DE MEDICIÓN Y CONVERSIÓN. (SECTOR MÉXICO.)	53300	02/08-02/12	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	14	0 0 14	99.99.99	34 B1	4	
C36005L9	E-UNIDADES DE MEDICIÓN Y CONVERSIÓN. (SECTOR MÉXICO.)	53300	05/17-05/21	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	14	0 0 14	99.99.99	34 B1	4	
C36006L9	E-UNIDADES DE MEDICIÓN Y CONVERSIÓN. (SECTOR BAJÍO.)	53300	03/02-03/05	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	9	0 0 9	99.99.99	34 B1	4	
C36007L9	E-OPERACIÓN DE TURBINAS DE GAS. (SECTOR CATALINA.)	53300	06/07-06/11	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	19	0 0 19	99.99.99	20 A1	4	
C36008L9	G-TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN. (SECTOR MÉXICO.)	53300	05/17-05/21	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	12	0 0 12	99.99.99	31 C1	4	
C36009L9	G-TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN. (SECTOR CATALINA.)	53300	07/05-07/09	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	16	0 0 16	99.99.99	31 C1	4	
C36010L9	E-HTAS. E INST. DE CALIB. DE MEDICIÓN. (SECTOR CATALINA.)	53300	03/22-03/26	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	10	0 0 10	99.99.99	01 A1	4	
C36011L9	E-OPERACIÓN Y MANTTO. DE MOTORES ELECTRICOS. (SECTOR CATALINA.)	53300	06/12-06/18	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	7	0 0 7	99.99.99	08 B1	4	
C36012L9	E-INSTRUMENTACIÓN BÁSICA. (SECTOR CATALINA.)	53300	08/16-08/20	07:00 15:00 LMWJV	CI	40	16	0 0 16	99.99.99	01 A1	4	

PROGRAMA DE CAPACITACION 1999

Clave del Curso	Nombre del Curso (Lugar de Impartición)	Clave del Depto.	Fechas de Inicio-Termino	Horarios de a	Frecuencia	Tipo de Curso	Duración en horas	Pla.	Participantes			Nivel del Curso	Expe-Moda- cial.	Tipo de lidad.	Nombre del Instructor
									Tra.	Otr.	Total				
C36013L9	E-ANÁLISIS DE VIBRACIÓN BÁSICO. (SECTOR BAJÍO.)	53300	04/12-09/16	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	4	0	0	4 99.99.99	02	B1	4	
C36014L9	E-CURSO BASICO DE ELECTRICIDAD. (SECTOR BAJÍO.)	53400	05/24-05/28	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	9	0	0	9 99.99.99	06	B1	4	
C36015L9	E-SUBESTACIONES ELÉCTRICAS Y TABLEROS DE (SECTOR MÉXICO.)	53400	03/08-03/12	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	3	0	0	3 99.99.99	06	B1	4	
C36016L9	E-OPER. Y MANTTO. DE TRANSFORMADORES. (SECTOR CATALINA.)	53400	04/26-04/30	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	5	0	0	5 99.99.99	06	B1	4	
C36017L9	E-CÁLCULOS DE ÁREAS Y REGISTROS. (SECTOR BAJÍO.)	53400	07/05-07/09	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	7	0	0	7 17.35.19	12	C1	4	
C36018L9	E-SISTEMAS DE NIVELACIÓN, (SECTOR BAJÍO.)	53400	07/12-07/18	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	7	0	0	7 18.35.19	12	C1	4	
C36019L9	E-DESCRIPCIÓN DE EQUIPO OXIACETILENO. (SECTOR CATALINA.)	53400	06/28-07/02	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	9	0	0	9 18.35.19	05	B1	4	
C36020L9	E-CORTE Y SOLDADURA CON EQUIPO OXIACETILENO. (SECTOR CATALINA.)	53400	08/23-08/27	07:00 15:00	LMWJV	C1	40	11	0	0	11 17.63.14	05	B1	4	
***	CAPACITACION OBRERA		Cursos	20	Horas		752				Participantes				199
**	DUCTOS CENTRO, CATALINA		Cursos	20	Horas		752				Participantes				199
*			Cursos	20	Horas		752				Participantes				199
	Gran Total		Cursos	20	Horas		752				Participantes				199



P  
E  
M  
E  
X  
e  
R  
E  
F  
E  
R  
E  
N  
C  
I  
A  
C  
I  
O  
N

**SUBDIRECCION DE DISTRIBUCION**

**REPORTE DE CURSOS IMPARTIDOS DE 1995 A 1998.**

CURSO / AÑO	GERENC. TRANSP. POR DUCTO	SUBDREC. DE DISTRIBUCION	UNIDAD DE SIST. DE MED.	USAL	UCOS
WINDOWS	2 1995	1 1995		5 1995	7 1995
	5 1998	3 1998		3 1996	1 1996
				2 1997	2 1997
				8 1998	3 1998
WORD BASICO	1 1995	1 1996		3 1995	4 1995
	3 1998			4 1996	2 1996
				1 1997	1 1997
					5 1998
WORD AVANZ.		1 1998		2 1996	2 1996
				2 1997	1 1997
				1 1998	3 1998
ACCES BASICO	1 1995		1 1998	5 1995	
	1 1996			3 1996	1 1995
	1 1997			3 1997	3 1996
	1 1998			3 1998	1 1998
ACCES AVANZ.				3 1996	
EXCELL BASICO	1 1995		2 1995	4 1995	7 1995
	1 1998		1 1998	4 1996	6 1996
				3 1997	1 1997
				2 1998	3 1998
EXCELL INTERM.	2 1997			2 1996	
				2 1997	3 1996
				1 1998	3 1998
EXCELL AVANZ.	1 1997			2 1995	6 1995
POWER POINT	1 1996			3 1995	2 1995
	1 1998			2 1996	3 1996
				4 1998	1 1997
					3 1998
FREELANCE	1 1995			3 1995	7 1995
				3 1997	1 1996
PROJECT				2 1996	2 1997
				1 1998	
MS-DOS					1 1997

influyen en nuestro comportamiento diario y son los que dan pauta a las conductas y actitudes de los integrantes de un sistema cultural. Para la Industria Petrolera Estatal, tales PRINCIPIOS son:

- > INTEGRIDAD
- > LOGRO DE OBJETIVOS
- > ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- > RESPETO
- > INICIATIVA
- > COMUNICACIÓN
- > PARTICIPACIÓN
- > DESARROLLO
- > PREVENCIÓN
- > CONCIENCIA ECOLÓGICA

### OBLIGACIONES Y PRESTACIONES

#### NUESTRAS OBLIGACIONES:

Como trabajadores de esta empresa estamos regulados por una serie de normas laborales, entre las cuales destacan las siguientes:

- a) Asistir asidua y puntualmente a laborar.
- b) Desarrollar de la mejor forma las actividades encomendadas cada día.
- c) Mantener el orden y la disciplina en los centros de trabajo.
- d) Cuidar las instalaciones, mobiliario y equipo de trabajo.
- e) Tratar con respeto y cortesía a jefes, subordinados y compañeros, así como al público en general con quienes tenemos contacto.

Atender a las normas de Higiene y Seguridad Industrial.

- f) Participar y colaborar en los programas que desarrolle la Institución.

#### NUESTRAS PRESTACIONES:

El concepto "de confianza" se sustenta no sólo en el tipo y rango de funciones, actividades y responsabilidades del personal de esta condición, sino también en singulares requerimientos de adhesión, entrega, disciplina y lealtad.

La empresa, a fin de retribuir el desempeño de su personal de confianza, le otorga adicionalmente a su salario las prestaciones que se mencionan (sólo algunas) a continuación:

- > AGUINALDO
- > ASISTENCIA JURÍDICA
- > BECAS
- > CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
- > FONDO DE AHORRO
- > MATERNIDAD, ETC.

#### NUESTRA SEGURIDAD:

Debemos enterarnos de todas y cada una de las áreas de seguridad con las que contamos en el lugar donde trabajamos, acudir a ellas y recibir la atención e información necesaria acerca de las disposiciones que debemos cumplir, tanto para evitar que ocurran accidentes o enfermedades de trabajo, como para proteger el medio ambiente en el que habitamos los seres vivos.

### PEMEX REFINACIÓN

#### ¡BIENVENIDO!

A partir de ahora perteneces a una de las empresas más importantes del país.

Petróleos Mexicanos es un Organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto ejercer la conducción central y dirección estratégica de todas las actividades que abarca la Industria Petrolera Estatal.

Su actividad se encuentra fundamentada en el Artículo 27 Constitucional y en su Ley Reglamentaria.

La Ley Reglamentaria del Artículo 27, señala que la Nación, por conducto de Petróleos Mexicanos llevará a cabo las siguientes actividades:

La exploración, la explotación, la refinación, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural, el gas artificial y los productos que se obtengan de la refinación como materias primas industriales básicas.

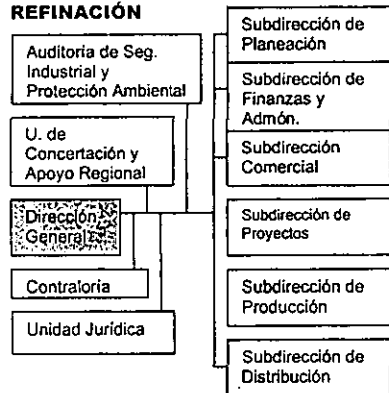


En 1992, a 54 años de la expropiación, se aprobó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, que dio un nuevo perfil a la empresa, integrándola en cuatro Organismos denominados:

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN;  
PEMEX REFINACIÓN; PEMEX-GAS Y  
PETROQUÍMICA BÁSICA;  
PEMEX PETROQUÍMICA.

Tú formas parte ya de esta empresa, y particularmente de PEMEX-REFINACIÓN, que se encarga de los procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos mencionados.

#### ESTRUCTURA BÁSICA DE PEMEX-REFINACIÓN



#### MISIÓN Y OBJETIVOS DE PEMEX-REFINACIÓN

##### MISIÓN:

Satisfacer la demanda nacional de productos petrolíferos, maximizando el valor económico de los activos, contribuyendo al fortalecimiento global de Pemex, dentro de un marco de protección ambiental y seguridad industrial.

##### OBJETIVOS:

1. Maximizar el valor de los activos con niveles de eficiencia y rentabilidad internacionalmente competitivos.
2. Garantizar el suministro de productos petrolíferos del país, al mínimo costo, con las especificaciones de calidad que demanda el mercado.
3. Cumplir con estándares de protección ambiental y seguridad industrial.
4. Desarrollar integralmente los recursos humanos.
5. Desarrollar los mercados nacionales e internacionales, con una vocación plena de servicio al cliente.



#### CULTURA PETROLERA

La cultura del trabajador petrolero fue creada por grupos de trabajadores petroleros y transmitida a través de esos mismos grupos. Así pues, el petróleo reacciona, al menos en parte, a causa de la cultura que creó.

La cultura no es un concepto descriptivo, la cultura petrolera no es una simple serie de rasgos aislados, separados y distintivos, sino que estos se encuentran integrados en una estructura unificada y dinámica.

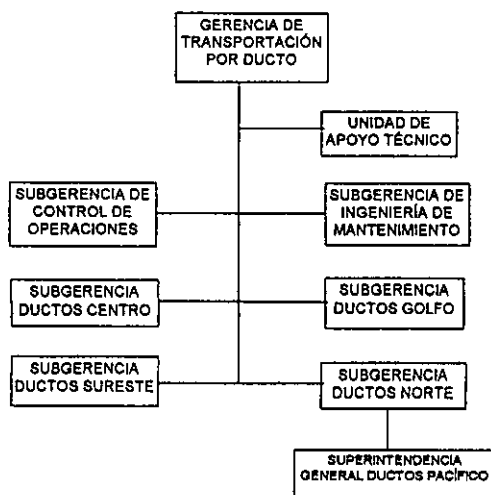
Hoy tenemos la oportunidad de incorporar nuevos valores en el núcleo de nuestra cultura y de reforzar muchos de los aspectos valiosos que poseemos, así como también erradicar algunas costumbres que la tradición nos heredó.

El momento actual, nos obliga a reflexionar acerca de que ser petrolero, no se reduce tan sólo a tener firmado un contrato de tipo laboral con la empresa PEMEX REFINACIÓN.

La identidad y el carácter del petrolero, deben ser interpretados como entidades en constante forjación, que motivan e impulsan una relación madura entre los trabajadores petroleros y su industria, con la intención de mantenerla, adecuarla o cambiarla de acuerdo al momento histórico que se vive.

Derivado de lo anterior, debes conocer una serie de principios de actuación, que

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Para cualquier asunto relacionado con Información o dudas, dirjase o comuníquese a:

## PEMEX REFINACIÓN

### GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO

La Gerencia de Transportación por Ducto depende funcional y linealmente de la Subdirección de Distribución, siendo su **OBJETIVO PRIMORDIAL**: la de transportar a través de la red nacional de ductos petróleo crudo a las refinerías y centros de embarque, así como destilados del petróleo a los centros de distribución y consumidores mayores.

#### OBJETIVO GENERAL:

Planear, programar y desarrollar en forma eficiente, rentable y segura, dentro de una conceptualización de línea de negocios, la transportación y distribución por ducto del crudo requerido para atender las necesidades del sistema nacional de refinación y de exportación; así como los de refinados que determina la subdirección comercial como necesarios para satisfacer la demanda nacional.

#### POLÍTICAS GENERALES:

- Procurar que las actividades de la gerencia de transportación por ducto se realicen en estricto apego al plan de negocios de la institución.
- Impulsar permanentemente la promoción del uso de los ductos como la opción más rentable y segura para la distribución de hidrocarburos
- cuidar que las actividades de operación y mantenimiento de ductos siempre se realicen en estricto apego a la normatividad de seguridad industrial y protección ambiental.

#### FUNCIONES GENERALES:

- Planear, coordinar y efectuar la administración y operación integral de los ductos pertenecientes a Pemex-Refinación, con base a los programas establecidos conjuntamente con las subdirecciones de producción y comercial.
- Instrumentar las acciones necesarias que la operación de los ductos se efectúe dentro de los lineamientos institucionales y estándares nacionales e internacionales de seguridad industrial y protección ambiental.
- Determinar las necesidades de recursos humanos requeridos para la operación, mantenimiento, seguridad y administración de los ductos y promover el establecimiento de fórmulas para su contratación, desarrollo y administración integral.

- Contratar las obras y servicios requeridos para detectar fallas, dar mantenimiento y modernizar las instalaciones y equipos de la Gerencia.

#### TIPO DE ORGANIZACIÓN

La estructura de la Gerencia de Transportación por Ducto fue diseñada siguiendo el criterio de área por función y dividida en tres áreas funcionales a nivel central, como sigue:

- SUBGERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES
- SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO
- UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

Con este esquema, la G.T.D. logra altos niveles de productividad orientados a maximizar la utilización de las instalaciones e implementar medidas integrales de distribución de hidrocarburos en el país.

También, está en condiciones de coordinar junto con la Unidad de Control de Operaciones de Suministro, la Gerencia de Operación de Terminales Marítimas, la Gerencia de Transporte y Mantenimiento Marítimo, la Subdirección de Producción y la subsidiaria Pemex Exploración y Producción, la planeación del abastecimiento de hidrocarburos a los centros de distribución.

Asimismo, en el ámbito regional contempla una organización territorial dividida en cuatro áreas, como sigue:

- SUBGERENCIA DUCTOS SURESTE, CON SEDE EN COSOLEACAQUE, VER.
- SUBGERENCIA DUCTOS CENTRO, CON SEDE EN QUERÉTARO, QRO.
- SUBGERENCIA DUCTOS GOLFO, CON SEDE EN POZA RICA, VER.
- SUBGERENCIA DUCTOS NORTE, CON SEDE EN MONTERREY, N.L.

De esta última se tiene una dependencia administrativa de la SUPERINTENDENCIA GENERAL DUCTOS PACÍFICO CON SEDE EN LA CD. DE GUAYMAS, SON.

Esta organización territorial da pauta para atender oportuna y eficazmente los programas de distribución de hidrocarburos de acuerdo a las características regionales.

#### UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

##### FUNCIONES GENERALES:

- Colaborar con las áreas sustantivas y Subgerencias regionales de transportación por ducto para la administración integral de los recursos

humanos de la gerencia, en estrecha coordinación con la unidad de sistemas y apoyo logístico.

- Impulsar, implantar y coordinar las acciones necesarias para la operación técnicamente segura de las instalaciones de ductos.
- Diseñar, Instrumentar y coordinar los procedimientos de administración y control de adquisiciones, almacenes e inventarios de la gerencia

#### SUBGERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES

##### FUNCIONES GENERALES:

- Coordinar la operación de oleoductos y poliductos de acuerdo a los programas establecidos.
- Coordinar las actividades de las áreas de transporte, equipo dinámico y sistema SCADA.
- Analizar conjuntamente con la unidad de apoyo técnico, los costos de transporte por ductos para revisar tarifas, y en su caso realizar los ajustes pertinentes.

#### SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE MANTTO.

##### FUNCIONES GENERALES:

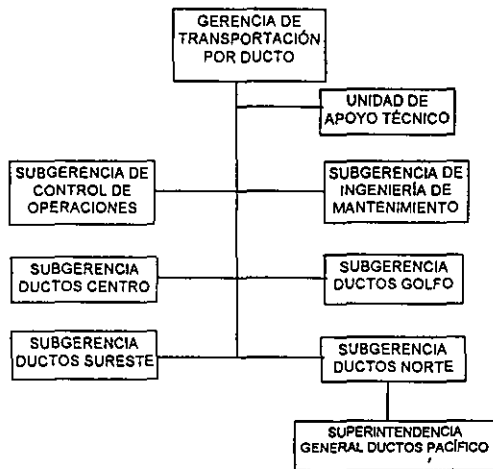
- Establecer, vigilar y evaluar el cumplimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivos en tuberías, tanques, vías de acceso, edificios, estructura, señalización y otros.
- Elaborar y controlar los programas de inspección con diablos instrumentados.
- Vigilar la correcta administración de los contratos de rehabilitación, inspección y protección catódica e interior que se desarrollan en los sistemas de ductos de Pemex-Refinación.

#### SUBGERENCIA DE DUCTOS A NIVEL REGIONAL

##### FUNCIONES GENERALES:

- Programar, supervisar y evaluar el transporte de aceite crudo y destilados, tomando las acciones necesarias para la corrección de desviaciones.
- Programar, supervisar, analizar y evaluar el cumplimiento del mantenimiento preventivo y correctivos a instalaciones y equipos.
- Ejercer la representación patronal de la dirección general de Pemex Refinación
- Autorizar y dirigir la ejecución del programa de S.I.P.A. e higiene en el trabajo para preservar el medio ambiente, la integridad física del personal, la comunidad y las instalaciones.

## ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



Anexo 4



SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN  
GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO

## PERFIL DE LA GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO

La Gerencia de Transportación por Ducto depende funcional y linealmente de la Subdirección de Distribución, siendo su OBJETIVO PRIMORDIAL: la de transportar a través de la red nacional de ductos petróleo crudo a las refinerías y centros de embarque, así como destilados del petróleo a los centros de distribución y consumidores mayores.

### OBJETIVO GENERAL

Planear, programar y desarrollar en forma eficiente, rentable y segura, dentro de una conceptualización de línea de negocios, la transportación y distribución por ducto del crudo requerido para atender las necesidades del sistema nacional de refinación y de exportación; así como los de refinados que determina la subdirección comercial como necesarios para satisfacer la demanda nacional.

### TIPO DE ORGANIZACIÓN

La estructura de la Gerencia de Transportación por Ducto fue diseñada siguiendo el criterio de área por función y dividida en tres áreas funcionales a nivel central, como sigue:

- SUBGERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES
- SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO
- UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

Con este esquema, la G.T.D. logra altos niveles de productividad orientados a maximizar la utilización de las instalaciones e implementar medidas integrales de distribución de hidrocarburos en el país.

También, está en condiciones de coordinar junto con la Unidad de Control de Operaciones de Suministro, la Gerencia de Operación de Terminales Marítimas, la Gerencia de Transporte y Mantenimiento Marítimo, la Subdirección de Producción y la subsidiaria Pemex Exploración y Producción, la planeación del abastecimiento de hidrocarburos a los centros de distribución.

Asimismo, en el ámbito regional contempla una organización territorial dividida en cuatro áreas, como sigue:

- SUBGERENCIA DUCTOS SURESTE, CON SEDE EN COSOLEACAQUE, VER.
- SUBGERENCIA DUCTOS CENTRO, CON SEDE EN QUERÉTARO, QRO.
- SUBGERENCIA DUCTOS GOLFO, CON SEDE EN POZA RICA, VER.
- SUBGERENCIA DUCTOS NORTE, CON SEDE EN MONTERREY, N.L.

De esta última se tiene una dependencia administrativa, la SUPERINTENDENCIA GENERAL DUCTOS PACÍFICO CON SEDE EN LA CD. DE GUAYMAS, SONORA.

Esta organización territorial da pauta para atender oportuna y eficazmente los programas de distribución de hidrocarburos de acuerdo a las características regionales.

#### UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

##### OBJETIVOS:

- Coordinar la planeación, instrumentación y supervisión de las actividades de soporte técnico, administrativo y económico requeridas para el funcionamiento eficiente, seguro y productivo de las áreas sustantivas de la G.T.D.

#### SUBGERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES

##### OBJETIVOS:

- Coordinar la operación de los oleoductos y poliductos con objeto de contribuir a una oportuna comercialización de los productos de Pemex Refinación

#### SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE MANTTO.

##### OBJETIVOS:

- Lograr el cumplimiento de los programas de mantenimiento del sistema de ductos, con objeto de contribuir a la operación segura y confiable del transporte de productos.

#### SUBGERENCIA DE DUCTOS ÁMBITO REGIONAL

##### OBJETIVOS:

- Transportar a través de ductos, con eficiencia, eficacia y seguridad, aceite crudo extraído por Pemex Exploración y Producción hacia las plantas de proceso y centros de embarque, así como los productos destilados por Pemex Refinación a los centros de almacenamiento y distribución y clientes especiales.

## DIRECTORIO

### OFICINAS GENERALES

SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN .....	2 74 28
GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO.....	226 05
SUBGERENCIA DE CONTROL DE OPERACIONES .....	2 35 78
SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE MANTTO. ....	2 30 29
UNIDAD DE APOYO TÉCNICO .....	2 32 .69 / 2 13 20

### SUBGERENCIAS DUCTOS ÁMBITO REGIONAL

#### DUCTOS SURESTE:

Recursos humanos.....	(871) 358-25/358-70
SECTOR MINATITLÁN: .....	(871) 358-16
SECTOR SALINA CRUZ:.....	(871) 512-05
SECTOR MENDOZA:.....	364-12

#### DUCTOS CENTRO:

Recursos humanos.....	(854) 357-27/357-28
SECTOR CATALINA:.....	(821) 381-12/381-16
SECTOR VALLE DE MÉXICO:.....	202-82/202-23
SECTOR BAJO:.....	(854) 325-75/325-74

#### DUCTOS GOLFO:

Recursos humanos.....	(821) 340-80/340-46
SECTOR VERACRUZ:.....	(821) 224-02
SECTOR POZA RICA:.....	(821) 340-80/320-22

#### DUCTOS NORTE:

Recursos humanos.....	(841) 252-67/252-70
	(841) 252-98
SECTOR MADERO.....	(821) 285-24
SECTOR VICTORIA:.....	(841) 220-83/220-78
SECTOR MONTERREY:.....	(841) 242-47/242-49
SECTOR TORREÓN:.....	(841) 254-26
SECTOR CHIHUAHUA:.....	(841) 272-48/272-49

#### DUCTOS PACÍFICO:

Recursos humanos.....	(854) 243-20
SECTOR GUAYMAS:.....	(854) 242-94/242-96
SECTOR TOPOLOBAMPO:.....	(854) 281-02/281-01
SECTOR ROSARITO:.....	(854) 232-50/232-87

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

FORMA 1817  
19-02-1989 No. 28



Anexo 5

México, D.F. a 12 de julio 1999

NOMBRE COMPLETO DE LA DEPENDENCIA REMITENTE		ANTECEDENTES DE ESTA COMUNICACIÓN	
SUBDIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO.		NÚMEROS: GTD - RH - 922/99 EXPEDIENTES:	
NOMBRE Y DIRECCIÓN COMPLETOS DE LA DEPENDENCIA DESTINATARIA		ANTECEDENTES DE LAS COMUNICACIONES QUE SE CONTESTAN CON LA PRESENTE	
<b>Gerencia de Recursos Humanos.</b> <b>Subgerencia de Desarrollo Humano</b>		NÚMEROS: PXR-SUFA-GRH-SDH-2110/99 EXPEDIENTES:	
ATENCIÓN Lic. Jorge Ramírez Pacheco		FECHAS:	
ANEXOS	SÍNTESIS DEL ASUNTO: SE ADJUNTAN COPIAS DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EJECUTIVO DE LA GERENCIA DE TRANSPORTACIÓN POR DUCTO, PARA EL 1ER. SEMESTRE 1999.		
X			

En continuación del oficio GTD-RH-886/99, en atención al oficio PXR-SUFA-GRH-SDH-2110/99, se adjuntan al presente copia de los formatos de evaluación del personal de ésta Gerencia que se enlista a continuación:

**Unidad de Apoyo Técnico**

José Luis de la Peña Cruz  
Jesús Antonio Millán Serrano  
Claudio A. Aguilar Martínez  
Victor Manuel Farías Hernández

Atentamente

Lic. Lázaro Lozano Lozano

c.c. Ing. José Luis de la Peña Cruz- Jefe de la Unidad de Apoyo Técnico  
c.c. Ing. José Luis Gutiérrez Ponce – Jefe del Área de Control y Desarrollo de Rec. Humanos y Org.





## SISTEMA DE PLANEACION Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Escribir a máquina o letra de molde los siguientes datos.

FECHA DE ELABORACION :

30/JUN/99

DÍA / MES / AÑO

## DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRE: VILLALOBOS GONZALEZ JESUS

(Apellido Paterno, materno y nombre/s)

FICHA: 060816NIVEL: 39

(PUESTO)

PUESTO: SUPT. GRAL. DE SEG. IND. Y PROT. AMB. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 29 AÑOS  MESESADSCRIPCIÓN: SUBDIRECCION DE DISTRIBUCION, GERENCIA DE TRANSPORTACION POR DUCTO

(Anotar Subdirección y Gerencia)

CLAVE DEPTO: 53200CLAVE CENTRO DE TRABAJO: 0570

## DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: OCAMPO PERALTA DAVID

(Apellido Paterno, materno y nombre/s)

FICHA: 121089NIVEL: 41PUESTO: SUBGERENTE DE DUCTOS CENTRO

CLAVE CENTRO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

(Usar solo en caso de pertenecer a un Centro de Trabajo distinto al del evaluado)

DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y METAS	
A	OBJETIVO No.- 2 <span style="float: right;">PESO.- 20</span>
<b>Descripción:</b> CUMPLIR CON LOS ESTANDARES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCION AMBIENTAL DE PEMEX REFINACION, MEJORANDO LOS INDICES DE ACCIDENTABILIDAD EN LA SUBGERENCIA DE DUCTOS CENTRO.	
<b>INDICADORES</b> CALIDAD: INDICES DE ACCIDENTABILIDAD	CANTIDAD: IF= MENOR A 2 ; IG.= MENOR A 200 COSTO: PRESUPUESTO ASIGNADO A LA SDC. FECHA COMPROMISO: 31 DE DIC. DE 1999

METAS	ELEMENTO VERIFICADOR	PERIODO	B PESO SEMESTRAL		C % CUMPLIMIENTO SEMESTRAL		D TOTAL B x C / 100	
			1*	2*	1*	2*	1*	2*
1.- CUMPLIR CON EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES DE SEG. IND. Y PROT. AMB.	PROGRAMA OPERACIONAL	01-ENE-99 31-DIC-99	4	4	100		4	
2.- CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE IMPLANTACION DEL SIASPA EN LA SUBGERENCIA DE DUCTOS CENTRO	PROGRAMA SIASPA	01-ENE-99 31-DIC-99	2	2	100		2	
3.- ORIENTAR LOS ESFUERZOS DE LOS DEPTO. DE SIPA DE LOS SECTORES DE LA SDC PARA HOMOLOGAR AL MEJOR	EVALUACION SEMESTRAL	01-ENE-99 31-DIC-99	2	2	100		2	
4.- CUMPLR CON EL PROGRAMA DE RESTAURACION DE AREAS AFECTADAS POR DERRAME DE HIDROCARBUROS.	PROGRAMA RESTAURACION	01-ENE-99 31-DIC-99	1	1	100		1	
5.- APOYAR EL PROGRAMA DE AUDITORIAS AMBIENTALES E IMPLI SAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES RESULTANTES	PLANES DE ACCION	01-ENE-99 31-DIC-99	1	1	100		1	
<b>Subtotales:</b>			10	10			10	

LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO COMO PRIMERA ETAPA.  
 LA SUMA DEL PESO DE LOS OBJETIVOS DEBERA SER DE 80 PUNTOS  
 NOTA: Se recomienda que el número de objetivos no sea menor a 2 ni mayor a 6.  
 Etapa de evaluación

Subtotales:  
 COMPROMISO

ING. JESUS VILLALOBOS GONZALEZ  
 SUPT. GRAL. DE SEG. IND. Y PROT. AMB.

VISTO BUENO

ING. DAVID OCAMPO PERALTA  
 SUBGERENTE DE DUCTOS CENTRO

**PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN**

	PESO	Promedio ***
<p><b>NACIONALISMO:</b> Compromiso con el progreso real del país y con la industria petrolera estatal, desempeñando nuestro trabajo con talento e imaginación.</p> <p><input type="checkbox"/> Evita asumir compromisos laborales con sus compañeros y autoridades que impulsen el bien común.  <input type="checkbox"/> Ocasionalmente se compromete con sus compañeros y autoridades en acciones que impulsen el bien común.  <input type="checkbox"/> Regularmente promueve acciones a favor de los intereses organizacionales administrando adecuadamente los recursos que le son confiados.  <input checked="" type="checkbox"/> Generalmente manifiesta congruencia entre el decir y el hacer, asegurando el óptimo aprovechamiento de los recursos que le son confiados.</p>	2	2
<p><b>INNOVACION:</b> Motor de cambio, cuyo soporte son la creatividad e imaginación, que fortalece el espíritu de superación y auto-desarrollo.</p> <p><input type="checkbox"/> Evita buscar nuevos caminos para la mejora de sus actividades.  <input type="checkbox"/> Ocasionalmente se preocupa por utilizar la innovación, si ésta no obedece a un requerimiento formal.  <input type="checkbox"/> Regularmente busca incorporar mejoras en sus productos y/o servicios.  <input checked="" type="checkbox"/> Muy frecuentemente manifiesta iniciativa, compromiso e interés por incorporar constantemente mejoras en sus procesos, productos y/o servicios.</p>	2	2
<p><b>LIDERAZGO:</b> Ejercicio de la autoridad basada en el fortalecimiento de relaciones humanas efectivas encaminadas al estímulo del logro, competencia positiva y satisfacción de triunfo.</p> <p><input type="checkbox"/> Evita reconocer y estimular a su personal a su personal en el logro de objetivos, fomentando un clima de tensión.  <input type="checkbox"/> Eventualmente estimula a sus colaboradores en el logro de objetivos y regularmente los confronta para alcanzarlos.  <input type="checkbox"/> Casi siempre fomenta el fortalecimiento de relaciones humanas efectivas, encaminadas al logro de objetivos organizacionales sin menoscabo de sus colaboradores.  <input checked="" type="checkbox"/> Cotidianamente favorece y propicia un clima laboral fundamentado en el respeto, la confianza, el desarrollo y el reconocimiento de sus colaboradores.</p>	3	3
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Es el esfuerzo conjunto, convencidos de que nuestro espíritu de trabajo en equipo se traduce en un mejor y mayor resultado.</p> <p><input type="checkbox"/> No manifiesta interés por alcanzar resultados en equipo, ni participa cuando éstos se integran.  <input type="checkbox"/> Ocasionalmente busca la integración de grupos de trabajo para la atención de problemas específicos.  <input type="checkbox"/> Regularmente fomenta la integración de equipos de trabajo, para la atención de problemas específicos, participando proactivamente en el logro de resultados.  <input checked="" type="checkbox"/> Muy frecuentemente promueve equipos de trabajo alentando, enseñando y fomentando su desarrollo integral, respondiendo al esfuerzo grupal con cooperación y ayuda.</p>	2	2

**ETAPA DE PLANEACION**

Llenar los espacios en blanco como primera etapa, asignando a cada valor el peso específico que tenga en su área de trabajo, debiendo sumar 20 puntos en total. Dependiendo del Centro de Trabajo impletarán más algunos que otros.

**ETAPA DE EVALUACION**

Marque con una cruz el cuadro correspondiente al porcentaje de cumplimiento.

\*\*\* Este espacio se llenará automáticamente al momento de ser capturada la información.

No. de evaluación individual \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Correspondiente al semestre No. \_\_\_\_\_

	PESO	Promedio ---
<p><b>CALIDAD PRODUCTIVIDAD:</b> Compromiso de propiciar y facilitar convicciones idóneas que conduzcan a la empresa hacia niveles de competitividad internacional, mediante el proceso de mejora continua.</p> <p><input type="checkbox"/> No manifiesta interés por mejorar sus métodos y procedimientos de trabajo, únicamente se ocupa de cubrir sus tareas cotidianas.</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasionalmente busca la mejora de sus productos y/o servicios, generalmente lo hace como resultados de una orden superior.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Regularmente busca áreas de oportunidad en un proceso de mejora continua y de competitividad.</p> <p><input type="checkbox"/> Generalmente propicia y facilita condiciones idóneas de competitividad, en un proceso de mejora continua, respondiendo a las necesidades y expectativas de sus clientes internos y/o externos.</p>	2	1.5
<p><b>SERVICIO:</b> Este valor se apoya en una actitud que busca la satisfacción total del cliente.</p> <p><input type="checkbox"/> Únicamente se ocupa por atender las necesidades y/o requerimientos de sus superiores, sin importar sus clientes internos o externos.</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasionalmente busca información conducente para atender las necesidades cambiantes de sus clientes, sin cuestionarles los resultados.</p> <p><input type="checkbox"/> Regularmente se acerca a sus clientes internos y/o externos, favoreciendo la atención de sus expectativas y/o requerimientos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Siempre da respuesta oportuna y eficiente, buscando la satisfacción total de sus clientes.</p>	2	2
<p><b>SEGURIDAD:</b> Preservación de la salud integral de los trabajadores y la integridad de las instalaciones y equipo, con las correspondientes del entorno social.</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca se compromete en llevar a cabo trabajo alguno con seguridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Ocasionalmente coadyuva a la consolidación de una cultura de seguridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Regularmente alienta a las personas que lo rodean a que se incorporen en una cultura de seguridad integral.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Generalmente observa y hace cumplir las medidas de seguridad e higiene en su ámbito de trabajo cuidando y preservando la salud de los trabajadores e integridad física de las instalaciones.</p>	4	4
<p><b>SENTIDO ECOLOGICO:</b> Asegurar, restablecer y preservar un medio ambiente limpio, tomando conciencia y acciones responsables para lograrlo.</p> <p><input type="checkbox"/> No manifiesta interés ni respeto por las acciones y/o programas organizacionales para preservar y restablecer el medio ambiente.</p> <p><input type="checkbox"/> Eventualmente cumple con las normas vigentes de protección ambiental, ya que éstas no forman parte de su cultura.</p> <p><input type="checkbox"/> Regularmente impulsa y/o respalda los esfuerzos por consolidar una cultura organizacional de protección al ambiente.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Generalmente asume una actitud de compromiso y responsabilidad, respecto a la necesidad de establecer, preservar y asegurar un medio ambiente limpio.</p>	3	3

TOTAL (13)

20

19.5

EVALUACIÓN GENERAL

FORMATO 4

Puntuación Semestral	A	B	C	HASTA 59 %	60 - 75 %	76 - 85 %	86 - 100 %
	* TOTAL DE RESULTADOS EN OBJETIVOS/METAS	TOTAL PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN	TOTAL EN LA EVALUACIÓN A+B	Cumplimiento DEFICIENTE	Cumplimiento REGULAR	Cumplimiento BUENO	Cumplimiento MUY BUENO
Puntuación 1er. semestre	80	19.5	99.5				
Puntuación 2º semestre							

COMENTARIOS GENERALES

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS GENERALES DEL EVALUADOR	
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS GENERALES DEL EVALUADO	
EVALUADO: <u>ING. JESUS VILLALOBOS GONZALEZ</u> NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE PLANEACIÓN	EVALUADOR: <u>ING. DAVID OCAMPO PERALTA</u> NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE PLANEACIÓN
1er. semestre	
EVALUADO: <u>ING. JESUS VILLALOBOS GONZALEZ</u> NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE EVALUACIÓN	EVALUADOR: <u>ING. DAVID OCAMPO PERALTA</u> NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE EVALUACION
2º semestre	
EVALUADO: _____ NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE EVALUACIÓN	EVALUADOR: _____ NOMBRE Y FIRMA DE CONFORMIDAD ETAPA DE EVALUACION

ETAPA DE PLANEACION: llenar el espacio en blanco como primera etapa.

\* Total de resultados en objetivos / metas.- forma de cálculo: sumar subtotaes columna "D" (formato 1) por semestre, multiplicarlo por 80 y dividirlo entre la suma de subtotaes columna "B" (formato 1) del mismo semestre evaluado.



Etapa de evaluación

## BIBLIOGRAFÍA

PETRÓLEOS MEXICANOS. El Petróleo. México, 1988. Pp. 176

PETRÓLEOS MEXICANOS. Memoria de labores 1997. México, 1998. Pp.315

ANDUEZA, María. Dinámica de grupos en Educación. Editorial Trillas. México, 1986. Pp. 117

CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo. Manual para la Administración del proceso de Capacitación de Personal. Limusa Noriega Editores. México, 1992. Pp. 129

GARCÍA GONZÁLEZ, Enrique. Evaluación en el aula. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro Y RAMÍREZ BUENDÍA, Patricia. Administración de la capacitación. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993. Pp. 122

RODRÍGUEZ C., Hector M. El maestro y los métodos de enseñanza. Editorial Trillas. México. Pp.69

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa Noriega Editores. México, 1999. Pp. 210

EDUCERE. AÑO IV VOL. II. Capacitación, ¿Mito o realidad?. Asociación Mexicana de Pedagogía. México, 1995. Pp. 52