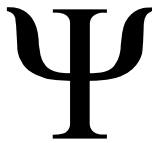




**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**GRADO DE COBERTURA ENTRE EL PERFIL PUESTO-PERSONA
EN UNA SUBDIRECCIÓN DE PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTAN

IRMA JANETH FLORES OVANDO

KARINA VITAL GUILLEN

DIRECTOR

LIC. CARLOS ALBERTO PENICHE LARA

REVISOR

LIC. ISaura LÓPEZ SEGURA.

MÉXICO, D.F. 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

P

*Gracias Dios por tantas bendiciones en mi vida,
por cada momento y experiencia que hoy en día
me han formado como la persona que soy; gracias
por permitirme vivir y por el lugar que elegiste para mi...*

¡Te amo!

*A ti mami por todo tu cariño, amor y confianza
porque cada día de tu vida te has dedicado a inculcarme
valores que cimientan mi formación como persona;
porque sin tu apoyo esta meta que hoy realizo no existiría,
es por eso que la comparto contigo.*

¡Te Quiero Mucho!

*Gracias papá por ser mi ejemplo a seguir,
por tu esfuerzo, comprensión y cariño,
porque has estado conmigo en todo momento
demostrándome que la familia es la mejor que tenemos,
que la unión, el amor y el apoyo es lo mas importante para nosotros.
Comparto este éxito en mi vida ya que sin duda también tuyo.*

¡Te Quiero Mucho!

*A mi hermana quien es mi mejor amiga
y quien me ha demostrado que la perseverancia,
la constancia y la disciplina siempre tienen como
resultado el éxito. Gracias pequeña por todos
los momentos tan felices que hemos compartido juntas,
pero sobre todo por el gran cariño que tenemos.*

¡Te Quiero!

A mi hermano por demostrarme que la vida es maravillosa cuando se vive con alegría, gracias por tu amor, cariño, consejos y por todos aquellos momentos de felicidad y tristeza que hemos compartido; porque hemos comprobado juntos que después de la tempestad viene la calma y que lo más importante es que nos tenemos el uno para el otro.

¡Te Quiero Flaquito!

A mis sobrinas Dafne Paola y Alondra Michelle porque son una bendición en mi vida y el motivo que me impulso a ser mejor cada día.

¡Las Quiero Preciosas!

A Karina Vital Guillén por el lazo tan hermoso que nos une... la amistad; por todas las experiencias de vivir este proceso juntas, esperando sea solo el inicio de muchos éxitos más para nuestra vida profesional.

¡Muchas Gracias Pequeña!

Irma Janeth Flores Ovando

A mi mamá Marisela Guillén Luna, a quien le dedico este trabajo, por haberme enseñado a luchar y esforzarme día con día, pese a todas las adversidades que hemos pasado. Gracias por tus sacrificios, tu amor y apoyo incondicional, siempre serás mi ejemplo a seguir, ya que por ti es por quien he llegado a ser quien soy, gracias por todo.

¡Te Quiero Mucho Mamá!

A mi abuelita Sofía Luna Martínez, quien es una gran persona y a la cual admiro demasiado por su fortaleza y su carisma que siempre la han caracterizado, gracias por tus consejos, tu apoyo y comprensión, que al igual que mi mamá siempre han estado conmigo en todo momento, por lo que este trabajo también es para ti.

¡Gracias Abuelita Te Quiero!

A mi hermana, por estar conmigo en todo momento, por su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años, por demostrarme que lo mejor que se tienen en la vida es la familia, por compartir conmigo sus triunfos y fracasos, pero sobre todo por estar conmigo cuando más lo he necesitado. Gracias por ser como eres Mony, porque además de ser mi hermana eres mi mejor amiga.

¡Te Quiero Mucho!

A mis tíos Marko, Juanita y Betty, por enseñarme que lo más importante en esta vida es la perseverancia y el éxito, por aprender muchas cosas de ellos de las cuales me siento orgullosa y de quienes he recibido siempre apoyo ilimitado.

¡Los Quiero!

A Ale, quien ha sido una persona muy importante en mi vida, ya que siempre has estado conmigo en todo momento, compartiendo triunfos y fracasos, alegrías y tristezas, éxitos y derrotas, gracias por apoyarme a lo largo de toda mi carrera y gracias por todos aquellos consejos que me hicieron salir adelante. Gracias por estar a mi lado en todos estos años.

¡Te Amo!

A Irma Flores Ovando, por compartir el proyecto más importante de nuestras vidas, por estar conmigo apoyándome en todo momento y por esa amistad tan bonita que me ha brindado a lo largo de estos años. Gracias pequeña, porque juntas logramos un éxito más en nuestra vida profesional.

¡Muchas Gracias Te Quiero!

Karina Vital Guillén

*A la Lic. María del Carmen Rodríguez Garza Carrión
por su apoyo incondicional y su experiencia compartida
en todo momento, siendo un ejemplo de dedicación,
constancia y ética en nuestra vida profesional,
pero sobre todo por la amistad brindada,
esperando sea un vínculo que perdure por siempre.*

¡Muchas gracias!

*A la Lic. Olga Fernández Díaz Barriga, a quien
admiramos infinitamente por su sencillez y simpatía
que la caracterizan y por todos aquellos momentos de alegría
compartidos; así como su enseñanza y perseverancia en el trabajo.*

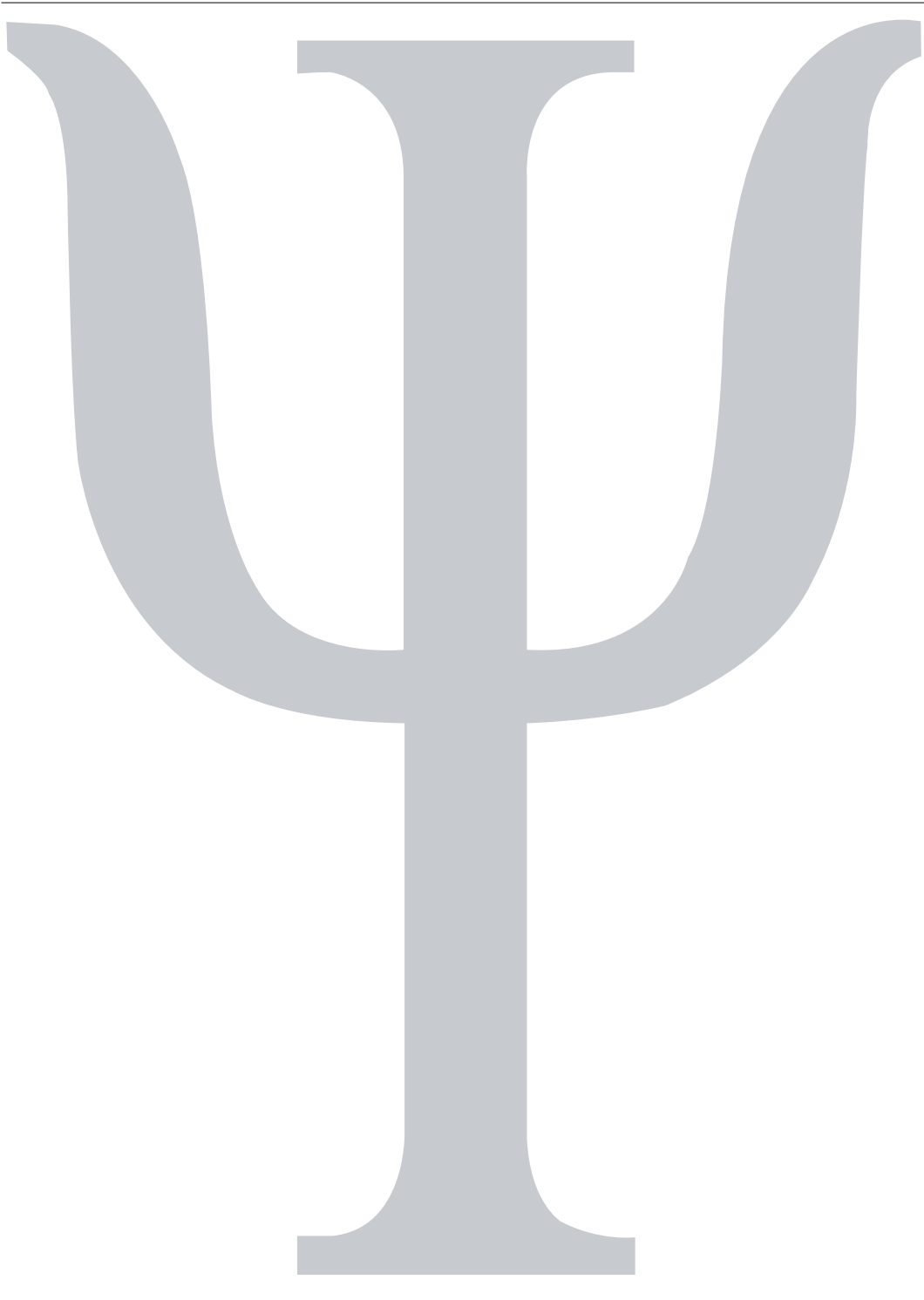
¡Te queremos Olguita!

*A la Lic. Carmen Delia Gutiérrez Zuñiga, por su
dedicación en el trabajo y su disposición en todo momento,
tanto profesional como personalmente y por sus consejos en el
momento preciso; además de ser una gran amiga y un ejemplo a seguir.*

¡Gracias Carmen!

*Lic. Carlos Alberto Peniche Lara, gracias por su
valioso apoyo en esta etapa, por sus consejos y asesoría,
ya que fue un elemento primordial para concluir este proyecto
y por todos aquellos conocimientos aportados durante la carrera,
que hoy en día han sido esenciales para nuestro desarrollo profesional.*

¡Gracias por todo!



ÍNDICE

Página

RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES	1
--	----------

INTRODUCCIÓN	3
---------------------	----------

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA

1.1	Antecedentes	9
	1.1.1 Programa de modernización	9
	1.1.2 Década de los sesenta	10
1.2	Misión	11
1.3	Visión	11
1.4	Política de calidad en Pemex Gas y Petroquímica Básica	12
1.5	Valores	12
1.6	Producción	14
1.7	Estructura	16
1.8	Subdirección de Administración y Finanzas	18
1.9	Desarrollo de personal	20

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DE LA MEDICIÓN PSICOLÓGICA

2.1	Diferencias entre los individuos	23
2.2	Evaluación del Desempeño	24
2.3	Fundamentos de los Tests en la Industria	25
2.4	Definición de los Tests Psicológicos	27
2.5	Medición de de los Tests Psicológicos	28
2.6	Análisis de Puestos	34
	2.6.1 Antecedentes	34
	2.6.2 Definición	34

2.6.3	Usos de los Análisis de Puestos	36
2.6.4	El uso de Perfiles en las Organizaciones	37

CAPÍTULO 3

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

3.1	Baterías Psicológicas	41
3.2	Pruebas utilizadas en Pemex Gas y Petroquímica Básica	42
3.3	Descripción de las Pruebas Psicológicas	43
3.3.1	Prueba de Inteligencia Therman	43
3.3.2	Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon	46
3.3.3	Estudio del Comportamiento Cleaver	48
3.3.4	Managerial Assessment Proficiency - MAP	50
3.4	Metodología de levantamiento de Perfil del Puesto	62
3.5	Autoevaluación de conocimientos específicos al puesto	67

CAPÍTULO 4

MÉTODO

4.1	Planteamiento del problema	73
4.2	Objetivo	73
4.3	Sujetos	74
4.4	Muestra	74
4.5	Tipo de estudio	75
4.6	Instrumentos	75
4.7	Materiales	76
4.8	Escenario	76
4.9	Procedimiento	76

RESULTADOS	91
CONCLUSIONES	109
ANEXOS	113
GLOSARIO	123
REFERENCIAS	127

RELACIÓN DE CUADROS Y GRÁFICAS

Página

Estructura de Pemex Gas y Petroquímica Básica	16
Ubicación de los complejos procesadores de gas y sectores de ductos	17
Ubicación de las terminales de distribución y las representaciones comerciales	18
Áreas que mide-investiga Therman	45
Metodología de levantamiento de perfiles de puestos	60
Tabla: niveles tabulares	74
Tabla: que indica el número de evaluados	74
Gráfica que muestra el porcentaje de la muestra por sexo	75
Tabla 1: Perfiles de puestos	77
Integración de resultados	79
Tabla 2: Perfil de trabajadores	86
Tabla 3 y 4: Perfil de puestos y resultados	91
Tabla 5 y 6: Perfil de trabajadores	92
Gráfica 7.1: Comparación de fortalezas y áreas de oportunidad	95
Gráfica 7.2: Comparación de fortalezas y áreas de oportunidad	97
Tabla 8: Resultados del perfil de Habilidades Gerenciales (MAP)	98
Gráfica 9: Habilidades Gerenciales (MAP)	99
Gráfica 10: Comparación del perfil de trabajadores vs perfil nacional	101
Tabla 11: Fortalezas y oportunidades de desarrollo en conocimientos, habilidades y actitudes (CHA)	103
Tabla 12: Fortalezas y oportunidades de desarrollo en conocimientos, habilidades y actitudes (CHA)	104
Gráfica 13: Grado de cobertura del perfil de puestos	106
Planes individuales de desarrollo y programa de capacitación	110

Introducción

*La educación es un ornamento en la prosperidad
y un refugio en la adversidad.*

Aristóteles

INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos ocupan un papel primordial dentro de la empresa, ya que en gran parte el éxito o fracaso de la misma depende de ellos y de la eficiencia con la que desempeñen sus tareas.

Por tanto, es necesario identificar las actividades específicas, que cada trabajador debe desempeñar en su puesto para cumplir con los criterios de desempeño que le corresponden.

En Pemex Gas y Petroquímica Básica, hasta hace unos meses no se contaba con un proyecto el cual definiera a través del perfil de puesto las actividades específicas que cada trabajador debiera desempeñar; por lo tanto, surge la necesidad de establecer un proyecto mediante el cual se identificarán las diferencias existentes entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador, con la finalidad de conocer las diferencias de conocimientos, habilidades y actitudes que presentan los trabajadores, para en un futuro enfocar su desarrollo individual en los planes de capacitación.

De acuerdo con la bibliografía revisada en las tesis de Rodríguez (1998), Sánchez y Del Pino (1997), Ruiz y Contreras (1992), existen algunos estudios enfocados a problemas similares en las empresas, los cuales reflejan la importancia de que los trabajadores conozcan cuáles son las actividades específicas que deben de realizar.

Debido a ello, en Pemex se implementó un proyecto llamado Ciclo de Vida Laboral, el cual consistió en el Levantamiento del Perfil de Puesto y el perfil del trabajador aplicando una Batería de Pruebas Psicológicas, así como un formato de evaluación de conocimientos al puesto para encontrar las diferencias de cada uno de los trabajadores.

La Subdirección de Pemex Gas y Petroquímica Básica, con la que se trabajó está integrada por 112 trabajadores de confianza (definidos así por la Institución) los cuales oscilan entre niveles de puesto Analista, Analista Auxiliar, Ayudante Administrativo, Analista Principal, Líder de Proyecto, Subgerente, Gerente y Subdirector, ubicados en Oficinas Centrales.

El proyecto consiste en un levantamiento de perfiles de puestos para cada uno de los trabajadores de esta Subdirección, así como la aplicación de una batería psicométrica establecida por el Corporativo de Petróleos Mexicanos y la política de la empresa. Esta batería se compone de las siguientes pruebas:

- **Therman:** Es una prueba psicométrica diseñada para evaluar las capacidades y niveles de desarrollo intelectual mediante la medición de los procesos de abstracción.
- **Cleaver:** Es una prueba que mide el comportamiento en el trabajo, a través de cuatro dimensiones: Dominio (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Cumplimiento (C).
- **Gordon:** Es un instrumento de personalidad que mide 8 aspectos importantes del funcionamiento de la persona, los cuales son:
 - (A) Ascendencia.
 - (R) Perseverancia.
 - (E) Estabilidad Emocional.
 - (S) Sociabilidad.
 - (C) Cautela.
 - (O) Originalidad.
 - (P) Relaciones Personales.
 - (V) Vigor.

Sin embargo, la versión Psychowin un sistema computarizado en el cual se pueden aplicar diversas pruebas psicométricas, ha integrado en Gordon un nuevo Rasgo (I) Iniciativa, que resulta del promedio de Ascendencia, Cautela y Vigor.

- MAP: (Managerial Assessment Proficiency), es un instrumento Administrativo de evaluación de efectividad gerencial , el cual evalúa cuatro aspectos:
 - Componente Administrativo.
 - Componente Comunicativo.
 - Componente de Supervisión.
 - Componente Cognitivo.

Cada uno de estos aspectos constituye un elemento fundamental en esta prueba, ya que mediante los mismos se puede evaluar la efectividad gerencial.

Los capítulos que integran el presente trabajo son:

- Capítulo 1. Inicia con una semblanza general de Pemex Gas y Petroquímica Básica, que contempla la visión, misión, su producción y estructura, así como también la descripción de Desarrollo de Personal.
- Capítulo 2. Trata los fundamentos de la medición psicológica en general, así como en el área industrial, describiendo las diferencias individuales, medición de habilidades, conceptos fundamentales de las pruebas psicológicas, así como un esbozo sobre los perfiles profesionales en general, especificando los de Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- Capítulo 3. Refiere los instrumentos de evaluación, la integración de baterías Psicométricas, en específico las utilizadas en esta institución, haciendo mayor énfasis en la que fue aplicada al personal de esta institución.
- Capítulo 4. Hace mención de la metodología utilizada, así como los resultados obtenidos por este estudio.

Por último, se exponen las conclusiones para determinar las posibles causas que indiquen las diferencias encontradas entre el perfil del trabajador y el perfil de puesto, así como los anexos que sustentan parte de la investigación.

Con esta investigación se verán beneficiados tanto la empresa como los trabajadores; ya que mediante la obtención de los resultados de este estudio se enfocará la capacitación en los planes individuales, en cada una de las áreas a desarrollar para mejorar el desempeño y la eficiencia del personal de dicha empresa. Por otro lado, una de las expectativas de este estudio es que sea de utilidad para las próximas investigaciones en el campo de psicología del trabajo.

En Pemex Gas y Petroquímica Básica, este proceso de modernización depende básicamente del factor humano; el desarrollo de su personal como estrategia básica, tiene como objetivo obtener efectividad por medio del fortalecimiento de los ejecutivos, a través de la identificación y valoración del desarrollo de sus

potencialidades, habilidades gerenciales y conocimientos adquiridos en el desempeño de su trabajo.

Finalmente, se puede decir que la importancia de dicho estudio hacia la empresa, es proporcionar un elemento básico para enfrentar retos y así elaborar planes y programas de desarrollo de acuerdo con las diferentes disciplinas, tomando en cuenta las características personales de los trabajadores, propiciando el desarrollo de sus habilidades integrando en la medida de lo posible sus objetivos personales con los de la institución, lo que hace necesario establecer programas adecuados para el trabajador por medio de capacitación y la creación de planes de mejora continua que requiere la empresa para alcanzar su máxima competitividad y efectividad.

Capítulo

No basta con dar pasos que un día puedan conducirnos hasta la meta, si no que cada paso ha de ser una meta, sin dejar de ser un paso.

Johann Wolfgang Goethe

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes

Petróleos Mexicanos nació como una empresa grande, actualmente es pilar fundamental de la economía de nuestro país, sus recursos han impulsado de manera relevante el desarrollo económico y social de México.

Petróleos Mexicanos es la empresa más importante de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos.

Por su magnitud y complejidad, se hizo necesario reestructurar a la empresa, para garantizar en los próximos años su importante papel en la economía nacional de manera que se preserve el sentido nacionalista de la industria petrolera. (Rodríguez G. M., 1998. Programa de Desarrollo de Ejecutivos en Pemex Gas y Petroquímica Básica, Tesis, UNAM).

1.1.1 Programa de Modernización.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) se ubica dentro del Sector Paraestatal de la Administración Pública Federal como un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial.

El Secretario de Energía, Minas e Industrias Paraestatales y el Director General de Petróleos Mexicanos conforme al Programa de Modernización del Sector Energético 1990-1994, se abocaron a la tarea de reestructurar la empresa y esto se sustentó en dos premisas fundamentales:

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

Conforme a estas directrices, el 16 de julio de 1992 se publicó en el Diario Oficial la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios todo lo referente

a dicha reestructuración, con la cual se crean cuatro organismos descentralizados de propiedad jurídica y patrimonio propios.

Es a partir de este momento cuando Petróleos Mexicanos opera con un corporativo y cuatro organismos subsidiarios:

- **Pemex Exploración y Producción** tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y del gas natural.
- **Pemex Refinación** produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos.
- **Pemex Gas y Petroquímica Básica** procesa el gas natural y los líquidos del gas natural; distribuye y comercializa gas natural y gas licuado, produce y comercializa productos petroquímicos básicos.
- **Pemex Petroquímica** elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.

En México el petróleo crudo y el gas natural se encuentran asociados, ambos representan la fuente de aprovisionamiento de una riqueza energética que ha apoyado el desarrollo industrial del país desde el principio del presente siglo XXI, y particularmente en un período posterior a la segunda guerra mundial, época en la que se dieron adelantos científicos y tecnológicos que permitieron un uso más racional de los recursos naturales, orientados a satisfacer las necesidades primarias del hombre; alimentos, vestido, confort y otros, ya en esos tiempos escasos y caros.

1.1.2 Década de los sesenta

En la década de los '60, la abundancia relativa de petróleo crudo y gas natural, así como su bajo costo, permitió la conformación en forma masiva, de industrias de transformación, creándose en nuestro país una de esas industrias como petroquímica básica, supeditada al estado y administrada a través de petróleos mexicanos, cuyo propósito es producir los insumos básicos que han dado cimentación la industria petroquímica mexicana.

Al paso de los años se dio un importante crecimiento a esta rama industrial, la cual ha sido apoyada en un 85 por ciento de sus insumos por el gas natural y los hidrocarburos contenidos en él.

Sin dejar de reconocer el valor estratégico de ambos recursos, petróleo crudo y gas natural, en el progreso industrial del país, cabe señalar que el petróleo crudo se ha constituido en las últimas dos décadas como el principal soporte de las finanzas y puntal de la recuperación económica nacional.

El gas natural y su proceso integral demandan la particular atención de uno de los organismos creados por Petróleos Mexicanos para tal fin, Pemex Gas y Petroquímica Básica, abocado a producir no solo los insumos básicos que las leyes en la materia le confieren, sino adicionalmente a participar en el cuidado y protección del medio ambiente ofreciendo energéticos limpios y de calidad ecológica.

En la actualidad, la producción de gas es determinante para la generación energética nacional, además de ser materia prima para la industria petroquímica y otras industrias estratégicas.

El abasto de gas y petroquímicos básicos desempeña un papel clave en la actividad económica agregada. Las fluctuaciones de sus precios reconocen efectos multiplicadores significativos en el nivel general de precios de la economía y en la competitividad externa de múltiples productos nacionales.

1.2 Misión

En un marco de transparencia y rendición de cuentas, administrar los recursos de la empresa de manera eficiente y segura, con una cultura de eliminación de defectos, con tecnologías de información y sistemas de vanguardia para satisfacer las necesidades del mercado en forma oportuna y confiable y con un estricto apego a los lineamientos estratégicos corporativos.

1.3 Visión

Ser una empresa de clase mundial, respetuosa en su entorno y de su relación con la sociedad, reconocida por la aplicación responsable y transparente de los recursos públicos, y como líder en el mercado por la calidad de sus productos y los servicios de valor agregado que ofrece.

1.4 Política de calidad en Pemex Gas Y Petroquímica Básica (PGPB)

Es compromiso de todo el personal de PGPB:

Procesar, transportar y comercializar el gas natural, el gas licuado, los petroquímicos básicos y el azufre, así como proporcionar los servicios adicionales que PEMEX Gas ofrece en forma segura, eficaz y apegada al marco normativo aplicable; con una filosofía de mejora continua de sus procesos. Todo ello, con el propósito de lograr la satisfacción de nuestros clientes e incrementar el valor agregado de la empresa.

Política y principios de seguridad, salud y protección ambiental

En esta empresa con respecto al campo de la Salud y la Protección ambiental, establece como Principios y Política:

Principios

- La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son valores con igual prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- Todos los incidentes y lesiones se pueden prevenir.
- La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son responsabilidad de todos los trabajadores y la condición de empleo.
- En Pemex Gas y Petroquímica Básica se comprometen a continuar la protección y el mejoramiento del medio ambiente en beneficio de la comunidad
- Los trabajadores están convencidos de que la Seguridad, Salud y Protección Ambiental son en beneficio propio y los motivan a participar en este esfuerzo

1.5 Valores

En la Industria Petrolera Estatal, las nuevas condiciones imperantes le exigen replantear su cultura organizacional, fortaleciendo aquellos valores que han convertido en una empresa cuyo papel en el desarrollo de México moderno ha sido fundamental, y adoptando otros que se consideran indispensables para mantener funcionalidad y presencia en el mercado.

Los valores, en conjunto constituyen la directriz del comportamiento del personal, siendo el objetivo, lograr que la comunidad petrolera, individual y colectivamente incorpore, fortalezca y haga suyos los valores institucionales, traduciéndolos en compromisos de actuación encaminados a alcanzar niveles conjuntos de excelencia. Son ocho los valores que se consideran vitales para el futuro de la empresa:

Nacionalismo

Conscientes de que el progreso de la Industria Petrolera Estatal es una de las bases del cambio estructural del país, se vive este valor a través del trabajo desempeñado con talento e imaginación, actuando armónica y comprometidamente con el progreso real del país, a fin de fortalecer identidad, defender soberanía y consolidar independencia por el bien común nacional.

Innovación

Se concibe este valor como el motor de cambio, cuyo soporte son la creatividad e imaginación, que fortalece el espíritu de superación y autodesarrollo en los petroleros. Como efecto de la innovación enriquece los productos y servicios y busca nuevos caminos de acción dirigidos a la mejora continua del factor humano y de la organización.

Liderazgo

Se entiende este valor como el ejercicio de la autoridad basada en el fortalecimiento de relaciones humanas efectivas encaminadas al estímulo del logro, competencia positiva y satisfacción de triunfo.

Trabajo en equipo

En Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios creen en el esfuerzo conjunto, convencidos de que el espíritu de trabajo en equipo se traduce en un mejor y mayor resultado, que el de la suma de esfuerzos individuales.

Calidad - Productividad

Este valor representa en todos los integrantes de la industria el compromiso de propiciar y facilitar todas aquellas condiciones idóneas que conduzcan a la empresa hacia niveles de competitividad internacional, donde el proceso de mejora continua a través de las conductas y desempeño de sus trabajadores, responda a las necesidades y expectativas de sus clientes, tanto internos como externos.

Servicio

En la Industria Petrolera se sienten comprometidos de proyectar una imagen ejemplar de servicio respaldada por la eficiencia productiva; este valor se apoya en una actitud que busca la satisfacción total del cliente.

Seguridad

“La seguridad industrial en Pemex es de primordial importancia, forma parte de la cultura organizacional y es considerada como un valor, por lo que sus trabajadores se comprometen a darle la misma prioridad que a las funciones productivas dándole un enfoque eminentemente preventivo, vinculándola a la conservación de la salud de los trabajadores, ala integridad de las instalaciones y al entorno social”.

Sentido ecológico

Asegurar, restablecer y preservar un medio ambiente limpio, tomando conciencia y acciones responsables para lograrlo, es un valor prioritario con el que Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios están comprometidos.

1.6 Producción

De conformidad con lo establecido en el artículo 3º de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, Pemex Gas y Petroquímica Básica tiene los siguientes objetos: procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

Sus principales productos son:

1. Gas seco. Producto usado como energético industrial, doméstico y para la generación de energía eléctrica; se utiliza también en los procesos de recuperación secundaria de petróleo crudo y como insumo de la industria petroquímica.

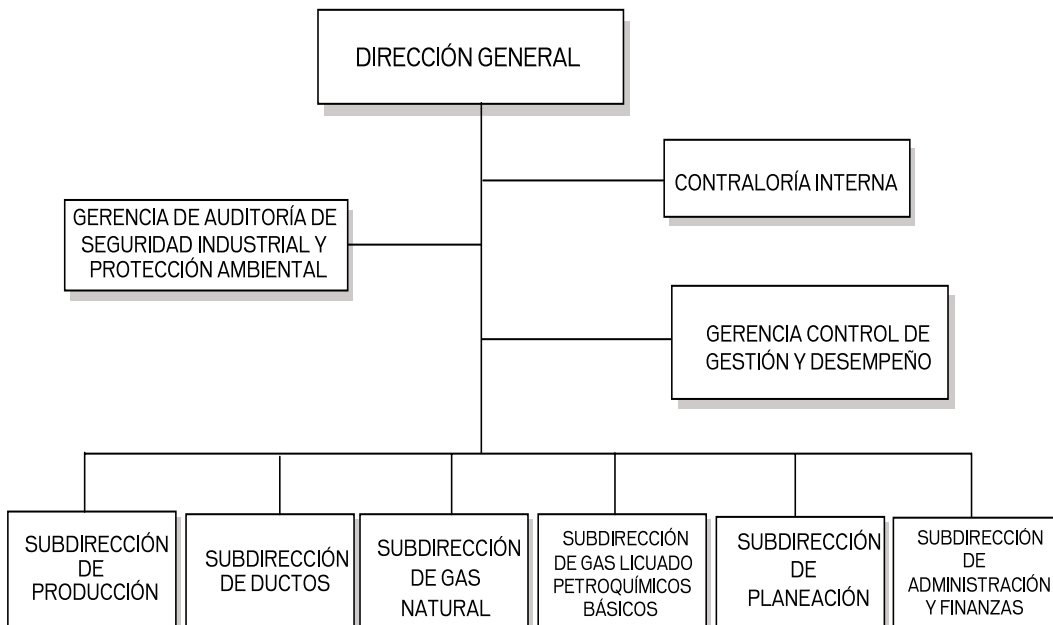
2. Petroquímicos básicos:

- **Etano.** Materia prima para la obtención de plásticos, resinas, fibras, solventes, plastificantes, pinturas, lacas, barnices, etc.
- **Propano.** Para la industria de propelentes y obtención de hidrógeno. Materia prima para la obtención de plásticos.
- **Butano.** Para la industria de propelentes y aditivo para gasolinas automotrices.
- **Gas licuado.** Mezcla de propano y butano utilizado como combustible doméstico y automotriz. Materia prima en la industria petroquímica.
- **Pentanos.** Componentes de gasolinas y materia prima en la producción de resinas.
- **Hexanos y Heptanos.** Ambos productos utilizados en la industria de solventes para pinturas, lacas, barnices; el hexano se utiliza también en las industrias: farmacéutica, calzado y aceites comestibles.
- **Naftas.** Se utilizan como insumos en la elaboración de productos llamados aromáticos, cuyos usos finales se encuentran en las industrias: textil, plásticas, resinas, colorantes, farmacéutica, pinturas, etc.
- **Materia prima para Negro de Humo.** Componente básico en la elaboración de hules sintéticos utilizados en la manufactura de llantas, cámaras, bandas, mangueras, etc.
- **Azufre.** Se utiliza en la elaboración de ácido sulfúrico en los procesos de vulcanización de hule, en la industria farmacéutica y en la obtención de fertilizantes.

1.7 Estructura

Pemex Gas y Petroquímica Básica ha sido estructurada para operar con un enfoque de línea de negocios.

Su organización se integra por una Dirección General, de la cual dependen dos Gerencias, una Contraloría y seis Subdirecciones:



Subdirección de Producción: Asegura la operación de las plantas procesadoras de gas y de condensados.

Subdirección de Ductos: Opera y administra la red nacional de ductos de gas natural y de gas licuado.

Subdirección de Gas Natural: Comercializa, importa y exporta el gas natural.

Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos: Comercializa a nivel nacional el gas licuado y los petroquímicos básicos; se encarga de la operación de las terminales de distribución de gas licuado; administra el transporte del gas licuado y del activo de la flota gasera.

Subdirección de Planeación: Contribución a definir el Plan Estratégico de Pemex Gas y Petroquímica Básica a través de la planeación estratégica, operativa y de inversión.

Subdirección de Administración y Finanzas: Atrae, desarrolla y retiene para el organismo al mejor personal proporciona servicios de apoyo al personal, garantiza los servicios materiales y financieros.

De acuerdo al Manual de Inducción de Petróleos Mexicanos (1997), Pemex cuenta con 9 complejos procesadores de gas, y 14 sectores de ductos:

Sectores de Ductos:

1. Chihuahua.
2. Torreón.
3. Reynosa.
4. Monterrey (Coordinación Técnica Regional Norte).
5. Madero.
6. Salamanca.
7. Guadalajara.
8. Venta de Carpio (Coordinación Técnica Regional Centro).
9. Nuevo Pemex.
10. Tlaxcala.
11. Cd Mendoza.
12. Veracruz (Coordinación Técnica Regional Sur).
13. Minatitlan.
14. Cárdenas.

Complejos Procesadores de Gas:

1. Cactus.
2. Nuevo Pemex.
3. Cd Pemex.
4. La venta.
5. Área Coatzacoalcos.
6. Matapionche.
7. Poza Rica.
8. Reynosa.
9. Burgos

(Se tienen residencias de construcción en diferentes partes de la República, mismas que cubren con las necesidades de algunos de los nuevos proyectos en el organismo).

Para transportar gas licuado existen 14 terminales de distribución y 8 representaciones comerciales:

Representaciones Comerciales:

1. Mexicali.
2. Nogales.
3. Piedras Negras.
4. Reynosa.
5. Cadereyta.
6. Matapionche.
7. Tierra Blanca.
8. Salamanca.

Terminales de Distribución:

1. Rosarito.
2. Cd. Juárez.
3. Topolobampo.
4. Cd. Madero.
5. Zapopan.
6. Abasolo.
7. Tepejé del Río.
8. Poza Rica.
9. Tula.
10. San Juan Ixhuatepec.
11. Puebla.
12. Cactus.
13. Salina Cruz (Terminal Refrigerada).
14. Salina Cruz (Terminal Terrestre).

1.8 Subdirección de Administración y Finanzas

(Área responsable por conducto de su Gerencia de Recursos Humanos del Programa de Desarrollo Ejecutivo)

A continuación se presentan algunas de las principales funciones que se realizan en esta subdirección:

- Ejercer la dirección del Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos y Organización, a fin de que Pemex Gas y Petroquímica Básica cuente con estructuras organizativas, recursos humanos y sistemas administrativos idóneos para el cumplimiento de sus objetivos básicos.
- Administrar y procurar los recursos humanos, financieros, materiales, bienes patrimoniales y servicios de apoyo al organismo.
- Desarrollo y óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.
- Ejercer la representación y dirección de las relaciones laborales ante las dependencias del Gobierno Federal, dependencias de Petróleos Mexicanos, y con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.
- Administrar, dar seguimiento y evaluar el ejercicio del presupuesto asignado al organismo, conforme al Plan de Negocios de la empresa, proyectos de inversión y expansión de sus áreas productivas.
- Planear el desarrollo y operación de los sistemas financieros y administrativos, que promuevan el mejoramiento de la calidad total en las áreas del organismo.

En la Subdirección de Administración y Finanzas, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, se elaboró la propuesta del Programa de Ciclo de Vida Laboral, que busca implantar una administración centrada en el hombre para desarrollarlo como recurso fundamental de la organización; armonizando intereses, objetivos y acciones entre la persona y la empresa para optimizar simultáneamente el desempeño individual y el organizacional.

Por esta razón se ha considerado de fundamental establecer el programa que permitirá contar con la persona idónea en el puesto adecuado.

Durante mucho tiempo no ha existido una política clara para la contratación y superación del personal, que les permita tener una perspectiva sobre su desarrollo

profesional a futuro; así como tener acceso a capacitación de diversas disciplinas relacionadas directa o indirectamente con sus labores y que ayuden a los individuos más capaces a adquirir una visión global del negocio para beneficio de la empresa.

Lo anterior, ha provocado un desfase entre los conocimientos y habilidades que requiere el personal que actualmente están trabajando en Pemex Gas y Petroquímica Básica, por esto, se hace necesario identificar plenamente las diferencias por cubrir en el desarrollo de sus trabajadores.

1.9 Desarrollo de personal

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos, ya que su esfuerzo resulta vital para el funcionamiento de la misma; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá; de aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos (Arias y Heredia 1999).

Por tanto, el proceso de desarrollo de los recursos humanos comienza en las Iniciativas Estratégicas de Pemex Gas, los cuales no representan un costo, sino una inversión redituable que además de ser elementos fundamentales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del organismo, son importantes generadores de valor económico en la empresa, son 22 iniciativas siendo una de estas el proyecto de Ciclo de Vida Laboral.

El plan de negocios viene a ser el plan estratégico que define los objetivos, las funciones y los programas específicos, que permiten orientar las acciones educativas y de formación de los recursos humanos con el propósito de desarrollar personas capaces de aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el organismo para garantizar la productividad.

En referencia con los objetivos que se pretende alcanzar, en el Programa de “Ciclo de Vida Laboral”, se propone una metodología que permita detectar aquellas áreas débiles y fuertes en los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan los actuales trabajadores en Pemex Gas y Petroquímica Básica y así poder establecer comparación con empresas similares de competencia internacional.

Por lo anterior, es necesario determinar los perfiles de los puestos y establecer el conjunto de características que deben tener los trabajadores para alcanzar la excelencia en su ámbito laboral, así como fortalecer e incrementar sus áreas menos desarrolladas vinculando los planes de desarrollo personales y los estratégicos de la empresa para cumplir con la misión del organismo.

Partiendo de la idea de que la planeación del factor humano permite la consecución de los objetivos propuestos, se ha estudiado las diferentes posibilidades que existen para la evaluación del personal y de acuerdo con esto encausar su desarrollo.

Es por ello, que se implementó una metodología mediante la cual sea posible evaluar psicológicamente al personal e identificar su perfil de puesto, con la finalidad de obtener las diferencias existentes de cada uno de los trabajadores y así en un futuro implementar planes de desarrollo individual enfocados a las necesidades reales de capacitación. Derivado de esto, surge el proyecto llamado Ciclo de Vida Laboral, el cual tiene como objetivo principal cumplir con estos requerimientos mejorando así el desempeño y la eficiencia tanto de la empresa como de los trabajadores.

Capítulo

*Consideramos felices a quienes han aprendido
de la experiencia de la vida a soportar sus males
sin ser vencidos por ellos.*

Carl Gustav Jung

CAPÍTULO 2

2.1 Diferencias entre los Individuos.

Las diferencias individuales son las variaciones existentes entre las personas aunque sean miembros de un mismo grupo, las cuales son producto de dos grandes vertientes: la herencia y el medio ambiente.

Los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades y de conocimientos, pero también en características menos palpables como los rasgos de la personalidad, las habilidades, la inteligencia y el rendimiento; por lo que al tener tales diferencias, también difieren en la manera en la que ejercen su trabajo (Dubin, 1982)

Es por ello, que de un conjunto determinado de personas unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero ¿Cuál es la diferencia entre ellos, o cómo podría escogerse a los mejores? Es precisamente el estudio de los Tests Psicológicos una de las herramientas que ha de definir estas dudas, pues si todos los hombres tuviesen los mismos conocimientos, aptitudes, inteligencia y rasgos de personalidad, no habría problemas en la selección de personal, y por lo tanto no existirían los tests psicológicos.

La finalidad de los mismos es la de ayudar a distinguir en los hombres esos aspectos, para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa (Rivera, 1992)

Se debe tomar en cuenta que las diferencias individuales en las organizaciones, se reflejan en la calidad del trabajo, ejecución laboral, estabilidad en el empleo, intereses en la realización de las tareas, así como en la posesión y desarrollo de ciertas habilidades. Es importante para las empresas que sus integrantes desempeñen el trabajo acorde a sus habilidades, intereses e inclinaciones, pues así se incrementará la productividad y la satisfacción del individuo, viéndose reflejado en la organización.

2.2 Evaluación del Desempeño.

Para una empresa u organización no solo es importante definir las diferencias individuales que existen entre cada uno de sus elementos, si no también es importante hacer una evaluación del desempeño para saber el estado en que se encuentran los trabajadores y así poderse centrar en las habilidades necesarias tanto individual como grupal.

La Evaluación del Desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, a su vez evalúa también los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Dentro de la evaluación del desempeño se encuentra la gestión del desempeño que junto con esta hacen un sistema de administración que consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización. Este proceso incluye la planeación de Recursos Humanos así como el reclutamiento y selección de personal.

Ahora bien para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño tanto individual como organizacional. Es el caso para la capacitación y desarrollo, en la cual debe señalar las necesidades específicas de cada uno de los trabajadores para un mejor funcionamiento; en el caso de la planeación y desarrollo de carrera, debe verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional, cualquiera que sea el caso los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Por ejemplo los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera (Mondy, Noe, 2005)

Es así como existen muchos factores ambientales, externos e internos que pueden influir en el proceso de la evaluación, sin embargo es importante que no se deje de llevar a cabo, ya que esta evaluación es un forma de retroalimentación y una forma de interacción más continua con cada uno de los trabajadores.

2.3 Fundamentos de los Tests en la Industria.

A través de la historia, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran rudimentarios.

Un ejemplo, es que entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales. En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color negro, por su fortaleza.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Los sistemas de la selección técnica de personas progresaron esto con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, por lo que hasta el desarrollo de la Psicología aplicada, la cual emergió de la guerra como una disciplina reconocida, se empiezan hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (Anastasi, 1998).

De acuerdo a Arias Galicia (1999), la selección de personal se define como el procedimiento que elige al hombre ideal para que cubra al puesto adecuado a un costo adecuado. Le permite al trabajador hacer nuevas cosas y adquirir nuevas habilidades que al mismo tiempo le permitan ser desarrolladas.

En 1911, Hugo Münsterberg conocido como el fundador de la Psicología aplicada a la Industria, inició estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número tan elevado de accidentes que sucedían, llegando a determinar una serie de razones tanto psíquicas como físicas que motivaban el problema; razón por la que estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos (Reyes, 2001).

Sin embargo, puede decirse que al factor que más influyó en el desarrollo acelerado de esta rama de la psicología aplicada, fue la Primera Guerra Mundial, pues diversos países se vieron en la necesidad de hacer una efectiva selección de su oficialidad.

En 1917, el ejército de los Estados Unidos tenía la urgencia de clasificar intelectualmente a miles de reclutas; decidieron emplear test lo que dio lugar a la creación de la primera prueba colectiva que tuvo una enorme resonancia pues se demostró las bondades de la selección utilizando tests (Rodríguez G. M., 1998. Programa de Desarrollo de Ejecutivos en Pemex Gas y Petroquímica Básica, Tesis, UNAM).

Fue así como los psicólogos laborales tomaron mayor auge y empezaron sus primeras investigaciones, en las que evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Tal vez el cambio más significativo que dieron los psicólogos durante esta época, es la introducción de test dentro de la rutina diaria y normal de trabajo, el entrenamiento del trabajador, el desarrollo de la administración entre otros asuntos educativos. Esta situación se confirmó en la Segunda Guerra Mundial en la que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron los servicios de psicólogos (Rivera, 1992)

Posteriormente, se produjeron cambios significativos en la industria con la introducción de pruebas psicométricas así mismo se realizaron análisis del requerimiento del trabajo, habilidades y cualidades del trabajador. De esta manera, los cambios más importantes de la psicología a la práctica profesional del personal consisten en pruebas, entrevistas, entrenamiento, evaluación de las aptitudes, capacitación, detección de necesidades, reclutamiento y selección de personal, algunos estudios sobre la fatiga y monotonía, seguridad e higiene entre otros aspectos.

De acuerdo a Sánchez S. y del Pino (1997), en la actualidad los instrumentos de medición psicológica son utilizados en varios procesos de la administración de los recursos humanos de las organizaciones, como selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras.

Su función es apoyar para la obtención de información en relación con la posibilidad de:

- Ubicar al personal en el puesto adecuado acorde a sus conocimientos, aptitudes y experiencias.
- Pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Tener datos objetivos para la promoción, rotación o despido de los empleados, según sea su capacidad de aprendizaje y sus habilidades para desempeñar las tareas.

- Evaluar al personal de los centros laborales por secciones y en su totalidad para detectar las necesidades de capacitación existentes.
- Validar la utilidad de los instrumentos de medición psicológica en la selección de candidatos y en la evaluación del personal que labora en la institución.
- Evaluar y contribuir a los programas de capacitación y desarrollo.
- Elaborar nuevas instrumentos, cursos, planes de carrera, entre otros.

Es por ello, que hoy en día es fundamental que toda empresa cuente con un departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal de manera exitosa.

2.4 Definición de los Tests Psicológicos.

El término “test mental” apareció por primera vez en la bibliografía psicológica en un artículo escrito por James McKeen Cattell en 1890, que describe una serie de pruebas que cada año se aplicaban a los estudiantes universitarios para determinar su nivel intelectual.

Binet dedicó muchos años a la investigación activa e ingeniosa de las formas para medir la inteligencia. En 1905 Binet preparó, en colaboración con Simon la primera escala de inteligencia (Anastasi, 1998).

Para Arias G., (1981), “Test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa”.

Pierre Pichot, (1989), teniendo en cuenta el creciente desarrollo que en estos últimos años han experimentado llamadas técnicas proyectivas, ha propuesto la siguiente definición, que tiene un sentido mucho más amplio y general: “Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento; se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente”.

El test psicológico “es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. Con los test psicológicos se hacen observaciones sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente elegida, de la conducta del individuo”.(Anastasi, 1998).

Los tests tienen por objetivo analizar ciertas aptitudes o ciertos factores constitutivos de la inteligencia y la personalidad, para ofrecer un retrato general del individuo. (Bernié y D’ Aboville, 2003).

2.5 Medición de los Tests Psicológicos.

• Confiabilidad

El término confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con el mismo test, con conjuntos equivalentes de reactivos o en otras condiciones de examinación (Anastasi, 1998).

El concepto de confiabilidad se ha dirigido a varios aspectos de la consistencia de las calificaciones. En su sentido más amplio, la confiabilidad de una prueba indica la medida en que las diferencias individuales en los resultados pueden atribuirse a “verdaderas diferencias” en las características consideradas y el grado en que pueden deberse a errores fortuitos.

De cuerdo a Muchinsky (2000), en la psicología industrial se utilizan tres métodos principales de confiabilidad que se realizaron en Psicología Industrial para evaluar la uniformidad o estabilidad del dispositivo de medición:

Confiabilidad test-retest. Es quizá la evaluación más sencilla de la confiabilidad de un dispositivo de medición, ya que medimos algo en dos momentos en el tiempo y comparamos los resultados. Se puede aplicar un test al mismo grupo de personas en dos momentos diferentes y después correlacionar los dos grupos de resultados, esta correlación se denomina coeficiente de estabilidad, por que refleja la estabilidad del test en el tiempo. Si el test es confiable los resultados serán los mismos tanto en la primera vez como en la segunda; de lo contrario si el test no es confiable, los resultados “rebotarán”, del tal modo que no habrá similitud en los resultados de ambas pruebas.

Como norma general, los coeficientes de confiabilidad en torno a 0.70 son aceptables, aunque algunos test tienen solo una confiabilidad test-retest de 0.50, aproximadamente.

Confiabilidad de formas alternativas o paralelas. En este caso, un psicólogo desarrolla dos formas de un test para medir el mismo atributo y las aplica a un grupo de personas. El psicólogo correlaciona entonces los dos resultados de cada persona, la correlación resultante, llamada coeficiente de equivalencia, ya que refleja hasta qué punto las dos formas son mediciones equivalentes del mismo concepto.

Confiabilidad de la consistencia interna. Nos indica hasta qué punto tiene un contenido homogéneo. Uno de los métodos es el de confiabilidad de división por mitades. Aquí se da un test a un grupo de personas, pero al calificar el test (no al aplicarlo) el investigador divide los puntos a la mitad: puntos con numeración par e impar. De esta manera, cada persona obtiene dos grupos de resultados (uno por cada mitad), que se correlacionan; si el test es consistente internamente, debería haber un grado elevado de similitud en las respuestas (en aciertos o errores) para los puntos pares e impares. Al igual que todos los factores cuanto más largo sea un test, mayor será su confiabilidad.

Confiabilidad entre evaluadores. Cuando las evaluaciones se hacen según el criterio de los evaluadores, es posible que discrepen. Dos evaluadores diferentes pueden observar la misma conducta y evaluar de forma diferente. El grado de correspondencia entre criterios y resultados asignados por evaluadores diferentes se denomina confiabilidad entre evaluadores, aunque se le ha llamado también confiabilidad sumaria. Hay algunas situaciones en las que los evaluadores deben ejercer su propio criterio para llegar a un resultado. Este tipo de confiabilidad es evaluada con frecuencia en la psicología industrial.

• Validez

La validez de los instrumentos de medición tiene que ver con lo que miden y con qué tan bien lo hacen; nos indican qué se puede inferir a partir de sus resultados (Anastasi, 1998).

Existen varias formas de evaluar la validez y todas ellas implican la determinación de la propiedad de una medición (test) para hacer inferencias.

Validez de criterio. También llamada validez predictiva, ya que se refiere a que tanto se relaciona un predictor y un criterio. Se trata de un tipo de validez importante y utilizada con frecuencia en la psicología industrial. Los dos principales tipos de validez de criterio son la concurrente y la predictiva.

Cuando se mide la validez concurrente se quiere averiguar de que modo un predictor puede predecir un criterio concurrentemente o en el mismo momento.

Cuando se mide la validez predictiva relacionada con el criterio, se recoge la información predictora y se utiliza para pronosticar el futuro desempeño de criterio.

La validez concurrente se utiliza para diagnosticar el estatus actual de algún criterio y la validez predictiva se utiliza para diagnosticar el estatus futuro.

Validez de contenido. Implica el grado en el que un predictor cubre a una muestra representativa de la conducta que se está evaluando. Se limita principalmente a test psicológicos, pero también se puede extender a entrevistas u otros predictores.

Se utiliza principalmente para test de logro académico, también es apropiado para las pruebas de contratación de empleados. La validez de contenido de los test de contratación está determinada por el grado en el que el contenido del puesto se refleja en el contenido del test. Goldstein, Zedeck y Schnerder (1993) afirmaron que la validez de contenido se establece por medio de un cuidadoso vínculo entre la información obtenida del análisis del puesto y su utilización asociada en la construcción del test.

Validez de constructo. Este es el tipo de validez más teórico y complejo. Un constructo es un concepto teórico que se propone para explicar aspectos de la conducta, por ejemplo: la inteligencia, la motivación, la ansiedad y la comprensión mecánica. Como los constructores son abstracciones (ideas), debemos tener formas reales y tangibles para evaluarlos; es decir, se necesita una medida real de constructo propuesto.

El proceso de validez de constructo es la búsqueda del vínculo entre lo que mide el test y el constructo teórico (Muchinsky, 2000).

• Clasificación de las pruebas

Los tests o pruebas psicológicas pueden clasificar en:

• Por su objetivo

- Ejecución máxima: En las que el participante tiene que dar su máximo esfuerzo para medir su mayor nivel de rendimiento.
- Ejecución típica: Se mide el comportamiento habitual del sujeto; más que la cantidad, interesa la manera de dar las respuestas.

• Por su tiempo

- Poder: La persona tiene que dar su máximo esfuerzo sin un límite determinado de tiempo para la realización de la prueba.
- Velocidad: Miden cómo se responde bajo presión, la cantidad de respuestas en un límite de tiempo aunque haya imprecisión.

• Por su forma de aplicación

- Individuales: Son aquellas que se aplican a una sola persona, para lo cual se requiere que por cada sujeto esté presente un examinador.
- Colectivas: Se administran a un conjunto de individuos, lo cual no interfiere con el trabajo independiente de cada uno de los miembros que integran el grupo.
- Autoadministradas: Pueden ser individuales y colectivas, en ellas el examinado lee las instrucciones y los reactivos solo.

• Tipo de material

- Lápiz y papel: Las respuestas deben ser plasmadas en hojas.
- Verbales: Son en las que el sujeto debe dar respuesta oral.

- Ejecución: En ellas el participante manipula diferentes tipos de materiales.
- Mixtas: Es una combinación de las tres anteriores, sobre todo cuando se explora en un mismo instrumento diversas funciones o habilidades.

• Por los límites de aplicación

Se refiere a la edad de los sujetos, se clasifican:

- Infantes o bebés
- Niños preescolares
- Niños escolares
- Adolescentes
- Adultos

• Clasificación de las pruebas

Existen diferentes tipos de test, entre los cuales se clasifican:

Inteligencia: Están diseñadas para medir el potencial intelectual a través del factor general de inteligencia (factor G), así como de otros factores específicos intelectuales como el análisis, síntesis, criterio, imaginación, amplitud del campo de práctica esencialmente en el terreno de la selección profesional (Bernié-D' Aboville 2003).

En lo que respecta a inteligencia se miden elementos específicos como son análisis y síntesis, atención y concentración, aprendizaje, memoria, solución de problemas, organización y planeación entre otros.

Personalidad: Allport (1961) La personalidad es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo que determinan su ajuste único del medio. Catell (1965) Es aquella que permite la predicción de lo que una persona va hacer en una situación dada.

De acuerdo a Bernié-D' Aboville (2003), estas pruebas miden aspectos internos y emocionales del sujeto, así como su relación con el medio ambiente, se presenta entonces en forma de un “perfil” o de un “inventario”, donde el sujeto se posiciona con respecto a determinados criterios. Criterios que forman los ejes esenciales de toda personalidad a los ojos del autor del test.

Por otra parte, algunas de las cualidades de personalidad que se toman en cuenta para la medición de los aspectos afectivos del individuo son:

Estabilidad emocional, dinamismo, creatividad, habilidad para dirigir, trabajo en equipo, adaptación al cambio, toma de decisiones, iniciativa, tolerancia a la frustración, auto-control relaciones humanas, entre algunos más.

Además de otras actitudes sociales como las relaciones con superiores, compañeros y subordinados; actitud al trabajo y al medio; al igual que ciertas motivaciones, como la de logro, deseos de superación, aplicación de conocimientos y la obtención de prestigio.

Aptitudes: Engloban la medición de las habilidades que posee un individuo, están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica en un momento determinado orientadas a las tareas a realizar.

Miden factores como la precisión, la exactitud, la capacidad de clasificar, de calcular, la atención, la fatiga, la agilidad, la destreza, la aptitud para hacer acciones diferentes con cada miembro, la resistencia a los problemas externos, etc.

Intereses: Son las que miden las preferencias de una persona.

Actitudes: Identifican la tendencia o disposición a reaccionar de manera determinada a estímulos de carácter general o específico. (Warren, 1974).

Otros aspectos que también son considerados para su medición, son las habilidades, actitudes y conocimientos que se necesitan para un puesto en particular; así como los intereses o preferencias que muestra un sujeto a nivel laboral.

2.6 Análisis de Puestos

2.6.1 Antecedentes

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo para su estandarización fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX, a dichos estudios se les denominó “tiempos y movimientos”. La idea fundamental de Taylor era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Por otro lado, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal de Fayol, fue la de la eficiencia a nivel de toda la organización, y aunque Taylor ya había planteado los principios de la administración científica es a Fayol a quien se le atribuye más directamente (Fayol, 1916 citado en Gama, 1992).

Así el éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto de la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir; de saber encontrar, siempre, a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía.

2.6.2 Definición

Agustín Reyes P. y Fernando Arias G. (1999) definen el análisis del puesto como: “El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. (Arias, 1999). En donde las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.

Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Puede ser equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.

Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo (Gama, 1992).

En psicología la palabra “análisis” se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos. Puesto proviene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio (Lexis/Vol. 22 Diccionario, 1976).

El análisis de Puestos es de acuerdo con Reyes Ponce es “La determinación de las tareas que comprende un trabajador y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás”.

Para Arias Galicia (1999) es “El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado”.

El análisis de puestos, consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si en las empresas se carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Un buen análisis de Puestos debe cumplir con las siguientes características:

- Producir una descripción de puestos completa y clara.
- Evaluar la frecuencia y la importancia de los comportamientos en las tareas.
- Facilitar una evaluación precisa de los conocimientos, habilidades, competencias y otras características que se requieren en un trabajo.

Para Reyes P. (2001) las principales finalidades de la descripción de puestos son además de la selección de personal:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.

9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales.

2.6.3 Usos de análisis de Puestos.

Se pueden distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En el lo fundamental es, por el contrario, especificación, orientada con miras a constar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En el se pone énfasis especial en “el cómo” deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos adiestrar.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en el se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

De acuerdo con Mondy y Noe, con el paso del tiempo se han realizado métodos más sistemáticos para realizar el análisis de puestos, algunos de estos enfoques son:

- **Programa de análisis de puestos (PAP).** Es un método sistemático para estudiar los puestos y las ocupaciones, desarrollado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos.

- **Análisis funcional de puesto (AFP).** Es un enfoque integral hacia la formulación de descripciones de puesto que se concentra en la interacción entre el trabajo, el trabajador y la organización laboral. Además evalúa los rendimientos específicos del puesto e identifica las tareas del puesto.

- **Cuestionario para el análisis de puesto (CAP).** Un cuestionario estructurado para el análisis de puesto que usa un enfoque de lista de control para identificar elementos del puesto. Este se concentra en el comportamiento general del trabajador en vez de hacerlo en las tareas.

- **Cuestionario para la descripción de puestos gerenciales (CDPG).** Un método de análisis de puesto diseñado para los niveles gerenciales que utiliza un método de lista de control para analizar los puestos.

Análisis de puesto orientado hacia las directrices (ADOD). Un método de análisis de puesto que utiliza un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación de puestos en particular.

Cabe mencionar que una parte importante que se obtiene del análisis de puestos es el perfil psicológico que se enfoca tanto al puesto como a la persona (Cedeño, 1990).

2.6.4 El uso de perfiles en las organizaciones

De acuerdo Reyes (2001), uno de los métodos más empleados para representar los resultados de los tests psicológicos es el perfil; el cual se ha utilizado para establecer lineamientos que permitan identificar fácilmente la magnitud de las características emocionales e intelectuales de la población determinada, principalmente en los ámbitos educativos, profesionales, clínicos y laborales.

El perfil es una representación gráfica que se obtiene resumiendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas Freeman, citado por Székely, (1976).

Se trata de una representación gráfica de las puntuaciones de un individuo, organizado de tal manera, que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan descubrirse. Es el conjunto de diferentes resultados de un individuo en varias pruebas expresado en una unidad común de medida (Thorndike, 1978).

Para Brown (1989), el perfil es una gráfica en la que se trazan una serie de calificaciones de una prueba.

En Psicología industrial, se emplean generalmente dos clases de perfiles: el psicológico y el técnico.

El primero engloba las características psicológicas que debe poseer un candidato para poder ocupar un puesto determinado y el segundo contiene una serie de conocimientos específicos de un área del saber.

De acuerdo a Sánchez, S. M. T. y Del Pino, P. R. (1997), Perfil del personal profesional de mandos medios de la subdirección de perforación y mantenimiento a pozos de Pemex - Exploración y Producción. Tesis de licenciatura en psicología. México, UNAM. Facultad de Psicología. Existen también dos tipos de perfiles psicológicos:

- 1. El ideal:** Se refiere a la proyección de las características que son establecidas como deseables y comprende también la conducta que se espera que presente una población determinada.
- 2. El real:** Son todos los atributos, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.

Es importante hacer mención que los aspectos que se toman en cuenta para la elaboración de un perfil psicológico están sujetos, por un lado a las características propias de los puestos, es decir, de acuerdo al análisis de puestos considerando la descripción general y detallada de actividades y objetivos de la evaluación que se lleve a cabo, ya sea para selección de personal, promoción, despido, plan de carrera, entre otros; ante lo cual los tests psicológicos utilizados deberán medir adecuadamente estos factores.

De igual forma, si se confronta el perfil real (magnitud de las características en los trabajadores), con el ideal o del puesto (magnitud de las características que una organización desea que posea su personal), se deberán tomar en cuenta solamente los aspectos que demuestren tener una diferencia significativa, pues mientras más coincidan los puntos de un perfil con los del otro se esperan mejores resultados; al mismo tiempo de que las instituciones podrán detectar las deficiencias de su personal en las áreas de mayor prioridad para un puesto determinado; con el objeto de capacitar a sus trabajadores en los aspectos que necesiten desarrollar a nivel laboral para desempeñar adecuadamente su trabajo. Cabe hacer mención que los perfiles obtenidos en este trabajo se emplearán para el desarrollo personalizado de los trabajadores evaluados.

capítulo

Conquistar sin riesgo es triunfar sin gloria.

Pierre Corneille

CAPÍTULO 3

3.1 Baterías psicológicas

El psicólogo del trabajo tiene que seleccionar los tests que van a integrar sus baterías, por lo que una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varios tests que consideren las diversas funciones psicológicas a medir.

Dada la complejidad del ser humano, es imposible suponer que un solo test describa con precisión total la conducta de los individuos; ante lo cual surge la necesidad de emplear varios tests para poder contar con resultados más fidedignos en su evaluación; puesto que cada uno de ellos miden diferentes rasgos, nunca su totalidad.

Así una batería psicológica es un conjunto de tests, mediante los que se obtienen conocimientos acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades Grados, (1985)

De acuerdo a Richino (2000) para diseñar una batería se recomienda considerar los siguientes elementos:

Puestos.- Con base en la descripción de los puestos, se establece que funciones psicológicas son deseables que midan en un candidato o aspirante a determinado puesto.

Tiempo.- Deben de requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.

Nivel de aplicación.- Se puede llevar acabo de manera individual o de manera colectiva.

Costo.- Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo que requiere la empresa.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende las siguientes clases de tests:

- Inteligencia
- Aptitudes o Habilidades.
- Personalidad: Projectivas.
- Intereses o Preferencias

3.2 Pruebas utilizadas en Pemex Gas y Petroquímica Básica

El corporativo de Petróleos Mexicanos estableció un sistema de pruebas psicológicas para el personal de confianza, que se ha ido difundiendo y ha sido adoptado también por los organismos subsidiarios de Petróleos Mexicanos. Esta batería de pruebas es aplicada regularmente de forma individual o colectiva, se usan para selección de personal de nuevo ingreso, promociones, evaluación de la eficacia de los programas de capacitación, plan de desarrollo, etc.

En Pemex se cuenta con un sistema computarizado llamado Psycowin mediante el cual es posible aplicar la batería psicométrica ; la manera de ejecución de las pruebas es en forma modular e interactiva , y consiste en programar a los candidatos y/o trabajadores en una base de datos la cual les asigna una serie de dígitos mediante la cual podrán ser evaluados; una vez que el sistema proporciona este dato, en la computadora que se va a llevar a cabo la evaluación se accesa a la página de Internet correspondiente y se programa el examen.

La evaluación tiene un tiempo de ejecución aproximado de una hora quince minutos, en la cual se llevan a cabo 3 pruebas psicométricas (Terman, Cleaver y Gordon). El sistema va indicando las instrucciones en la pantalla y un ejercicio interactivo antes de iniciar la evaluación, para que al candidato y/o trabajador le quede clara la dinámica de cada prueba.

Al finalizar la evaluación aparece una pantalla en la cual hay que dar un click en la indicación de terminar y a partir de ese momento los resultados e interpretación ya

pueden ser consultados. Este sistema resulta de utilidad, ya que es confiable, reduce costos y además permite evaluar una o varias personas a la vez y tanto la interpretación como los resultados son inmediatos.

Con la finalidad de obtener los perfiles del personal de una subdirección de Pemex Gas Petroquímica Básica, se utilizaron tres pruebas integradas como una batería psicológica y una administrativa, las cuales ha arrojado a la fecha resultados válidos en la medición de los factores psicológicos que son de interés para el área de trabajo y la institución.

Las pruebas utilizadas para este estudio fueron las siguientes:

- Prueba de Inteligencia Therman
- Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon.
- Estudio de Comportamiento Cleaver
- Evaluación de Efectividad Gerencial MAP

3.3 Descripción de las pruebas psicológicas

3.3.1 Prueba de Inteligencia Therman

Ficha técnica

Nombre de la Prueba: Therman Merrill.

Área que mide: Inteligencia.

Descripción: Proporciona una medida de la inteligencia para examinados adultos, esta orientado para personas de nivel escolar bachillerato o superior.

Aplicación: Individual o colectiva, 29 minutos cronometrados en 10 sub-pruebas más el tiempo de preparación y cambio entre tareas, 50 minutos total aproximado.

Autor: Therman Merrill.

Therman es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de adultos con educación profesional. Proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada mediante el coeficiente intelectual.

Las áreas de estudio de esta prueba se centran a analizar el pensamiento abstracto del individuo, detectar el nivel de desarrollo de la inteligencia, ya sea: Abstracta, Funcional o Concreta.

Bases Conceptuales.

Los supuestos en que se basa son los siguientes, de acuerdo al Manual Psycowin Web (2005).

La Inteligencia es la capacidad para realizar pensamientos Abstractos. Es decir, el empleo efectivo de símbolos y conceptos en la solución de problemas, especialmente de aquellos que requieren la utilización de símbolos numéricos y verbales.

Los seres humanos aprenden abstracciones, principalmente numéricas y verbales, mediante la experiencia con la percepción y el contacto con los objetos, cualidades, eventos, relaciones, para lo cual utilizan los símbolos.

Si el sujeto ha aprendido a relacionarse eficientemente con símbolos (es decir, con abstracciones) debe comprender que la palabra no es el objeto o cualidad concreta a la que se refiere, sino que las palabras y los números son abstracciones que representan objetos, eventos, cualidades o relaciones, pero que mediante los símbolos pueden ser manipuladas como si fueran los objetos en sí. Esto constituye el resultado del aprendizaje y el desarrollo del individuo.

El dominio y la utilización de los símbolos conducen al futuro aprendizaje, por tanto, sin el lenguaje y sus números, el aprendizaje se vería seriamente restringido. En consecuencia, la habilidad de manejar el pensamiento abstracto contribuye a la habilidad de las personas para adaptarse a situaciones nuevas o cambiantes, ya que a través de los símbolos no es factible trabajar, sin gasto inútil de tiempo y esfuerzo para resolver un problema.

Mediante el empleo de símbolos y abstracciones, el hombre incrementa su línea de conducta considerablemente, y es capaz de ajustarse, extender sus horizontes y trascender la situación inmediata concreta y específica.

El Therman consta de 10 Sub-Test que miden diferentes aspectos de la Inteligencia.

ÁREA QUE MIDE	ÁREA QUE INVESTIGA	TIEMPO
1.- Información	Información	2 min.
2.- Juicio	La Mejor Respuesta	2 min.
3.- Vocabulario	Significado de Palabras	2 min.
4.- Síntesis	Selección Lógica	3 min.
5.- Concentración	Problemas Aritméticos	4 min.
6.- Análisis	Significado de Oraciones	2 min.
7.- Abstracción	Analogías	2 min.
8.- Planeación	Ord. De Frases Anticipadas	3 min.
9.- Organización	Clasificación	3 min.
10.- Atención	Series de Números	3 min.

DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS QUE MIDE THERMAN

- **Capacidad Intelectual.**

Indica la capacidad para resolver problemas y adaptarse al medio.

- **Información.**

Nivel de información que se ha tomado del medio ambiente. Uso de la memoria remota.

- **Juicio.**

Razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales. Sentido común.

- **Vocabulario.**

Capacidad para comprender conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje.

- **Síntesis.**

Habilidad para resumir y relacionar la información. Abstractar las ideas esenciales.

- **Concentración.**

Capacidad de atención y manejo de números. Resistencia a la distracción.

- **Análisis.**

Habilidad para desglosar información a fin de llegar a las causas de un problema. Localizar su origen.

- **Abstracción.**

Capacidad de asimilar y comprender conceptos, ideas y hechos para ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a una problemática.

- **Planeación.**

Anticipar situaciones para prever hacia el futuro. Imaginar, proyectar y planear mentalmente la solución a un problema.

- **Organización.**

Habilidad para ordenar información, seguir procedimientos, controlar el tiempo.

- **Atención.**

Atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa lo distraiga.

3.3.2 Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon

Ficha técnica

Nombre de la Prueba: Gordon.

Área que mide: Personalidad.

Descripción: El Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon combina dos instrumentos, el Perfil de Personalidad y el Inventario de Personalidad, originalmente se manejaban por separado, sin embargo, en vista de que ambos se emplean en conjunto el autor elaboró uno combinado.

Aplicación: Individual o colectiva en el folleto de aplicación

Tiempo: Aproximadamente 20 minutos sin cronometrar

Autor: Leonard V. Gordon

El perfil de personalidad Gordon y el inventario de la personalidad Gordon, proporcionan una medida en la que se obtienen, ocho aspectos de la personalidad, importantes en el funcionamiento diario de una persona. Estos 8 rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación del ajuste y de la efectividad del individuo en muchas situaciones sociales, educativas e industriales.

Ambos instrumentos son propios para usarse en grupos de enseñanza superior, universitarios, trabajadores y adultos en general.

Los rasgos que integran los instrumentos Perfil de Personalidad de Gordon (PPG) e Inventario de Personalidad de Gordon (IPG) son:

- (B) Ascendencia.
- (T) Perseverancia .
- (F) Estabilidad Emocional.
- (U) Sociabilidad.
- (D) Cautela.
- (Q) Originalidad.
- (R) Relaciones Personales.
- (V) Vigor

La versión Pscowin ha integrado un nuevo Rasgo (I) Iniciativa, que resulta del promedio de Ascendencia, Cautela y Vigor. El PPG consta de 18 grupos de reactivos y el IPG de 20 grupos de reactivos. Cada grupo de reactivos está formado por cuatro fases descriptivas llamadas tétradas. El tiempo de duración del PPG es entre los 7 a 15 minutos y el IPG entre 10 a 15 minutos. Es decir las dos pruebas pueden completarse alrededor de 30 minutos.

El PPG y el IPG se proyectaron para aplicarse en:

- Selección.
- Orientación Vocacional.
- Consejo Personal.
- Investigación Básica.

3.3.3 Estudio de Comportamiento Cleaver

Ficha técnica

Nombre de la Prueba: Cleaver.

Área que mide: Desempeño en el trabajo.

Descripción: Esta técnica permite realizar empates puesto-persona en 4 variables (DISC), se divide en 2 partes: El Factor Humano (perfil del puesto) y la Autodescripción (perfil de la persona). Para la persona aporta criterios tentativos de probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables).

Aplicación: Individual o colectiva en aproximadamente 10 minutos sin cronometrar

Autor: J. P. Cleaver

Bases Conceptuales.

Autodescripción, una elección forzada de lista de adjetivos, es un esfuerzo para proporcionar un instrumento que facilita el conocimiento de las características de comportamiento del individuo. Un individuo tiene un estilo propio en su adaptación dentro del medio ambiente, el cual puede describirse a través de su auto-percepción. Este instrumento no se puede ver como una de las mejores soluciones, pero una de sus ventajas es que puede ayudar a la predicción del comportamiento del ser humano.

En los escritos de Marston (1928-1931) postuló la teoría del comportamiento humano como una función del medio ambiente (que puede describirse de lo antagónico a lo favorable) y la reacción del individuo (describe una continua pasividad-actividad). Estas dos dimensiones generales proveen una matriz del cual un patrón típico del individuo de interacción puede ser descrito en cuatro características:

- 1.- Dominio:** Movimiento activo y posesivo en un medio ambiente antagónico. Empuje para obtener resultados en situaciones de oposición o en circunstancias antagónicas, iniciativa, liderazgo y aceptación de retos.
- 2.- Inducción:** Movimiento activo y positivo en un medio ambiente favorable. Influencia sobre la gente para actuar positiva y favorablemente, habilidad de relaciones personales y motivación para que las personas realicen actividades específicas

3.- Sumisión: Cierta pasividad en un medio ambiente favorable. Constancia al desarrollar trabajo con consistencia y en forma predecible, capacidad para realizar labores de manera continua o rutinaria, deseo de mantenerse de la misma manera no buscando cambios.

4.- Cumplimiento: Respuesta tentativa a un medio ambiente antagónico diseñado para reducir el grado de antagonismo. Apego a normas, estándares o procedimientos estrictos evitando así las posibilidades de error, problemas o riesgos.

Se puede decir que la mayoría de la gente muestra estas 2 dimensiones (de lo antagónico a lo favorable y de la pasividad a la actividad) en ocasiones, sin embargo, también se cree que el individuo desarrolla un estilo de vida que presenta un énfasis particular en ciertos aspectos y en menor grado en otras. Este es un proceso gradual de aprendizaje dependiente en gran medida sobre las reacciones de los demás a los esfuerzos del individuo para establecer sus propias características (Sullivan, 1953; Rogers, 1951) De estos esfuerzos viene la imagen propia por la cual la persona se esforzará por mantener y enunciar un claro comportamiento (Lecky, 1945) mientras que también busca funciones y ocupaciones que concuerden con esta imagen (Harbin, 1954; Super, 1957).

Esto resulta en un grado moderado de consistencia propia para la mayor parte de la gente y provee una base para la predicción de las reacciones del individuo.

La dificultad estriba en el establecimiento de una técnica que describa esta imagen propia con algún grado de exactitud y dentro del trabajo que provea algo de igualdad. Los problemas en esta área de naturaleza metodológica y sustantiva han sido documentados por Wylie (1961). Aun el acercamiento para perfeccionar este factor de las impresiones de una entrevista son particularmente difíciles.

Este problema ha llevado al desarrollo de técnicas tendientes a proporcionar una imagen, con dimensiones limitadas del individuo. La descripción propia que evoluciona Marston, es una de estas y es parte de un gran cuerpo de evidencias que proporciona la utilidad de información propia organizada de un modelo de dos ejes. Todo en conjunto, parece ser una base de investigación considerable para la medición del comportamiento dentro de los ejes (4 dimensiones) descritos por Marston.

Básicamente, la Descripción Propia parece medir ya sea como el individuo se ve en su búsqueda o reaccionando hacia las situaciones amistosas o que lo retan y ya sea que el patrón de respuesta de actividad o pasividad.

3.3.4 Managerial Assessment Proficiency - MAP

(Evaluación de Efectividad Gerencial)

Ficha técnica

Nombre de la Prueba: Managerial Assessment Proficiency - MAP

Área que mide: Efectividad Gerencial.

Descripción: Proporciona el potencial actual de las personas, encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos y establecer el plan de carrera individual y sucesión gerencial

Aplicación: Individual o colectiva, tiempo de aplicación 6 horas.

De acuerdo al Manual Pscycowin Web (2005), este es un instrumento de evaluación de efectividad Gerencial MAP (Managerial Assessment Proficiency), fue diseñado para identificar el potencial actual de las personas, encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos y establecer el plan de carrera individual y sucesión gerencial.

Instrumento que permite identificar áreas fuertes y de oportunidad de desarrollo para el ejecutivo a través de la observación de situaciones típicas de trabajo presentadas en video.

Si bien el MAP se basa en los principios de la técnica de Centros de Evaluación (Assessment Center), una de las características que lo diferencian es el método de aplicación, ya que en el MAP, es por medio de intranet donde se presentan diversas situaciones de trabajo en 12 episodios y tiene una duración aproximada de 8 horas, las respuestas obtenidas de los evaluados son calificadas a través de sistema computarizado, el reporte final se presenta en una gráfica de barras, en la cual se obtiene información estadística de una base de datos, lo que permite hacer diferentes tipos de comparaciones a escala nacional o internacional sobre las características y estadísticas de cada uno de los factores.

El MAP evalúa cuatro componentes de competencia o áreas y por cada uno de estos se miden tres habilidades básicas para el desarrollo gerencial:

1. Componente Administrativo:

- Manejo del tiempo y priorización
- Establecimiento de metas y objetivos
- Planeación y programación

2. Componente Comunicativo:

- Escuchar y organizar
- Proporcionar información clara
- Obtener información específica

3. Componente de Supervisión:

- Entrenar y delegar
- Evalúa el desempeño de la gente
- Corregir y aconsejar

4. Componente Cognitivo:

- Identificar y solucionar problemas
- Toma de decisiones y ponderación de riesgos
- Pensamiento objetivo y analítico

Es importante tomar en cuenta que para interpretar el perfil, es necesario conocer en detalle la descripción de cada una de las habilidades y así identificar ampliamente lo que se está midiendo.

Habilidades:

- Manejo del tiempo y priorización

El manejo del tiempo se basa en la capacidad para cumplir los objetivos planteados dentro de un tiempo establecido, tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Jerarquizar actividades, estableciendo un tiempo a cada una, acorde a los objetivos organizacionales y personales.
- Mantener un inventario de tiempo, que se ajuste a la dinámica de las actividades y cambios de objetivos.

- Controlar interrupciones de terceros cuyas prioridades no sean las propias.
- Respetar el tiempo y prioridades de otros.
- Realizar actividades basadas en el costo que implica el tiempo de otras personas.

- Establecimiento de metas y objetivos

Es responsabilidad de todo ejecutivo visualizar la apropiada utilización de recursos (humanos, materiales y financieros), por lo tanto el proceso administrativo comienza y termina con el análisis y reestablecimiento de los objetivos que deben ser alcanzados.

Esta habilidad se describe como:

- Identificar y describir las actividades asociadas al proceso administrativo.
- Distinguir entre los deseos, actividades, metas y objetivos.
- Reconocer y reducir barreras que obstaculizan el establecimiento de objetivos.
- Crear o Editar metas y objetivos para desarrollar la destreza de hacerlo efectivamente.
- Utilizar el establecimiento de objetivos como un proceso de motivación con los colaboradores.

- Planeación y programación del trabajo

Los ejecutivos deben planear, programar y controlar el trabajo del cual ellos y su personal son responsables.

Esto se describe como:

- Establecer puntos de control para evaluar avances.
- Especificar actividades que conduzcan al logro de objetivos.
- Utilizar sistemas y procedimientos.
- Seleccionar y optimizar recursos apropiados a las tareas.
- Mejorar los métodos de trabajo.

- Analizar tareas complejas, fraccionándolas en unidades más administrables.
- Obtener mayor producto por unidad de insumo.
- Programar proyectos y actividades.

- Escuchar y organizar

Comprender, organizar y analizar lo que oye para decidir que pensar y responder a los mensajes.

Se puede describir como sigue:

- Identificar las interferencias y supuestos que hacemos, que impiden recibir el mensaje.
- Superar barreras de la comunicación (semántica, psicológica y física).
- Elaborar síntesis
- Hacer conclusiones

- Proporcionando información clara

El ejecutivo invierte entre 30 y 40% de su tiempo en dar órdenes. De la claridad con que sean transmitidas dependerá el cumplimiento de las mismas.

Se evalúa la forma de:

- Determinar los objetivos de una situación, proporcionando la información mas adecuada a la obtención de éstos.
- Proporcionar mensajes convincentes, claros, concisos, completos y bien organizados.
- Reconocer y superar las barreras físicas, psicológicas y semánticas en nuestras interacciones personales.
- Mantener el propósito de la comunicación evitando disgresiones.
- Utilizar la persuasión ejerciendo influencia cuando sea apropiado.
- Mantener un clima de mutua confianza y beneficio.

• **Obteniendo información específica**

Cuando la información es transmitida de persona a persona se filtra, el ejecutivo para tomar decisiones de calidad, requiere información fiel.

Esta habilidad se refiere a:

- Identificar las fuerzas en el trabajo que desvirtúan la información.
- Utilizar preguntas dirigidas.
- Emplear la mayeutica al preguntar.
- Indagar cuando se oculta la información.
- Reconocer significados manifiestos y latentes.
- Asegurar la comprensión para obtener acuerdos.

• **Entrenando y delegando**

Habilidad para desarrollar el talento de los colaboradores.

Incluye los siguientes indicadores:

- Seleccionar aquellas personas adecuadas a los puestos
- Acordar con los colaboradores los planes de acción, programas, recursos a utilizar, y resultados esperados.
- Asegurar que los subordinados hagan lo que se les ha enseñado para desempeñar una actividad.
- Una vez calificado el aprendizaje como adecuado, transferir autoridad y responsabilidad.
- Diferenciar entre la conducta actual y la deseada.

• **Perfil de Efectividad**

Habilidad para desarrollar el talento de los colaboradores.

Incluye los siguientes indicadores:

- Seleccionar aquellas personas adecuadas a los puestos
- Acordar con los colaboradores los planes de acción, programas, recursos a utilizar, y resultados esperados.

- Asegurar que los subordinados hagan lo que se les ha enseñado para desempeñar una actividad.
- Una vez calificado el aprendizaje como adecuado, transferir autoridad y responsabilidad.
- Diferenciar entre la conducta actual y la deseada.
- Reforzar un buen desempeño en el puesto.

- Evaluando el desempeño de la gente

Planear y llevar a cabo una evaluación constructiva involucra la evaluación del desempeño anterior, de acuerdo con futuras expectativas y un plan de desarrollo para cubrir los logros esperados.

La evaluación del desempeño le permite al directivo monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados y vencer obstáculos que impidan alcanzar los logros esperados.

Evalúa lo siguiente:

- Preparar entrevista compromiso para futura evaluación con cada subordinado.
- Revisar el desempeño, no aspectos subjetivos de personalidad o actitudes, basado en resultados.
- Apoyar fuerzas y corregir debilidades.
- Negociar todas las partes de la revisión del desempeño.

- Corrigiendo y aconsejando

Después de fijar un rumbo, tomar la dirección de la nave sin perder de vista a donde debe llegar.

Mide los siguientes indicadores:

- Corregir desviaciones.
- Describir en términos medibles la conducta deseada, la conducta actual y la diferencia.
- Discutir con el colaborador la desviación y su naturaleza.

- Establecer las consecuencias de futuras conductas inaceptables.
- Obtener por parte del colaborador la aceptación de su responsabilidad para corregir la desviación.
- Reforzar los cambios y correcciones o tomar acciones apropiadas en caso de no haber mejoría.

• Identificación y solución de problemas

Identificar obstáculos que impidan conseguir las metas y aplicar procedimientos sistemáticos para eliminar las causas.

Se concreta con la evaluación de las siguientes habilidades:

- Identificar obstáculos que impidan alcanzar los objetivos.
- Distinguir entre efectos y causas.
- Recopilar evidencias referentes a hechos.
- Ubicarse en la raíz de los problemas.
- Implementar acciones para corregir.

• Toma de decisiones y ponderación de riesgos

Asegurar una buena decisión mediante el uso de una metodología que permita un análisis de las posibles opciones calculando riesgos y medidas contingentes.

En este rubro se ponderan las siguientes acciones:

- Establecer objetivos obligados y deseados.
- Analizar todas las posibles opciones.
- Determinar los problemas potenciales
- Establecer medidas preventivas y contingentes (tomar riesgos calculados).
- Seleccionar la mejor opción

• Pensamiento claro y analítico

Se define como: Interpretar las situaciones e información a través de silogismos que conduzcan a conclusiones acertadas. Utilizar el sentido común en el proceso del pensamiento.

Se buscan los siguientes indicadores:

- Reconocer las funciones del pensamiento.
- Analizar e interpretar las situaciones e información relacionadas con los objetivos y metas.
- Identificar premisas validas y establecer conclusiones lógicas a ellas
- Separar hechos e inferencias o suposiciones.
- Elaborar razonamiento inductivo y deductivo.
- Reconocer falacias, falsas premisas y generaciones basadas en evidencias parciales.
- Proporcionar la oportunidad de una autoevaluación.
- Desarrollar un plan específico que establezca responsabilidades para ambas partes en los meses subsecuentes.

Los resultados o calificaciones obtenidos, se expresan en términos de percentiles en una gráfica tabulada que se asemeja a una curva de distribución normal, cada resultado es comparado con una muestra nacional de 8,000 ejecutivos que han sido evaluados con el mismo sistema. Lo anterior nos da una comparación acerca de la efectividad gerencial de cada persona evaluada.

La escala de resultados o calificaciones utilizada para obtener el grado de efectividad del evaluado en función de las habilidades contempladas, se expresa cualitativamente de acuerdo a lo siguiente:

Área de excelencia	del percentil 86 al percentil 100
Área sobresaliente	del percentil 71 al percentil 85
Área promedio	del percentil 51 al percentil 70
Área regular	del percentil 31 al percentil 50
Área deficiente	del percentil 16 al percentil 30
Área Marginal	del percentil 0 al percentil 15

Es importante señalar que el perfil de efectividad de una persona, no se puede cuantificar en términos absolutos como bueno o malo, ya que un perfil determinado puede ser adecuado para algunos puestos e inadecuado para otros; el grado de adecuación dependerá del perfil que demanda cada puesto en particular.

Apoyos necesarios para su aplicación:

- Salón amplio con buena ventilación.
- Mesas y sillas cómodas.
- Televisión y videocasetera formato VHS
- Cuadernillos y hojas de respuestas
- Videocasete
- Lápiz y goma.

Apoyo necesario para su calificación:

- Computadora cargada con software de calificación.

Porque utilizar MAP Managerial Assessment Proficiency

Lo que se pretendía utilizar en un principio para evaluar a los ejecutivos fue la técnica de Assessment Center, pero la investigación mostró limitaciones difíciles de superar. Los problemas que se presentaron fueron: el tiempo que se lleva en la aplicación individual, la preparación del personal que lo aplica, el tiempo de calificación, la elaboración del reporte final y disponer de un lugar que reunirá las características necesarias para la aplicación.

La Gerencia de Recursos Humanos pertenece a un grupo de intercambio de tecnología y de información, con este grupo se procedió a comparar diferentes herramientas existentes en el mercado, identificando por su derivación del Assessment Center, al Managerial Assessment Proficiency (MAP).

La investigación se centro sobre esta herramienta de evaluación, hasta llegar con los autores, después de revisar presentaciones, de visitar empresas que lo utilizan (inclusive en los E.U.A.) y comprobar que satisfacía la necesidad a evaluar, se tomo la decisión de incluirlo en la batería de pruebas ya que se comprobó los beneficios que se obtendrían:

- Es una herramienta basada en los principios de la técnica Assessment Center.
- Facilita la evaluación de grupos con un máximo de 35 personas

- Permite recabar información en corto tiempo
- Las situaciones de trabajo planteadas en vídeo, invitan a la reflexión acerca del propio comportamiento
- Fomenta los hábitos de autorreflexión y auto evaluación
- El lugar para su aplicación no requiere condiciones especiales
- Tiene una base estadística que permite comparar los resultados del personal que se evalúa con los de otras empresas tanto en el ámbito nacional como internacional
- Y lo más importante, es afín a la cultura de nuestra empresa.

Ventajas del MAP:

- Provee en el ámbito ejecutivo información válida y confiable sobre fuerzas y debilidades.
- No se requiere el papel del administrador y los observadores del centro.
- Los gastos de aplicación son mínimos ya que sólo se requiere de una persona para su aplicación y calificación.
- Optimiza el tiempo en la elaboración del reporte.
- Permite el acceso en el ámbito mundial a datos estadísticos del instrumento.
- Las dimensiones que evalúa están determinadas, no se definen operacionalmente como en los Centros de Evaluación.
- Su implementación utiliza tecnología de punta, que permite captar la atención de los participantes.

Desventajas

- Su costo es alto, en comparación con otros instrumentos de medición “parecidos”.
- Es requisito adquirir los derechos del instrumento.
- Obliga el uso de equipo de cómputo para su calificación.
- Los episodios presentados no son específicos para cada puesto.
- El tiempo de aplicación es extenso (6 horas).

3.4 Metodología de Levantamiento de Perfiles de Puestos

Para fines de este estudio Pemex Gas cuenta con una metodología para la determinación de los perfiles de puestos, cuyo formato de aplicación se encuentra en el Anexo 1. Para el manejo de este formato se tiene un instructivo de llenado el cual se detalla a continuación:

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
ESPACIO 1 Número de Posición/Puesto	El número de la plaza o posición que corresponda, de conformidad a su tarjeta de trabajo. Ejemplo: 00052439
ESPACIO 2 Denominación del Puesto	El nombre o denominación del puesto, proporcionando una idea sobre la naturaleza de sus funciones y/o actividades, cuyo tamaño no debe exceder de 50 caracteres. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Líder equipo de área Endulzamiento de Gas - Jefe Departamento Mecánico - Analista de sistemas

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
<p>ESPACIO 3 Req. profesional (educación)</p>	<p>El requerimiento profesional que deberá tener el ocupante y/o candidato del puesto, acorde a las características del mismo, este dato debe ser congruente con lo definido en el Acuerdo de Organización. Ejemplo:</p> <p>Ingeniero Químico Lic. Variable, etc.</p>
<p>ESPACIO 4 Experiencia (Años)</p>	<p>La experiencia que deberá de tener el ocupante y/o candidato con relación al puesto, expresada en años, (deberá de ser comprobable). Ejemplo:</p> <p>2 años en puestos similares</p>
<p>ESPACIO 5 Propósito</p>	<p>La esencia y razón de ser del puesto; deberá de estar alineada a la misión, visión y objetivos estratégicos del organismo y se deriva de las tareas.</p> <p>Responde a las preguntas ¿Qué?, Complemento del ¿Qué hace?, ¿De acuerdo con que elemento normativo? y el resultado principal ¿Para qué lo hace?</p> <p>Debe ser redactado en forma concreta en tercera persona del infinitivo (terminaciones verbales ar, er, ir). ver lista de verbos.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Acción ¿Qué?: Dirigir Objeto Complemento del ¿Qué hace?: los programas de mantenimiento y seguridad.</p> <p>Guía ¿De acuerdo con que elemento normativo?: con apego al plan de negocios del organismo.</p> <p>Resultado final ¿Para que lo hace?: para garantizar la capacidad de transporte de gas, así como la seguridad de instalaciones, trabajadores y protección al medio ambiente.</p>

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
<p>ESPACIO 6 Retos</p>	<p>Las acciones que constituyen la base para el establecimiento de metas o proyectos específicos a realizar; los retos establecen el “contrato moral de trabajo” entre jefe y subalterno. No es la lista de actividades. Deberán ser hasta dos y se redactarán en tercera persona del infinitivo (terminaciones verbales ar, er, ir). Así mismo deberán ser concretos y específicos. Ejemplos de retos del puesto del área de producción:</p> <p>-Optimizar el uso de la capacidad productiva del Organismo, en coordinación con la Dirección Corporativa de Operaciones.</p> <p>-Promover, garantizar y vigilar la implantación de los programas de seguridad, calidad y protección del medio ambiente en el marco de la política de calidad.</p>
<p>ESPACIO 7 Interlocutores Internos y Externos</p>	<p>Las áreas con las que el titular del puesto tiene que interactuar personalmente para cumplir con los retos del puesto, al interior de PEMEX así como las externas (ver catálogo de interlocutores). Ejemplos:</p> <p>Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Corporativa de Auditoría de Seguridad Industrial y Protección Ambiental. - Dirección Corporativa de Administración. <p>Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión Reguladora de Energía. - Secretaría de Energía.
<p>ESPACIO 8 Tareas</p>	<p>Las funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales y deberán estar alineadas al propósito.</p> <p>Responde a las preguntas ¿Qué?, Complemento del ¿Qué hace?, el resultado principal ¿Para qué lo hace?</p>

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
	<p>No deberán exceder de seis y se les asignará su respectiva prioridad de acuerdo con la siguiente clasificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta • Media • Baja <p>Ejemplo :</p> <p>Acción ¿Qué?: Coordinar Objeto Complemento del ¿Qué hace?: el proceso de atención a emergencias a nivel nacional. Resultado final ¿Para que lo hace?: para restablecer las condiciones de operación con un mínimo de riesgo</p>
<p>ESPACIO 9 Roles</p>	<p>La clave y el rol que le corresponde al puesto (ver catálogo de roles). El rol es “el papel que se requiere desempeñar en un puesto determinado, para contribuir a la creación de valor en la organización”.</p> <p>El rol no es sinónimo de título del puesto; los roles representan un grupo de competencias orientadas a satisfacer las expectativas de un trabajo o función.</p> <p>Cada rol se desprende de una o varias responsabilidades y de los retos necesarios para desempeñar el puesto; su desarrollo garantiza el cumplimiento eficiente de las mismas. Se deberán considerar hasta dos roles por puesto.</p>
<p>ESPACIO 10 Competencias Pemex</p>	<p>Las Competencias Pemex que se requieren para el desempeño del puesto con base en el Diccionario de Competencias. Una competencia Pemex “es el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas comunes a todos los puestos de la Industria Petrolera Estatal, y que se requiere para cumplir con la misión y lograr los objetivos de la empresa”.</p>

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
	<p>Se deberán asignar hasta dos competencias Pemex para cada puesto, indicando en la columna de nivel de dominio, el evento de aprendizaje (capacitación) que le corresponda a dicha competencia, señalando como máximo hasta tres eventos.</p> <p>Las competencias Pemex son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SERVICIO CON EXCELENCIA 2. APERTURA AL CAMBIO 3. EFICIENCIA INTERPERSONAL 4. TRABAJANDO CON CALIDAD 5. COMUNICACION EFECTIVA 6. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO 7. PRODUCTIVIDAD 8. COMPROMISO Y APOORTE DE TODOS 9. SEGURIDAD Y SENTIDO ECOLÓGICO 10. INNOVACION Y CREATIVIDAD <p>Nota: Estas competencias aplican exclusivamente para los puestos de niveles 39 y superior, y en los casos de niveles inferiores que tengan personal bajo su responsabilidad.</p>
<p>ESPACIO 11 Competencias de negocio</p>	<p>Las Competencias de Negocio que se requieren para el desempeño del puesto con base en el Diccionario de Competencias. Las competencias de negocios “aplican a una gran parte de los puestos en diferentes niveles de dominio, particularmente aquellos puestos vinculados a actividades de tipo directivo, ejecutivo y profesionales especializados en el ámbito administrativo”. Las competencias de negocio están asociadas a los roles.</p> <p>Se deberán asignar hasta dos competencias de negocio para cada puesto, indicando en la columna de nivel de dominio, el evento de aprendizaje (capacitación) que le corresponda a dicha competencia, señalando como máximo hasta tres eventos.</p>

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
	<p>Las competencias de negocio son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SUPERVISIÓN DE PERSONAL 2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 3. ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL 4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 5. APRENDIZAJE CONTINUO 6. LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL 7. NEGOCIACIÓN 8. ENFRENTANDO EL RETO 9. SUPERACIÓN A LA FRUSTRACIÓN 10. TOMA ASERTIVA DE DECISIONES <p>Nota: Estas competencias aplican exclusivamente para los puestos de niveles 39 y superior, y en los casos de niveles inferiores que tengan personal bajo su responsabilidad.</p>
<p>ESPACIO 12 Cualificaciones</p>	<p>Las cualificaciones que comprenden potencial, habilidades, actitudes / personalidad, que se requieren para el desempeño de las funciones del puesto. Se deberán asignar de la siguiente manera:</p> <p>Hasta dos atributos por cualificación en los casos de nivel 39 y superior y en los casos de niveles inferiores que tengan personal bajo su responsabilidad.</p> <p>Hasta tres atributos por cualificación, para los casos de niveles inferiores a 39 y que no tengan personal a su cargo.</p> <p>Para ambos casos deberá indicar en la columna de nivel de dominio, el evento de aprendizaje (capacitación) que le corresponda, señalando como máximo hasta tres eventos (cursos).</p>
<p>ESPACIO 13 Conocimientos específicos</p>	<p>Los conocimientos específicos que requiere el puesto, considerados como el “saber de naturaleza técnica o especializada que se requiere para el desarrollo de los procesos y de las tareas.</p>

DATOS	DEBERA ANOTAR / SELECCIONAR
	<p>Se deberán asignar hasta cinco conocimientos específicos, indicando en la columna de nivel de dominio, el evento de aprendizaje (capacitación) que le corresponda a dichos conocimientos, señalando como máximo hasta tres eventos.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingles Básico o intermedio o avanzado • Word, • Excel • Administración de riesgos de trabajo • Gestión de Calidad • Disciplina Operativa • Administración de Proyectos • Pruebas no destructivas, • Ultrasonido Nivel IIII • En el caso de normatividad indicar específicamente cual se requiere por ejemplo. Ley de Adquisiciones Arrendamientos y servicios del sector Público, Ley Federal del Trabajo, etc. • En el caso de SAP indicar el nombre del curso técnico que se requiere como por ejemplo SAP: Visión general de soluciones, SAP BW Reporting and análisis, SAP Desarrollo de personal, etc. <p>Se anexa catalogo de conocimientos como una guía de apoyo, en caso de encontrarse el conocimiento en dicho catalogo, deberán anotar también el número de ID., si no se encuentra anotar la palabra “nuevo” con objeto de posteriormente darlo de alta.</p>
<p>ESPACIO 14 Nombre del Evento de Capacitación que proporciona el conocimiento requerido</p>	<p>Por cada conocimiento requerido se deberá indicar el nombre del evento de capacitación (curso, diplomado, entrenamiento, lectura, etc.) que lo proporciona.</p> <p>En algunos casos el nombre del conocimiento y del conocimiento será similar.</p>

	<p>Se anexa catalogo de tipos de evento como una guía de apoyo, en caso de encontrarse el evento en dicho catalogo, deberán anotar también el número de ID., si no se encuentra anotar la palabra “nuevo” con objeto de posteriormente darlo de alta.</p>
--	---

3.5 Autoevaluación de conocimientos específicos al puesto.

Como ya se mencionó anteriormente Pemex cuenta con sus propios formatos, es el caso del formato de autoevaluación de conocimientos, (anexo 2), el cual a continuación se detalla paso a paso.

Instructivo para el llenado del formato Evaluación de Conocimientos

- (1) El nombre completo del trabajador que se va a evaluar (Recursos humanos)
- (2) manos)
- (3) Antigüedad en el puesto (el trabajador)
- (4) Ficha del trabajador (Recursos humanos)
- (5) Número de posición del puesto base o de ascenso contra el que se está evaluando: Son los caracteres numéricos del número de la plaza base del trabajador(Recursos humanos)
- (6) Situación de la persona con relación al puesto; Se deberá anotar una X en la circunstancia que describa la situación del trabajador respecto al desarrollo de las funciones del puesto organizacional, (Área usuaria).
- (7) Gerencia o centro de trabajo: Anotar el nombre de la gerencia o del centro de trabajo de adscripción del trabajador, considerando las situaciones descritas en el Cuadro N° 1. (Recursos humanos)

- (8) Clave de la gerencia o del centro de trabajo: Anotar la clave de la gerencia o del centro de trabajo de adscripción del trabajador, según el catálogo institucional de claves de centro de trabajo departamento. (Recursos humanos)
- (9) Subgerencia o departamento: Anotar el nombre de la subgerencia o departamento de adscripción del trabajador, considerando las situaciones descritas en el Cuadro N^o 1. (Recursos humanos)
- (10) Clave de la subgerencia o departamento: Anotar la clave de la subgerencia o del departamento de adscripción del trabajador, según el catálogo institucional de claves de centro de trabajo departamento. (Recursos humanos)
- (11) Fecha de aplicación del formato: Anotar la fecha en que se autoevalúa el trabajador.
- (12) Tareas específicas del puesto: Anotar las tareas descritas en el perfil del puesto, según los supuestos del Cuadro N^o 1, en el mismo orden. (Recursos humanos)
- (13) Conocimientos específicos a evaluar: Son los conocimientos específicos requeridos para desempeñar el puesto y son los mismos que se definieron en el perfil del puesto, de acuerdo con las situaciones descritas en el Cuadro N^o 1. Estos conocimientos se adquieren por medio de los cursos propuestos en el perfil del puesto. (Este campo lo requisita Recursos Humanos)
- (14) ID en SAP: Corresponde al número del Conocimiento conforme al catálogo de conocimientos del SAP. (Recursos humanos)
- (15) Grado de Dominio Requerido conforme al perfil del puesto: Anotar el grado de dominio que requiere el conocimiento descrito en la columna (12), según el perfil del puesto del trabajador. (Recursos humanos).

- (16) Auto evaluación del conocimiento: El trabajador sujeto a evaluación deberá anotar la calificación numérica que considere posee para cada uno de los conocimientos descritos en la columna (12), conforme a la siguiente escala:

Valor numérico	Valor Cualitativo	Descripción
5	Excelente	Posee las habilidades, actitudes y conocimientos que requiere el puesto, que inciden permanentemente sobre el comportamiento en las situaciones laborales diarias. Esta puntuación indica, un impacto positivo para alcanzar los objetivos del puesto y lograr resultados.
4	Óptimo	Cumple la totalidad de los requerimientos, de las habilidades, actitudes y conocimientos en mención, sin embargo, no siempre los resultados son positivos de acuerdo a su interacción con el medio
3	Satisfactorio	Las habilidades, actitudes y conocimientos son aceptables, cumplen con el perfil y son constantes, el impacto en su puesto repercute satisfactoriamente en los resultados, pero se puede mejorar.
2	Requiere desarrollo	Las habilidades, actitudes y conocimientos, requeridos por el puesto se presentan ocasionalmente existiendo inconsistencia; por lo cual repercuten en forma remota sobre los resultados del puesto.
1	Deficiente	No posee las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto.

- (17) Evaluación del conocimiento por el jefe inmediato: El jefe directo del trabajador deberá anotar la calificación numérica que considere posee el trabajador evaluado para cada uno de los conocimientos descritos en la columna (12), conforme a la escala mencionada en el punto anterior.
- (18) Resultado Final: Es el resultado de la suma de los valores ponderados de la auto evaluación (40%) y de la evaluación del jefe (60%), se deberá de comparar contra el valor registrado en la columna (14) Grado de dominio requerido conforme al perfil del puesto, Cuando el resultado sea menor a lo requerido, será considerado como un área de oportunidad que tiene el trabajador, lo que significa que se tendrá que establecer una serie de acciones para su desarrollo, así como una fecha compromiso para tener cubierta la brecha.

- (19) Fecha para cubrir la brecha: De acuerdo con el criterio anterior, especificar la fecha en que se tomara la acción (curso, lectura), que se estima disminuya el área de oportunidad que requiere el trabajador para su desarrollo en el puesto, consignándola en el formato como mm/aa.
- (20) Recurso para el desarrollo del conocimiento: Especificar el instrumento de aprendizaje para el desarrollo del conocimiento, E= Evento de capacitación (Curso, taller, conferencia, congreso, etc.) B= Tutor o coach, A= Adiestramiento, entrenamiento de personal, L= Lecturas para el autoaprendizaje, D= Ciclo de trabajo de Disciplina Operativa.
- (21) Nombre y firma del Trabajador; El trabajador firmará este formato al momento de finalizar su auto evaluación.
- (22) Nombre y firma del jefe inmediato: El jefe inmediato del trabajador deberá firmar al momento de terminar de evaluar al trabajador, requisitando las columnas (19) y (20).
- (23) Nombre y firma del titular de la gerencia o unidad: Una vez finalizada y firmada la auto evaluación y la evolución realizada por el jefe, se solicitará la revisión y firma del gerente o titular del centro de trabajo.

Capítulo

*Existe sólo un camino a la felicidad y este consiste
en dejar de preocuparse por cosas que están
más allá del poder de nuestra voluntad.*

Epicteto

Capítulo 4

4.1 Planteamiento del problema

Los recursos humanos son un elemento indispensable para toda organización; ya que el aprovechamiento y el incremento de los mismos es benéfico tanto para la organización, la sociedad y el mismo individuo.

Por medio de éste recurso la empresa puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus trabajadores a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que éstos posean; asimismo, pueden obtener técnicas que les permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente. Es por ello que hoy en día es importante para toda empresa contar con personal que cubra con los requisitos necesarios de su puesto, ya que en gran parte de éste depende el éxito o fracaso con que la persona desempeñe sus actividades dentro del ámbito laboral.

Éste proceso corresponde a la selección de personal; sin embargo, en Pemex se implementó el proyecto de Ciclo de Vida Laboral, el cual tiene como finalidad detectar las diferencias entre el perfil puesto - trabajador, para posteriormente, elaborar planes de desarrollo individual al personal que se encuentra laborando en esta empresa, detectando así las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes, tanto fuertes como débiles que manifiestan con respecto a su puesto.

Mediante este proceso se beneficiará tanto a la empresa como al trabajador, ya que una vez detectadas estas áreas se podrán implementar programas de capacitación enfocadas a las necesidades reales de los trabajadores y ellos podrán desempeñar con éxito sus actividades.

4.2 Objetivo

Identificar las brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador. Conocer el grado de cobertura que tiene el trabajador en su puesto. Elaborar los planes de desarrollo individual. Contar con la detección de necesidades de capacitación basada en áreas de oportunidad reales.

4.3 Sujetos

Se trabajó con un grupo de 103 trabajadores de confianza, los cuales se encuentran físicamente en oficinas centrales de Pemex Gas y Petroquímica Básica; hombres y mujeres de diferentes edades con una escolaridad mínima de licenciatura, los cuales tienen niveles tabulares de trabajo 30, 35, 36, 37, 39, 41, 44 y 45 manejado por la institución.

En Pemex Gas los puestos están establecidos en base a niveles tabulares, los cuales se representan en la siguiente tabla:

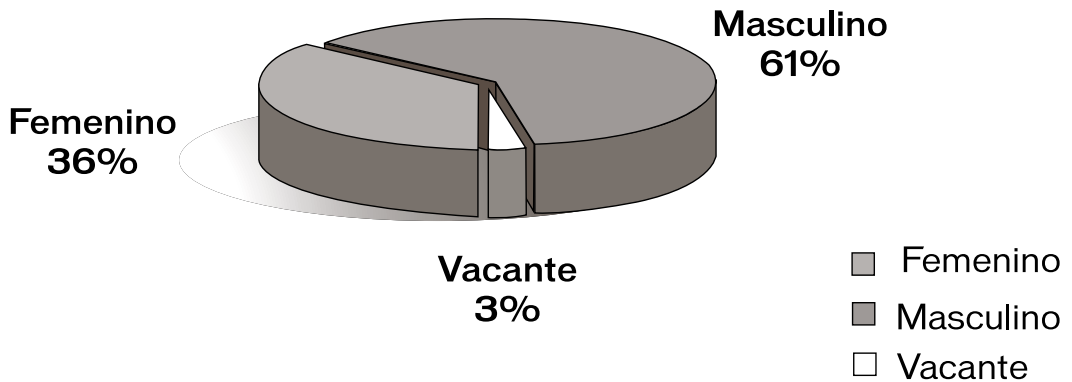
Nivel	Puesto
45	Subdirector
44	Gerente
41	Subgerente
39	Líder de proyecto
37	Analista principal
36	Ayudante administrativo
35	Analista auxiliar
30-34	Analistas

4.4 Muestra

Se trabajo con una muestra no probabilística constituida por 112 puestos y 103 trabajadores correspondientes a oficinas centrales; el 61% lo ocupa el sexo masculino (69 personas), el 36% corresponde al sexo femenino (40 personas) y 3% son puestos vacantes (3).

Mujeres	Hombres	Vacantes
40	69	3

SEXO



4.5 Tipo de estudio

Es un estudio no experimental ya que solamente se concreta a observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Kerlinger, 2002).

4.6 Instrumentos

Se empleó la batería psicométrica institucional utilizada en Petróleos Mexicanos, compuesta por las siguientes pruebas:

- Prueba de Inteligencia Terman
- Perfil e Inventario de Personalidad Gordon.
- Estudio de Comportamiento Cleaver
- Evaluación de Efectividad Gerencial MAP- (Managerial Assessment Proficiency)

Para el levantamiento de los perfiles de puestos:

- Máscara de captura en Excel

Para la evaluación de conocimientos:

Formato de evaluación de conocimientos.

4.7 Materiales

- Lápices
- Hojas blancas
- Computadora

4.8 Escenario

Se llevo a cabo el levantamiento de perfiles de puestos y las evaluaciones psicométricas en una sala con 15 computadoras personales (una por trabajador), las autoevaluaciones de conocimientos en una sala de juntas, en ambos casos dichas instalaciones cuentan ventilación, iluminación y mobiliario adecuado para la realización del trabajo.

4.9 Procedimiento

1. Presentación del programa a los subdirectores del organismo

Se realizó una presentación del proyecto al Subdirector y Gerentes del área en la que se firmó el convenio de colaboración para realizar dicho proyecto; posteriormente, se designaron coordinadores uno por parte de la Subdirección en donde se realizó el trabajo y otro por parte de la Subdirección de Administración y Finanzas.

Los coordinadores conjuntamente elaboraron el programa de trabajo, en el cuál se acordaron los tiempos y lugares en las que se realizarían las fases del proyecto.

Derivado de esto, se llevaron a cabo las pláticas de sensibilización para cada una de las gerencias, las cuales consistían en dar a conocer el objetivo, programa de trabajo y procedimiento del proyecto, es decir, cómo, cuándo y dónde se llevaría

a cabo tanto el levantamiento de los perfiles de puesto, como las evaluaciones psicométricas y la autoevaluación de conocimientos; esto con la finalidad de que el personal de dichas gerencias se familiarizaran con el proyecto de Ciclo de Vida Laboral y por tanto, aporten su contribución correspondiente.

Posteriormente, se iniciaron los talleres de levantamiento de perfiles de puestos para los 112 puestos, distribuidos en la oficina de la subdirección y sus 4 gerencias, como se muestra en la siguiente tabla:






PERFILES DE PUESTOS	
Perfiles de Puestos	Programado
• Oficina de la Subdirección	 8
• Gerencia 1	 21
• Gerencia 2	 36
• Gerencia 3	 27
• Gerencia 4	 20
TOTAL	112

Tabla 1. Perfiles de Puestos

Ahora bien, es importante mencionar que los talleres se realizaron bajo la supervisión de los coordinadores responsables y por los encargados de cada gerencia. El proceso del levantamiento de perfiles tenía una duración de 3 hrs. aproximadamente, en el cual cada uno de los trabajadores se enfocaba al llenado de su perfil de acuerdo a su puesto base; se les explicaba el contenido de la máscara de captura, es decir el formato de perfiles de puestos y cómo tenía que ser llenado (anexo 3).

Una vez terminado el perfil se revisaba que todo estuviera correctamente, de ser así el jefe inmediato validaba la información y era autorizada por el subgerente.

2. Evaluación de personal.

En el caso de las evaluaciones psicométricas (psycowin), el personal fue previamente citado, ya que por medio del correo electrónico se les avisaba en donde y a que hora tenían su evaluación programada; cabe señalar que la aplicación de las 3 pruebas (Cleaver, Therman y Gordon) tenían una duración de 2 hrs. Aproximadamente; los grupos se conformaban por 10 personas, cada uno con su respectivo equipo de cómputo.

Para la aplicación fue necesario el apoyo del personal autorizado, el cual supervisaba la ejecución correcta de la evaluación, ya que los evaluados podían llegar a tener dudas.

En cuanto a la evaluación de Habilidades Gerenciales (MAP), su programación fue diferente, ya que ésta prueba tiene una duración de 6 hrs, debido a que evalúa 12 habilidades y está dividida en tres partes, las cuales contienen videos y cuestionarios de larga duración explicados anteriormente.

De inicio para llevar a cabo el proceso de ésta prueba se programaron los trabajadores con nivel 39 y superiores, posteriormente, se les envió un correo con las instrucciones de cómo contestar la prueba, además de contener cada una de las claves de acceso. Es importante mencionar, que también se les daba ayuda por vía telefónica e inclusive, de ser necesario se les proporcionaban cuadernillos con información acerca de los videos que contiene dicha evaluación, sin dejar a un lado la atención personalizada.

3. Calificación e interpretación

Concluida la evaluación psicométrica (psycowin), los resultados se calificaron en base a la normatividad establecida por Pemex, se procedió a la captura en el sistema SAP, para que más adelante junto con los resultados de MAP y los conocimientos se obtuviera el reporte de diferencias y de esta manera comparar el perfil requerido y el perfil del trabajador.

Para MAP se calificarán por medio de un sistema informático diseñado especialmente para el manejo de los datos, a través del cual se capturaron las respuestas del evaluado, obteniendo calificaciones que se expresan en términos de percentiles en

una gráfica tabulada que se asemeja a una curva de distribución normal, dando el perfil de efectividad gerencial.

4. Integración de resultados

Con base en los criterios de evaluación establecidos para cada factor y con las calificaciones finales obtenidas de los instrumentos, se realizaron las conversiones de puntajes de las pruebas y se integraron dichos datos, mediante la realización de combinaciones de algunas partes específicas de los tests psicométricos, para así obtener puntajes finales.

Los criterios que se tomaron en cuenta para llevar a cabo estas combinaciones fueron definidas por un grupo de profesionistas en el área de Psicología y manejo de instrumentos psicométricos, que laboran en Petróleos Mexicanos y en los Organismos Subsidiarios; a partir del análisis de los subtests que integran las cuatro pruebas de la batería empleada.

Es así como Pemex implementó una metodología, para calificar los resultados de las evaluaciones psicométricas; posteriormente se capturan en SAP y se obtienen los resultados finales. Dicha metodología se describe en los siguientes cuadros:

En cuanto al área de Potencial es importante mencionar que esta construida por 13 aspectos, los cuales se definen a continuación, así como la forma de calificar cada uno de ellos:

POTENCIAL		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Planeación	Identifica la capacidad de anticipar escenarios y los medios efectivos para conseguirlos.	Planeación
Organización	Habilidad para organizar y coordinar los elementos o partes de una manera integrada, optimizando los recursos asignados y mecanismos necesarios para el desempeño de alguna actividad.	Organización
Atención	Capacidad para atender y concentrarse ante un estímulo auditivo sin una situación externa lo distraiga.	Atención
Concentración	Capacidad de resistencia a la distracción.	Concentración

POTENCIAL		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Análisis	Capacidad para hacer examen detallado de los hechos para conocer sus elementos de origen, sus características representativas así como sus interrelaciones de cada elemento con el todo.	Análisis
Síntesis	Capacidad para integrar en un todo dos o mas elementos.	Síntesis
Memoria	Es la habilidad para asimilar, procesar y adquirir nuevos conocimientos.	Información, atención y perseverancia.
Detección de detalles importantes	Es la capacidad de discriminación visual, reteniendo los detalles importantes de una situación.	Atención
Razonamiento abstracto	Capacidad de asimilar y comprender conceptos , ideas y hechos para ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a una problemática.	Abstracción
Tareas rutinarias	Es la capacidad que tiene un individuo, para desempeñar actividades o tareas repetitivas, ejecutándolas con precisión y exactitud.	S (Clever) y Perseverancia.
Juicio	Es el grado en que las respuestas y reacciones de un sujeto, corresponden a un patrón común establecido, aplicando la observación y el razonamiento lógico.	Juicio
Información/ Vocabulario	Nivel de información que se ha tomado del medio ambiente. Uso de la memoria remota; así como la capacidad para comprender conceptos expresados en palabras, es decir, el conocimiento del lenguaje.	Información y vocabulario.
Vocabulario	Capacidad para comprender conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje.	Vocabulario

Respecto al área de Habilidades conformada por 14 factores, los cuales son importantes para el desempeño de las actividades diarias de los trabajadores se enlistan a continuación cada uno de ellos, así como la manera de evaluación.

HABILIDADES		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Trabajo bajo presión	Capacidad para comprender lo que sucede, manejar equilibrada y objetivamente, todas las situaciones que acontecen a nuestro alrededor, sin que afecten la salud y el desempeño dentro y fuera de trabajo.	Estabilidad (S)
Dominio o Empuje	Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.	Dominio/empuje (D)
Influencia sobre las personas	Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.	Ascendencia e Influencia (I)
Constancia	Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, y que no requieran cambios.	Perseverancia
Apego a normas	Es la habilidad para realizar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.	Cumplimiento (C)
Delegación	Proceso mediante el cual se confieren deberes y responsabilidades a los subordinados, otorgándoles autoridad necesaria y compartiendo la responsabilidad correspondiente.	D alta y Ascendencia.
Enfoque práctico	Valora la manera de considerar o tratar un asunto mediante la aplicación de un uso cómodo o fácil.	Juicio
Control de resultados	Determinar la capacidad de inspección de un hecho o una acción tomada.	Atención y C (Cleaver).
Comunicación	Emitir o recibir efectiva y oportunamente mensajes, ideas, opiniones, sentimientos o actitudes de forma oral o escrita manejando eficientemente emociones y conflictos. Es escuchar activamente y establecer discusiones eficaces generando reflexión y acción.	Información y Vocabulario
Trabajo en equipo	Disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que contribuyan de manera efectiva al trabajo con otras personas. Es la búsqueda de compromiso, colaboración, apoyo y respeto en el equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos.	Sociabilidad y Ascendencia.

HABILIDADES		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Creatividad	Generar ideas y desarrollar conceptos, procesos y diferentes respuestas a problemas o situaciones. Es la habilidad para emprender nuevas actividades y mostrarse propositivo y proactivo, fundamentado en el conocimiento, información, experiencia e ideas	Originalidad
Supervisión de personal	Habilidad para planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar al personal de la empresa aplicando las políticas y normas establecidas dentro de la misma.	Dominio/empuje (D) y Relaciones Personales.
Liderazgo	Capacidad de influir y encaminar a otros hacia el logro de objetivos comunes a través del fomento de la participación e involucramiento de todos, proporcionando lineamientos claros y promoviendo el compromiso.	Ascendencia e Influencia (I)
Negociación	Establecer acuerdos ya sea con un grupo de trabajo, áreas y/o clientes y proveedores, sobre un punto en el que se difiera. El acuerdo, debe realizarse a través del intercambio de ideas, argumentos e información de valor para ambas partes.	Ascendencia y Originalidad
Toma de decisiones	Capacidad para tomar acciones convenientes a través del establecimiento de prioridades, análisis de información disponible, identificación previa de riesgos, beneficios para la organización y uso de la razón en situaciones difíciles.	No esta en SAP

A continuación se describen los 16 factores correspondientes al área de Aspectos de Personalidad.

ASPECTOS DE PERSONALIDAD		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Seguridad de sí mismo	Identifica a las personas que minimizan sus quejas y preocupaciones y que están relativamente libres de dudas sobre sí mismas y de desilusiones.	Estabilidad Emocional
Dinamismo	Capacidad de mantener la actividad de trabajo consecutivamente a un alto nivel.	Vigor y D (Clever).
Estabilidad emocional	Define la ecuanimidad y control de sí mismo frente a situaciones imprevistas y críticas.	Estabilidad Emocional
Ascendencia-Influencia sobre las personas	Tonar roles activos de un grupo, seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientes.	Ascendencia
Perseverancia	Persistencia ante trabajos asignados, necesidad de terminar tareas.	Perseverancia
Cautela	Personas que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, no correr riesgos.	Cautela
Originalidad	Gusto por pensar en problemas difíciles e ideas nuevas. Se requiere de trabajos originales o bien con dosis de intelectualidad.	Originalidad
Socialización	Identifica el grado de madurez social, integridad y rectitud que el individuo ha alcanzado.	Socialización
Tolerancia.	Identifica personas con actitudes y convicciones sociales permisivas, aceptantes y no críticas.	Estabilidad Emocional y Relaciones Personales
Auto-Control.	Evalúa el grado y adecuación de la auto-regulación y del auto-control, el estar libre de la impulsividad y el egocentrismo.	Estabilidad Emocional
Vigor	Personas energéticas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media.	Vigor
Iniciativa	Actitud o conducta emprendedora capaz de promover nuevos procesos, acciones o productos.	Iniciativa

ASPECTOS DE PERSONALIDAD		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Apertura al cambio	Disponibilidad y orientación para aceptar favorablemente los cambios y la ambigüedad en tareas y escenarios (estructura, procesos y gente). Prospera en ambientes cambiantes y complejos.	Iniciativa y D (Cleaver).
Capacidad de aprendizaje	Acción permanente de buscar el desarrollo de conocimientos y habilidades individuales, que llevados a la práctica impulse el crecimiento personal y contribuya a los resultados del negocio.	Información y Atención
Relaciones Personales	Grado de confianza en la gente. Tolerancia y comprensión para los demás, demanda grado de paciencia y fe en los demás.	Relaciones Personales
Superación a la frustración	Grado de equilibrio emotivo y el manejo de la ansiedad, necesidad de actuar en forma calmada.	Estabilidad Emocional

Por último se enuncian los 13 factores que componen las Habilidades Gerenciales MAP.

HABILIDADES GERENCIALES (NIVEL 39A 46 Ó EQUIVALENTES)		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Manejo de tiempo y priorización	Capacidad para administrar el tiempo de manera efectiva -el propio y el de los demás-; jerarquizar las actividades y establecer un tiempo para cada una de acuerdo a objetivos; administración de inventarios flexibles de tiempo que puedan ajustarse a imprevistos en la labor desempeñada; así como el uso disciplinado de una agenda.	Manejo de tiempo y priorización
Establecimiento de metas y objetivos	Capacidad para identificar y describir las actividades asociadas con cada uno de los pasos del proceso administrativo; visualización de las demandas de la organización a mediano y largo plazo, así como las del mismo cargo; involucrándose en tareas retadoras que para el titular impliquen convicción, aún sin precedentes que lo guíen.	Establecimiento de metas y objetivos
Planeación y programación del trabajo	Capacidad para especificar actividades que conduzcan al logro de objetivos, mediante el establecimiento de puntos de control para evaluar avances; optimización de sistemas, métodos y procedimientos; análisis de tareas grandes y complejas y desmenuzar las mismas en unidades más administrables, así como la utilización de técnicas apropiadas para la programación de proyectos y actividades.	Planeación y programación del trabajo

HABILIDADES GERENCIALES (NIVEL 39A 46 Ó EQUIVALENTES)		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Escuchar y organizar	Capacidad para escuchar (más que para oír) y resumir y reorganizar lo conducente; identificación de inferencias o supuestos; identificación de barreras para escuchar de manera efectiva, así como retener juicios que puedan sesgar la respuesta a los mensajes recibidos.	Escuchar y organizar
Obtener información específica	Capacidad para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista de manera que se minimicen filtros o ediciones que son llevadas a cabo, cuando la información es transmitida de persona a persona; así como la utilización de preguntas secuenciales para generar conductas en forma deductiva.	Obtener información específica
Proporcionar información clara	Capacidad para evaluar cada situación en particular, y proporcionar la información que más se adecue a la obtención de resultados; establecimiento de mensajes convincentes, claros, concisos y bien organizados, así como mantener el propósito de la comunicación evitando interrupciones que no contengan valor.	Proporcionar información clara
Evaluando el desempeño de la gente	Capacidad para retroinformar eficazmente la actuación del personal bajo un clima de mutuo apoyo y respeto; apoyar fortalezas y enfocar la atención en las áreas de oportunidad detectadas; enfocar la retroalimentación en el desempeño, más que en aspectos de personalidad; así como desarrollar planes específicos que establezcan responsabilidades para ambas partes en periodos subsecuentes.	Evaluando el desempeño de la gente
Entrenando y delegando	Capacidad para seleccionar a las personas adecuadas, de acuerdo al perfil demandado para cada puesto en particular; mantener una congruencia con los subordinados entre el decir y hacer; mostrar interés por planes que impliquen para ellos un crecimiento personal y profesional; así como delegar en los empleados una dosis adecuada de autoridad y responsabilidad.	Entrenando y delegando
Corrigiendo y aconsejando	Capacidad para describir en términos medibles y observables la conducta actual, la conducta deseada y la naturaleza de la desviación o diferencia; dialogar en su caso diferencias en forma constructiva, así como reforzar al empleado cuando ha mostrado mejoría en su conducta, o tomando las medidas apropiadas en caso de no presentarse mejora alguna.	Corrigiendo y aconsejando
Identificación y solución de problemas	Capacidad para responder con rapidez y determinación ante problemas después de ponderar los riesgos inherentes; prontitud y seguridad para tomar acciones, decidir o emitir un juicio; explorar las opciones posibles y apropiadas, seleccionar la mejor opción y aprender de dicho proceso.	Identificación y solución de problemas

HABILIDADES GERENCIALES (NIVEL 39A 46 Ó EQUIVALENTES)		
FACTOR	DEFINICIÓN	FORMA DE CALIFICAR
Toma de decisiones y ponderación de riesgos	Capacidad para profundizar en situaciones y detectar causas u orígenes de problemas, posibles relaciones o impactos entre ellos, y sus posibles soluciones; así como sus probables consecuencias o efectos de las mismas; recopilar y ponderar evidencias referentes a las causas, e implementar los cursos de acción más apropiados.	Toma de decisiones y ponderación de riesgos
Pensamiento claro y juicio	Capacidad para interpretar la lógica de las cosas y pensar en forma clara y racional acerca de ello; reconocer y administrar funciones que requieran de análisis y sensibilidad; establecer premisas válidas y obtener conclusiones lógicas para ellas.	Pensamiento claro y juicio

Una vez que se obtuvieron los resultados se calificaron en base a los rangos establecidos descritos anteriormente y se procedió a capturarlos en el sistema SAP, después se elaborará una base de datos y la gráfica correspondiente, así como el cuadernillo de cada uno de los trabajadores que contendrá los resultados individuales, esto con la finalidad de retroalimentar al trabajador e identificar las diferencias obtenidas entre el perfil nacional y el perfil de los trabajadores.

Asimismo, se programaron 112 evaluaciones psicométricas y 55 evaluaciones de habilidades gerenciales, conforme se describe en la siguiente tabla:

PERFILES DE TRABAJADORES		
Subdirección		
Perfiles de Conocimientos, Habilidades y Actitudes	Programado para evaluación psicométrica	Programado para evaluación de habilidades gerenciales (MAP)
Oficina de la Subdirección	8	5
Gerencia 1	21	10
Gerencia 2	36	18
Gerencia 3	27	14
Gerencia 4	20	8
TOTAL	112	55

Tabla 2. Perfiles de trabajadores

Otra valoración que se le hace al trabajador es la autoevaluación de conocimientos, la cual sirve para conocer cuál es el grado de dominio del trabajador en su puesto. Estos conocimientos están basados en el perfil del puesto previamente realizados en la máscara de captura, ya que tanto las tareas como los conocimientos específicos con su respectiva clave son extraídos del perfil del puesto para después ser plasmados en el formato de autoevaluación.

El proceso para la evaluación de conocimientos fue similar a las anteriores, ya que por el mismo medio de comunicación se les informó dónde y a qué hora tenían que presentarse. Una vez citado el personal en la sala de juntas, se prosiguió a explicarles como tenía que ser el llenado, puesto que el formato contiene el grado de dominio para cada conocimiento que es requerido para llevar a cabo las actividades del puesto y de esta manera, poderse autoevaluar con una escala del 1 al 5 explicada con anterioridad, en la que 1 es deficiente y 5 es excelente, señalando que 5 no es limitativo. Al finalizar la autoevaluación los coordinadores revisaban los formatos para verificar que el personal haya seguido correctamente las instrucciones y así, poder ser firmada por él mismo; posteriormente, el trabajador es evaluado por su jefe inmediato y finalmente, quién valida y autoriza es el gerente del área.

Una vez validada la evaluación se obtiene el resultado final, mediante la siguiente fórmula:

Suma de autoevaluación * 0.4 + Evaluación del Jefe * 0.6

En la que 0.4 equivale al 40% de la Autoevaluación del conocimiento y 0.6 equivale al 60% de la Evaluación del conocimiento por el jefe inmediato.

El resultado final es redondeado y es capturado en el sistema SAP, para obtener el reporte de brechas, cuyo objetivo es conocer el grado de cobertura del trabajador respecto al puesto.

El reporte de diferencias integra la evaluación psicométrica, la evaluación de conocimientos y la evaluación de habilidades gerenciales MAP, para comparar el perfil del puesto con el perfil de la persona; los cuales contienen conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y que requiere el puesto. El fin de esta comparación es obtener el grado de dominio del trabajador respecto al grado de dominio que requiere el puesto.

El reporte obtenido en SAP se exporta a Excel en donde se realizan los cálculos necesarios para obtener el grado de cobertura del trabajador respecto al puesto. (Anexo 5) a través de la siguiente formula:

Opción 1	% de Cobertura de CHA REQUERIDOS formula= (Sum valor obtenido trab-sum valores de la dif. de brecha>0) /(sum de val. req. Puesto.)*100
Opción 2	% de Cobertura de CHA REQUERIDOS formula= (Sum de CHA Requeridas por el puesto-Sum de las Dif<0)/Sum de CHA. Requeridas por el puesto*100

En donde la opción 1, indica el porcentaje que esta cubriendo el trabajador respecto al puesto.

En la opción 2, indica el porcentaje que requiere el puesto.

Resultados

*El valor y la perseverancia tienen un talismán
Mágico ante el cual las dificultades desaparecen
Y los obstáculos desaparecen en el aire.*

John Quincy Adams

RESULTADOS

Después de llevar a cabo parte del proyecto Ciclo de Vida Laboral, durante 6 meses aproximadamente, se pudo observar que la subdirección evaluada de Pemex Gas y Petroquímica Básica, obtuvo resultados importantes, ya que se detectaron diferencias significativas tanto en el perfil del puesto como el perfil del trabajador, dichos resultados se describen detalladamente en las siguientes páginas.

Como se puede observar, en el caso del levantamiento de perfiles de puestos todos fueron cubiertos en su totalidad, ya que los 112 perfiles de puestos programados por los coordinadores fueron validados y autorizados por el titular de la subdirección.

PERFILES DE TRABAJADORES			
Subdirección			
Perfiles de Puestos	Programado	Real	
Oficina de la Subdirección	⇒ 8	⇒ 5	INDICADOR 100% No. de descripciones de puestos de confianza Total de posiciones de confianza de la Subdirección
Gerencia 1	⇒ 21	⇒ 21	
Gerencia 2	⇒ 36	⇒ 36	
Gerencia 3	⇒ 27	⇒ 27	
Gerencia 4	⇒ 20	⇒ 20	
TOTAL	112	112	

Tabla 3. Perfiles de Puestos

En total se obtuvieron 112 posiciones, las cuales se distribuyen en 81 puestos; siendo 14 puestos tipo y 67 puestos específicos.

Respecto a las evaluaciones psicométricas, se puede observar que dentro de la Subdirección inicialmente se programaron 8 trabajadores, de los cuales solo fueron evaluados 5 debido a que 3 de ellos no cubrían los requerimientos establecidos sobre la profesión. En el caso de la Gerencia 1, fueron programados 21 trabajadores, quedando solo 17 personas a evaluar, ya que el resto son puestos vacantes, este problema también se presentó para la Gerencia 2, debido a que se programaron 36 evaluaciones y solo se realizaron 35, lo mismo pasó para la Gerencia 3, en la que de 27 personas solo se evaluaron 26. Finalmente las 20 personas que se programaron para evaluación de la Gerencia 4, fueron cubiertas al 100%; dando un total de 103 evaluaciones que representa el 92% de cumplimiento.

PERFILES DE TRABAJADORES

Subdirección

Perfiles de Conocimientos, Habilidades y Actitudes	Programado 112	Real 103	INDICADOR Perfiles de trabajadores/ No. de Trabajadores de confianza
Oficina de la Subdirección	⇒ 8	⇒ 5	63%
Gerencia 1	⇒ 21	⇒ 17	81%
Gerencia 2	⇒ 36	⇒ 35	97%
Gerencia 3	⇒ 27	⇒ 26	96%
Gerencia 4	⇒ 20	⇒ 20	100%

INDICADOR GENERAL: 92% Cumplimiento

Tabla 6. Perfiles de Trabajadores

En cuanto a los resultados obtenidos en la gráfica 7.1, se puede observar que para las oportunidades de desarrollo y fortalezas en el área de Potencial, el conocimiento que presentó más frecuencia fue el de Organización, ya que de 81 trabajadores es relevante señalar que 75 de ellos tienen un bajo rendimiento en su área de oportunidad de desarrollo y los 6 restantes cubren con el 80% de sus fortalezas.

Así mismo, el área que le sigue es la de Análisis con 74 personas que cubren menos del 80% en su área de oportunidad de desarrollo y solo 18 trabajadores presentan mayor frecuencia en la categoría establecida, es decir que parte de sus fortalezas están orientadas a conocer y examinar detalladamente los hechos para llegar al origen del problema

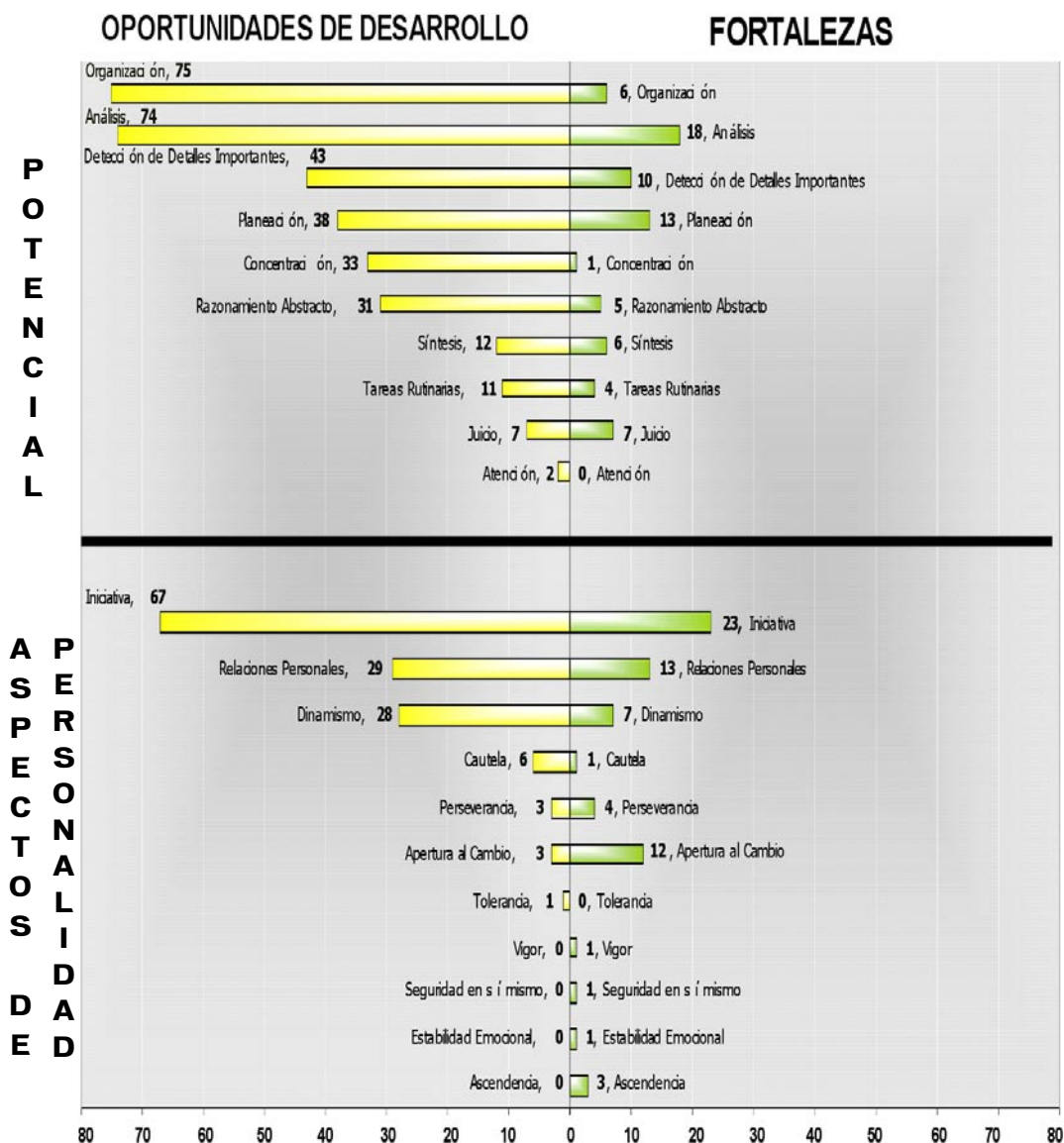
Seguida de esta, se encuentra el área de Detección de Detalles Importantes que de un total de 53 personas 43 manifiestan necesidades de desarrollo en dicho conocimiento y solo 10 personas representan mayor frecuencia en sus fortalezas, lo cual es positivo para el desempeño sus actividades cotidianas. Finalmente, se concluye que en el área de Potencial conformada por 10 factores, 326 personas requieren de oportunidades de desarrollo, mientras que 70 personas manifiestan fortalezas en estos factores, dando un total de 396 personas integradas en este rubro.

En lo que se refiere al área de Aspectos de Personalidad que se encuentra en la segunda sección de la gráfica siguiente: uno de los factores que presento mayor frecuencia en cuanto a una necesidad de desarrollo fue el de Iniciativa, debido a que de 90 trabajadores, 67 personas se encontraron por debajo del 80% de los requerimientos establecidos; en comparación de 23 personas que presentaron el mismo aspecto como fortaleza, denotando así, que esta es una habilidad que es importante para el desempeño, ya que representa la posibilidad de contribuir en nuevos proyectos de trabajo.

Por su parte, el área de Relaciones Personales también presentó resultados significativos, ya que de 42 trabajadores, 29 de ellos su área de oportunidad de desarrollo se encuentra por debajo del 80%, indicando así la necesidad de elaborar cursos de capacitación para esta área, mientras que 13 trabajadores obtuvieron resultados satisfactorios.

Otra de las áreas que resalta dentro de esta gráfica es Dinamismo, en la cual se puede observar que de un total de 35 personas, 28 manifiestan la necesidad de desarrollar su área de oportunidad, en contraste a 7 personas que obtuvieron resultados satisfactorios, en cuanto a su capacidad de mantener actividades de trabajo de alto nivel.

De la cualificación anteriormente descrita, se encontró un total de 203 personas, las cuales se encuentran distribuidas en los 11 factores que componen el área de Aspectos de Personalidad, de las cuales 137 necesitan desarrollarse en ciertos factores para un mejor desarrollo en el ámbito laboral y 66 personas presentan un alto nivel de fortalezas, lo cual les favorece en su desempeño diario.



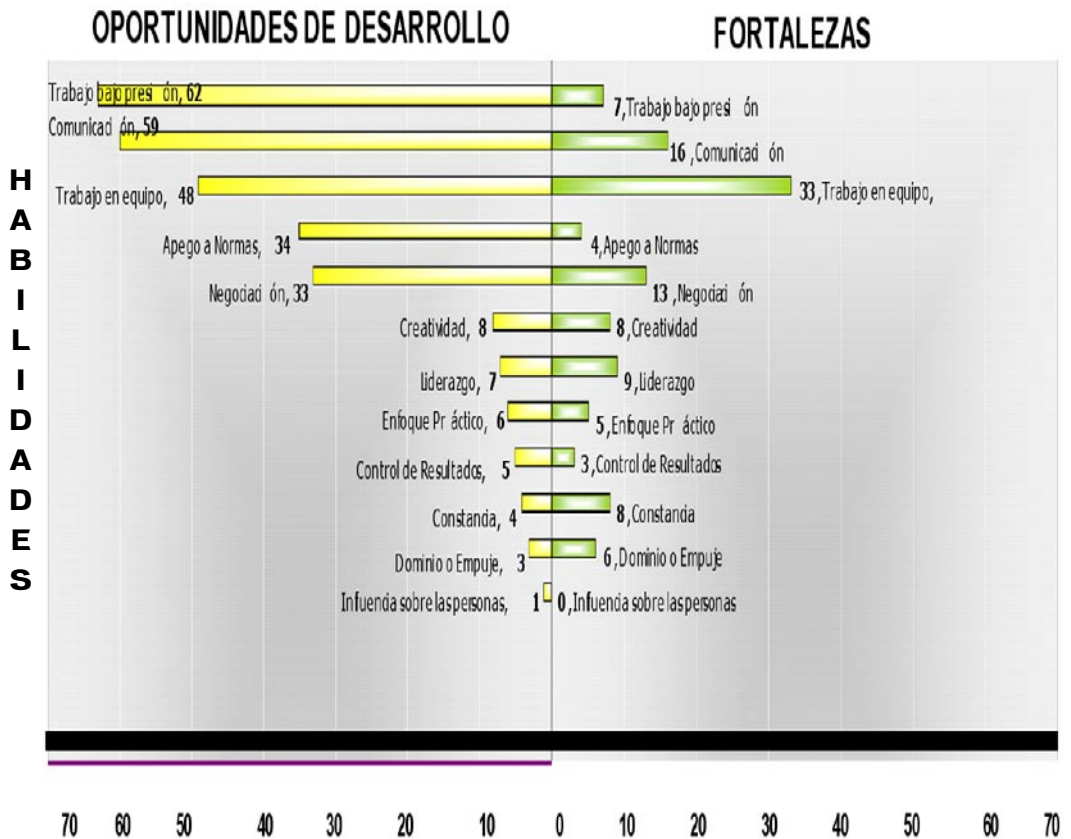
Gráfica 7.1. Comparación de Fortalezas y Áreas de Oportunidad

Respecto a otra de las cualificaciones que se valoraron durante el proyecto fueron las Habilidades, la gráfica 7.2, ilustra la comparación entre las áreas de oportunidad de desarrollo y las fortalezas de los trabajadores. Se Observa que el factor que requiere mayor desarrollo es el de Trabajo Bajo Presión, es decir, que de las 69 personas con este factor significativo, solo 7 tienden a trabajar equilibrada y objetivamente sin importar que tan estresante sea el medio en el que laboran, mientras que los 62 trabajadores restantes muestran un bajo rendimiento en el ámbito laboral cuando la tarea que se les asigna esta sometida a un alto nivel de presión, siendo este factor uno de los incluidos para fortalecer dentro de los planes de desarrollo.

Otro de los factores que arrojaron resultados significativos fue el de Comunicación, en el cual se puede observar que de 75 trabajadores, 59 se posicionaron en un rango que esta por debajo del 80% en sus áreas de oportunidad, esto se refiere a que les cuesta trabajo emitir o recibir ideas ya sea orales o escritas dentro de su área laboral.

En el lado opuesto se encuentran los 16 trabajadores restantes que a comparación de los otros, ellos estuvieron por arriba del 80% en cuanto a sus fortalezas. En el caso del área de Trabajo en Equipo, 81 personas fueron las mas significativas, de las cuales solo 33 trabajadores poseen una alta disposición para compartir conocimientos, así como un alto compromiso, colaboración, apoyo y respeto para cumplir con los objetivos; en tanto 48 trabajadores que salieron por debajo del 80% les resulta difícil integrarse a los equipos de trabajo, por lo que al ser mayor el número de trabajadores que tienen un puntaje bajo en este factor, se incluye en el plan de desarrollo individual.

Sin embargo, es importante mencionar que está área se comprende de 12 factores que son indispensables para el desempeño las actividades que llevan a cabo en su respectivo puesto, de los cuales 270 trabajadores necesitan fortalecer las oportunidades de desarrollo; mientras que 112 presentan diversas fortalezas en esta área, dando así un total de 382 personas.



Gráfica 7.2. Comparación de Fortalezas y Áreas de Oportunidad

Por otro lado, para la evaluación de Habilidades Gerenciales MAP, solo se aplicaron a los funcionarios de nivel 39 o superior. La cantidad de funcionarios programados y evaluados reales respecto a sus áreas de adscripción se muestra en la tabla 8: dentro de la Subdirección, 5 personas fueron registradas en MAP de las cuales solo 3 realizaron la evaluación, el resto de las personas no llevaron a cabo la prueba por motivos personales o de trabajo, ya que se encontraban de comisión o en su defecto se encontraban de incapacidad o de vacaciones.

Como se puede observar para la Gerencia 1 de 10 funcionarios solo 8 realizaron la evaluación, las dos personas restantes se encontraban en la misma situación que las anteriores.

En el caso de las Gerencias 2, 3 y 4 su situación fue diferente, ya que las evaluaciones se cubrieron en su totalidad. De la Subdirección y sus 4 Gerencias, inicialmente se programaron 55 evaluaciones, de las cuales finalmente se concluyeron solo 51 debido a que el resto se encontraban fuera del área de trabajo.

Resultados del Perfil de Habilidades Gerenciales MAP

Subdirección		
TOTAL DE APLICACIONES MAP 51		
Perfiles de Puestos	Programado	Real
Oficina de la Subdirección	➔ 5	➔ 3
Gerencia 1	➔ 10	➔ 8
Gerencia 2	➔ 18	➔ 18
Gerencia 3	➔ 14	➔ 14
Gerencia 4	➔ 8	➔ 8
TOTAL	55	51

Tabla 8. Resultados del Perfil de Habilidades Gerenciales MAP

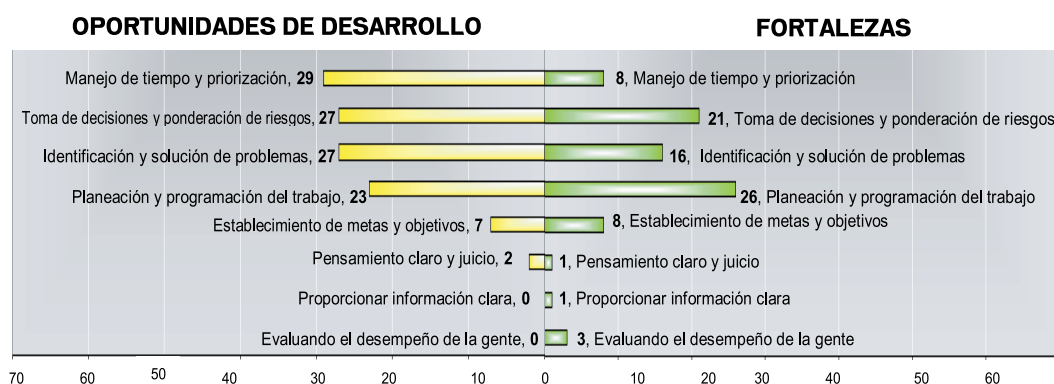
En lo que se refiere a la última cualificación representada en la siguiente gráfica de Habilidades Gerenciales, la cual se compone de 8 factores, se obtuvieron los siguientes resultados: el factor que obtuvo mayor frecuencia fue el Manejo de Tiempo y Priorización que de un total de 37 personas es relevante señalar que 29 requieren desarrollar más su capacidad para administrar el tiempo de manera efectiva, jerarquizar actividades y establecer un tiempo para cada objetivo; los 8 restante se ubicaron en el área de fortalezas, denotando así, un mayor rendimiento en este factor.

Por otro lado, el factor que le sigue es el de Toma de Decisiones y Ponderación de Riesgos, con un total de 48 trabajadores que se ubicaron en este rubro; siendo 27 de ellos los que se encontraron ubicados en el área de oportunidades, lo cual indica que necesitan desarrollo en esta área. En contraste, en el área de fortalezas se encontró una frecuencia de 21 trabajadores que obtuvieron un mejor desempeño en la capacidad para detectar causas y orígenes de problemas a sí como sus probables consecuencias y efectos.

El tercer factor que presento resultados significativos fue el de Identificación y Solución de Problemas, el cual se enfoca a la capacidad para responder con rapidez y determinación cuando se presenta algún problema; obteniendo así, 27 personas ubicadas dentro de las necesidades de desarrollo y 16 cubriendo el área de fortalezas, dando un total de 43 trabajadores ubicados en este aspecto.

Derivado de lo anterior, se puede observar que en cuanto al aspecto de Habilidades Gerenciales MAP, el total de personas que se ubican en este rubro fueron 199, considerando 115 personas se postularon dentro del área de oportunidades de desarrollo, mientras que 84 personas se ubicaron en el área de fortalezas, denotando así, la habilidad que poseen para Planear y Programar actividades laborales y Toma de Decisiones, lo cual les permite profundizar en situaciones difíciles y detectar las causas u orígenes de problemas, dentro de su área de trabajo.

HABILIDADES GERENCIALES.



Nota: de las 12 habilidades del catálogo en los Perfiles de Puestos no se requieren los siguientes: Escuchar y Organizar, Obteniendo Información Específica, Entrenando y Delegando y Corrigiendo y Aconsejando

Tabla 9. Habilidades Gerenciales MAP

Cabe mencionar, que para obtener los resultados de dicha evaluación no se tomaron en cuenta 4 factores de las Habilidades Gerenciales (MAP), debido a que durante el levantamiento de perfiles de puestos no fueron requeridos para ninguno de los puestos de niveles superiores. Por otra parte se elaboró una base de datos, la cual contiene: Resultados, Perfil Ideal y la diferencia obtenida de cada uno de los trabajadores, como lo muestra el siguiente ejemplo, de uno de los trabajadores de la Subdirección de Pemex Gas Petroquímica Básica:

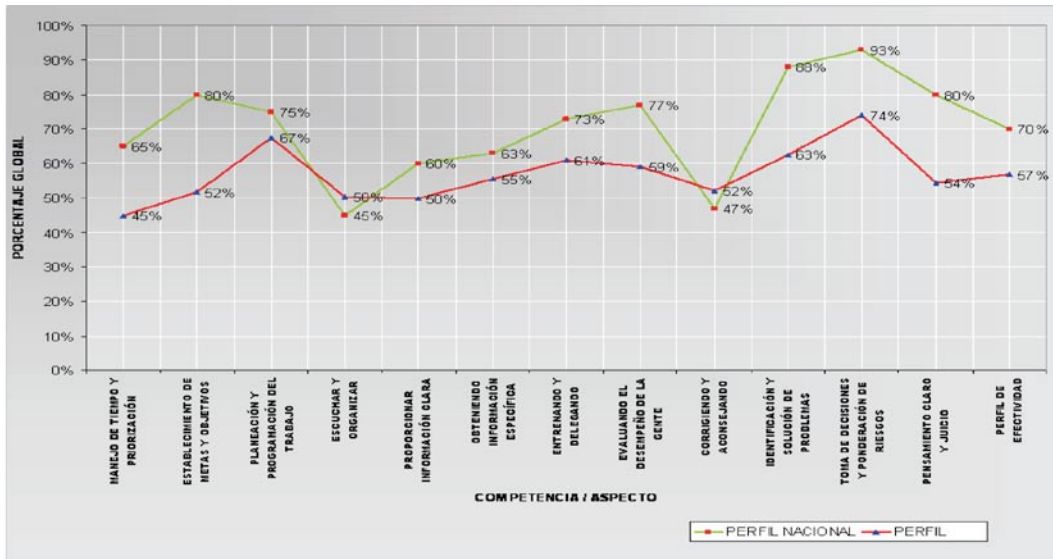
Competencia/Aspecto	Resultado	Perfil Ideal	Brecha
ADMINISTRATIVO			
Manejo de Tiempo y Priorización	23%	60%	-37%
Establecimiento de Metas y Objetivos	62%	82%	-20%
Planeación y Programación del Trabajo	83%	80%	3%
COMUNICATIVO			
Escuchar y Organizar	14%	65%	-51%
Proporcionar Información Clara	87%	57%	30%
Obteniendo Información Específica	97%	47%	50%
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS			
Entrenando y Delegando	68%	52%	16%
Evaluando el Desempeño de la Gente	100%	50%	50%
Corrigiendo y Aconsejando	97%	55%	42%
COGNITIVO			
Identificación y Solución de Problemas	78%	77%	1%
Toma de Decisiones y Ponderación de Riesgos	96%	63%	34%
Pensamiento Claro y Juicio	27%	75%	-48%
PERFIL DE EFECTIVIDAD			
PERFIL DE EFECTIVIDAD	69%	64%	6%

Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica 10: De los 12 aspectos que mide esta prueba de Habilidades Gerenciales, solo 3 de ellos fueron los que más se acercaron al perfil nacional; el primero fue Corrigiendo y Aconsejando con un porcentaje obtenido de 52%, mientras que el perfil requería un 47%, es decir, que los trabajadores de la Subdirección rebasaron el porcentaje requerido, lo que indica que para ellos es una fortaleza y que tienen la habilidad para dialogar y tomar medidas apropiadas para la solución de conflictos.

Para el aspecto de Escuchar y Organizar el porcentaje requerido era de 50%, sin embargo, los trabajadores obtuvieron el 45% acercándose al porcentaje requerido, lo cual denota que tienen cierta habilidad para organizar la información que se les proporcione.

Finalmente, el último aspecto fue el de Planeación y Programación del Trabajo, el cual se enfoca al análisis de tareas o actividades, así como las técnicas apropiadas para la programación de proyectos. Para este rubro los trabajadores obtuvieron un 67%, mientras que el perfil nacional requería un 75%, señalando que los trabajadores de esta Subdirección requieren desarrollar más esta habilidad.

PERFIL DE TRABAJADOR VS. PERFIL NACIONAL.



Nota: En el perfil de cada puesto en PGPB sólo se incluyeron 4 de éstas habilidades alternativas MAP.

Gráfica 10. Comparación Perfil del Trabajador vs. Perfil Nacional.

Derivado de lo anterior, se encontró como lo muestra la tabla 11, que de un total de 103 personas evaluadas de la Subdirección de Pemex Gas y Petroquímica Básica, 5 de ellas correspondientes a la Oficina de la Subdirección obtuvieron los siguientes resultados: requieren desarrollar 54 Conocimientos, Habilidades y Actitudes (CHA's), las cuáles son necesarias para los puestos que ocupan; 38 CHA's están dentro del rango de fortalezas establecidas para desempeñar adecuadamente su puesto y finalmente, 18 CHA's se encuentran por arriba de los estándares establecidos; dando un total global de 110 CHA's necesarios para desempeñar los puestos antes mencionados.

Posteriormente, en la Gerencia 1, conformada por 17 personas, obtuvieron 193 CHA's que se sitúan por debajo del rango establecido, correspondiente al área de oportunidades de desarrollo, mientras que 159 CHA's, repartidos en 110 CHA's que se encuentran en el rango requerido y 49 CHA's mayores al porcentaje determinado; dando un total de 352 conocimientos que son determinantes para llevar a cabo las actividades laborales.

En lo que se refiere a la Gerencia 2, la cual consta de 35 personas, los resultados fueron los siguientes: 516 CHA's ubicados en el área de oportunidades de desarrollo; 283 CHA's que se encuentran dentro del rango establecido y finalmente, 177 CHA's que obtuvieron una frecuencia mayor a lo señalado; por lo anterior, se puede decir que estas 35 personas necesitan un total de 976 CHA's para realizar parte de sus labores y actividades en el ámbito laboral.

Por otro lado, 26 trabajadores ubicados en la Gerencia 3, obtuvieron 322 conocimientos situados por debajo de lo establecido, siendo estos áreas de oportunidad de desarrollo; 186 ubicados en la frecuencia requerida y 118 orientados hacia las fortalezas que caracterizan algunos de los requerimientos de sus puestos. Esto da un total de 626 CHA's que los trabajadores de la Gerencia correspondiente, requieren para llevar a cabo sus labores diarias.

Respecto a la Gerencia 4, la cual se constituye de 20 personas, se obtuvieron 260 CHA's en los cuales se requiere desarrollo, 148 CHA's ubicados en el rango establecido y 78 que sobrepasan la frecuencia requerida por el puesto; lo cual da un total global de 486 CHA's que estas personas necesitan para el mejor desempeño de sus actividades.

Con base a lo anterior, se concluye que la Subdirección y sus 4 Gerencias están conformadas por 103 trabajadores, los cuales requieren de 2,550 CHA's para llevar a cabo de manera eficaz sus labores cotidianas, ya que mediante estas, obtendrán mejores resultados en el análisis, solución y ejecución de sus funciones. Sin embargo es importante mencionar, que la Gerencia 2 es la que demanda más conocimientos.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES (CHA)

DEPENDENCIA	NÚMERO DE EMPLEADOS	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	FORTALEZAS			TOTAL DE CHA's
		No. de CHA's < Requerido Puesto	No. de CHA's = Requerido Puesto	No. de CHA's > Requerido Puesto	Total	
OFICINA DE LA SUBDIRECCIÓN	5	54	38	18	56	110
GERENCIA 1	17	193	110	49	159	352
GERENCIA 2	35	516	283	177	460	976
GERENCIA 3	26	322	186	118	304	626
GERENCIA 4	20	260	148	78	226	486
TOTAL SGN	103	1,345	765	440	1,205	2,550
%		52.7	30	17.3	47.3	100

Tabla 11. Fortalezas y Oportunidades de Desarrollo en Conocimientos, Habilidades y Actitudes (CHA).

En la tabla 12, se describe el total de los Conocimientos, Habilidades Gerenciales, Aspectos de Personalidad, Habilidades y Potencial que requiere el personal de la Subdirección de Pemex Gas y Petroquímica Básica. Los resultados obtenidos se describen a continuación: se encontraron 1370 CHA's requeridos para el área de Conocimientos, de los cuales 497 se encuentran dentro del área de oportunidades de desarrollo, 550 se ubican dentro del rango requerido, mientras 323 son fortalezas para algunas de las personas que constituyen la Subdirección; dando un total de 873 CHA's, los cuales se ubican dentro de las fortalezas.

En Habilidades Gerenciales los resultados arrojaron la siguiente información: Se requieren 199 conocimientos para esta área, de los cuales 115 necesitan de desarrollo, 53 están dentro del rango establecido y 31 son fortalezas, lo cual nos da un total de 84 conocimientos para el área de las fortalezas.

Para el aspecto de Potencial se necesitan 396 conocimientos, de los cuales 326 representan oportunidades de desarrollo, 42 se ubican dentro del área establecida, 28 de ellos se encuentran por encima de la frecuencia establecidas, dando un total de 70 factores que representan las fortalezas.

Sin embargo, 382 conocimientos se requieren para el rubro de Habilidades, siendo 270 áreas de oportunidades de desarrollo, 80 se localizan en el porcentaje estipulado; 32 sobrepasan el requerimiento especificado para el puesto. Finalmente, se encontraron 112 fortalezas en lo que se refiere a este aspecto.

Finalmente, para los Aspectos de Personalidad se identificaron 203 conocimientos requeridos, de los cuales 137 forman parte de las oportunidades de desarrollo, 40 se localizan dentro de la norma establecida, 26 se ubican por arriba de la frecuencia requerida, dando un total de 66 fortalezas.

En total se necesitan 2,550 Conocimientos, Habilidades y Actitudes, de los cuales 1,345 corresponden a áreas de oportunidades de desarrollo y 1,205 son fortalezas; lo cual nos indica que se necesitan desarrollar más áreas de oportunidad, que de fortalezas. Esto puede influir en el bajo desempeño de los trabajadores, manifestando así, un deterioro en las actividades, estrés, frustración y en ocasiones resultados negativos.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES (CHA)

	Σ	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	FORTALEZAS		Total de Fortalezas
		No. de CHA's < Requerido Puesto	No. de CHA's = Requerido Puesto	No. de CHA's > Requerido Puesto	
Conocimientos	1370	497	550	323	873
Habilidades Gerenciales	199	115	53	31	84
Potencial	396	326	42	28	70
Habilidades	382	270	80	32	112
Aspectos de Personalidad	203	137	40	26	66
Total de CHA's	2550	1345	765	440	1205

Tabla 12. Fortalezas y Oportunidades de Desarrollo de desarrollo en Conocimientos, Habilidades y Actitudes (CHA).

Finalmente, se obtuvo el grado de cobertura de los perfiles de puestos de todos los trabajadores pertenecientes a la Subdirección de Pemex Gas y Petroquímica Básica que participaron en el proyecto, el grado de cobertura obtenido se representa en la gráfica 13.

Los resultados obtenidos para la Oficina de la Subdirección fueron los siguientes: de un total de 5 personas que constituyen esta oficina, 2 de ellas obtienen menos del 80% del grado de cobertura de su perfil en comparación del perfil del trabajador; dando un 76.5 % de cobertura, lo cual indica que estas personas requieren desarrollar varias habilidades para llegar a cubrir el grado de cobertura mínimo establecido. En contraste las 3 personas faltantes se ubican dentro de los requisitos establecidos, con más del 80% del grado de cobertura de su puesto, lo cual denota que tiene los conocimientos mínimos necesarios para desempeñar eficientemente su puesto. Finalmente, la Subdirección obtuvo un 79.6% del grado de cobertura para los puestos requeridos.

Por su parte, en la Gerencia 1, 6 personas obtuvieron el 71% del grado de cobertura en cuanto a su perfil correspondiente, ubicándose en menos del 80% del grado de cobertura que se necesita para cada puesto; sin embargo, 11 personas obtienen el 82.9% de cobertura, señalando que cuentan con los conocimientos requeridos, lo cual les permite desarrollarse eficazmente en sus labores. Por tanto, la Gerencia 1, compuesta por 17 personas, obtiene un 77% global en lo referente al grado de cobertura.

Por otro lado, 35 personas correspondientes a la Gerencia 2, obtuvieron un 79.7% de cobertura en general; siendo 23 trabajadores que se encuentran por debajo del 80% del grado de cobertura requerido con un 73.3% y 12 trabajadores que se situaron por arriba del 80%, alcanzando un 86.1% del grado de cobertura respecto a su perfil.

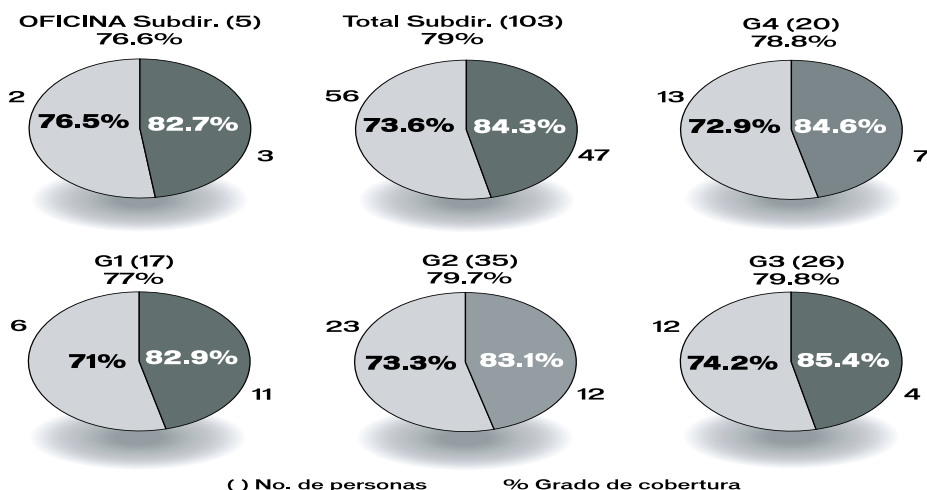
El 79.8% del grado de cobertura en total lo obtuvo la Gerencia 3, la cual se compone de 26 personas de las cuales, 12 obtuvieron menos del 80% de cobertura representado con un 74.2%, mientras que 14 personas se sitúan en el 85.4% del grado de cobertura, por lo que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes indispensables para cubrir el puesto que actualmente ocupan.

Respecto a la Gerencia 4, conformada por 20 funcionarios, 13 personas obtuvieron el 72.9% del grado de cobertura, lo cual los sitúa por debajo del requerimiento establecido; en comparación de 7 personas que alcanzaron el 84.6%. Esta Gerencia consiguió un 78.8% del grado de cobertura global, esto la sitúa por debajo del requerimiento establecido, por lo que se recomienda desarrollar áreas de oportunidad.

Finalmente, la Subdirección y sus 4 Gerencias, representada por 103 trabajadores, obtuvieron el 79% del grado de cobertura, quedando solo un 1 % por debajo del porcentaje establecido y denotando la necesidad de desarrollo en diversas áreas. No obstante, 56 personas obtuvieron el 73.6% de cobertura y 47 resultaron con un 84.3% siendo los únicos que se engloban en la Subdirección y cubren con los requisitos necesarios para desempeñar su puesto.

Cabe señalar que la dependencia que obtuvo el puntaje más alto fue la Gerencia 3, con un 79.8% del grado de cobertura, a pesar de cubrir el porcentaje requerido por el puesto también posee áreas de oportunidad, ya que no lo cubre al 100%.

GRADO DE COBERTURA DEL PERFIL DE PUESTO



Nota: En las gráficas se representa la Subdirección y sus 4 Gerencias; para cada una de ellas, el lado izquierdo nos indica el porcentaje de las personas que cubren con menos del 80% del grado de cobertura en su Perfil de Puesto y aquellos que cubren con mas del 80% del grado de cobertura están representados del lado derecho.

Gráfica 13. Grado de Cobertura del Perfil de Puesto.

Se puede concluir que para establecer el plan de desarrollo personalizado, es indispensable detectar las características reales del trabajador en sus áreas de interés, ubicando el nivel de desarrollo de cada una. Es importante el manejo de sus cualidades, así como, el desarrollo de las habilidades gerenciales y administrativas, para que con ello puedan adquirir gradualmente la destreza necesaria que su puesto requiere, lo cual es de vital trascendencia para el logro de cada trabajador.

Conclusiones

*Es necesario tratar siempre de superarnos
a nosotros mismos. Esta ocupación debe durar
tanto como la vida.*

Cristina

CONCLUSIONES.

Los beneficios que se pueden resaltar con esta investigación son de utilidad para Pemex Gas y Petroquímica Básica, ya que gracias al proyecto de Ciclo de Vida Laboral se detectaron las diferencias existentes entre el perfil puesto-persona y con ello, se comprueba la importancia de que toda Organización desarrolle planes individuales de desarrollo, con la finalidad de fortalecer aquellas áreas en las que presentan debilidades y hacer énfasis en sus fortalezas. Con esto, no sólo se ve beneficiada la institución sino también su personal, pues llevan a cabo sus actividades con mayor eficiencia y por tanto, la Organización se coloca en una de las mejores en su rama.

Por otro lado, el conocer el Perfil del Puesto fue de utilidad, pues de esta manera en la Selección de Personal se podrá ubicar a la persona que se acerque más al perfil requerido obteniendo las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes específicas que se requieran para cada puesto.

Así mismo, ofrece al personal retroalimentación individual, en cuanto al desarrollo de cada uno de los factores medidos, lo cual se puede tomar como parámetro para dar mayor empuje a aquellas áreas que se encuentran bajas y fortalecer las que se encuentran con un mejor nivel de desarrollo.

Este estudio es una propuesta, en base a la experiencia del uso de instrumentos psicométricos y administrativos como lo son: Terman, Cleaver, Gordon y MAP, por lo que se hace necesario realizar a futuro, trabajos de investigación dando seguimiento, en búsqueda de la retroalimentación que permita corroborar lo conveniente de este procedimiento

Sin embargo, se debe mencionar que la batería utilizada para este estudio es exclusiva de Pemex, por que se recomienda que otras Organizaciones busquen diferentes alternativas para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación e implementar proyectos en los cuales desarrollen las habilidades de su personal.

Es conveniente aplicarlo en Organizaciones cuya filosofía y plan organizacional, estén enfocados por el Desarrollo Interno de sus recursos humanos.

Es importante que este proyecto tenga seguimiento con otros estudios, pues de esta manera se llevarán a cabo planes de desarrollo individual y por tanto, cursos de capacitación enfocados a las necesidades reales de los trabajadores; así como el proceso de incorporación de personal basado en el perfil de puesto, ejemplificado en el siguiente diagrama.

PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Sobre todo es importante que se de capacitación a todo el personal de la Subdirección evaluada, ya que aquellas personas que no cubrieron con el 80% del grado de cobertura, se debe a que no cuentan con las competencias y conocimientos requeridos por su puesto; es por ello, el interés de que todos los trabajadores fortalezcan aquellas áreas en las que obtuvieron un puntaje bajo; a pesar de que las Gerencias se ubicaron dentro del rango que exige su puesto, ninguna cubrió el 100%, por lo que es recomendable elaborar el Plan de Desarrollo Individual para enfocar a cada uno de los trabajadores en sus áreas de oportunidad.

Cabe mencionar, que la Subdirección evaluada se caracteriza por tener una población joven, en donde predomina el género masculino; además de ser una subdirección que no tiene ningún trabajador ubicado por debajo del 60% en cuanto al grado de cobertura.

Se recomienda para próximas investigaciones dar importancia al proceso de Descripción de Puestos, ya que mediante la información proporcionada se podrá enfocar el perfil requerido para cada uno de los puestos que se encuentran dentro de la organización y con ello, asegurar que los candidatos que ocupen dichos puestos cumplan con los requisitos establecidos, para poder desempeñar con eficiencia sus actividades cotidianas.

Finalmente, se espera que este estudio sea de utilidad para las próximas investigaciones y también para todos aquellos estudiantes y colegas que estén interesados en el desarrollo de los Recursos Humanos en el ámbito laboral.

A N E X O S

Ningún legado es tan rico como la honestidad.

William Shakespeare

ANEXO 2

PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA

Ciclo de Vida Laboral

Perfil de conocimientos del Trabajador

Nombre del trabajador

Ficha

Número de posición del puesto base o de ascenso contra el que se está evaluando

Gerencia o Centro de trabajo

Subgerencia o Depto.

Fecha de Evaluación.

Nivel:

Antigüedad en el puesto:

Clave Gcia o CT:

Clave:

Marcar con una X la Situación de la persona con relación a su plaza

La persona está en la plaza conforme a la estructura autorizada ().

La persona desarrolla funciones que no corresponden a lo autorizado en la plaza ().

Tareas específicas del puesto	Conocimientos específicos a evaluar	ID en SAP	Grado de Dominio Requerido conforme al perfil del puesto	Autoevaluación del conocimiento (40%)	Evaluación del conocimiento por el jefe inmediato (60%)	Resultado Final (suma de autoevaluación *0.4 + eval. del jefe* 0.6)	Fecha para cubrir la brecha (mm/aa)	Recurso para el desarrollo del conocimiento

Nombre y firma del Trabajador

Nombre y firma del jefe inmediato

Nombre y firma del titular de la gerencia o unidad

Escala de Evaluación (Valor numérico)	Valor Cualitativo	Descripción
5	Excelente	Posee las habilidades, actitudes y conocimientos que requiere el puesto, que inciden permanentemente sobre el comportamiento en las situaciones laborales diarias. Esta puntuación indica, un impacto positivo para alcanzar los objetivos del puesto y lograr resultados.
4	Óptimo	Cumple la totalidad de los requerimientos, de las habilidades, actitudes y conocimientos en mención, sin embargo, no siempre los resultados son positivos de acuerdo a su interacción con el medio.
3	Satisfactorio	Las habilidades, actitudes y conocimientos son aceptables, cumplen con el perfil y son constantes, el impacto en su puesto repercute satisfactoriamente en los resultados, pero se puede mejorar.
2	Requiere desarrollo	Las habilidades, actitudes y conocimientos, requeridos por el puesto se presentan ocasionalmente existiendo inconsistencia; por lo cual repercuten en forma remota sobre los resultados del puesto.
1	Deficiente	No posee las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto.

ANEXO 3

Pemex Gas y Petroquímica Básica

(9) Roles	(10) Habilidades Gerenciales (solo aplica para nivel tabular 39 y superior)	(11) Cualificaciones									(12) Conocimientos específicos		(13) Nombre del Evento de Capacitación que proporciona el conocimiento requerido			Número de ID del catálogo de Tipos de evento registrado en SAP	
		Descripción	Nivel dominio			Potencial	Habilidades	Actitudes/ Personalidad	Nivel dominio			Nombre del conocimiento requerido	# de ID del Conocimiento conforme al catálogo registrado en SAP	Nivel dominio			
			Satisfactorio	Óptimo	Excelente				Satisfactorio	Óptimo	Excelente			Satisfactorio	Óptimo		Excelente
Asesor	Establecimiento de metas y objetivos		X		Análisis				X		ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	50124091			ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	50124090	
Administrador de información	Planeación y programación del trabajo				Organización				X		ALINEACION DE ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO	50120945			DESCOBLAMIENTO DE LA ESTRATEGIA CON BSC	50120931	
	Proporcionar información clara				Síntesis					X	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	50129743			INDICADORES ESTRATEGICOS_CURSO	50061155	
	Obtener información específica				Detección de detalles importantes					X	BW	50060171	BUSINESS WAREHOUSE BÁSICO			50060747	
			X								OUTLOOK BÁSICO (CORREO ELECTRÓNICO)	50060278	OUTLOOK BÁSICO			50060875	
					Dominio e Impulso					X	BALANCES DE MATERIA Y ENERGÍA	50089257		BALANCES DE MATERIA Y ENERGÍA		50089258	
					Trabajo en equipo					X				UPTIME PROCESO DE MEJORA CONTINUA		50061194	
					Comunicación					X	PRODUCTIVIDAD	50055507		SISTEMAS DE CALIDAD, INTRODUCCIÓN		50060587	
					Negociación					X	TRABAJANDO CON CALIDAD	50055464				50122283	
						Ascendencia					CONDUCTAS INSTITUCIONALES	50122284		CODIGO DE CONDUCTA DE PETROLEOS		50122283	

ANEXO 4 PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA

Ciclo de Vida Laboral
Perfil de conocimientos del trabajador
Nombre del trabajador

Nombre del trabajador

Ficha

Número de posición del puesto base o de ascenso contra el que se está evaluando

Gerencia o Centro de trabajo

Subgerencia o Depto.

Fecha de Aplicación:

RECURSOS HUMANOS
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO

Nivel:

Clave: 71000

Clave: 71200

Antigüedad en el puesto:

Marcar con una X la Situación de la persona con relación a su plaza
La persona esta en la plaza conforme a la estructura autorizada ().

La persona desarrolla funciones que no corresponden a lo autorizado en la plaza ().

Tareas específicas del puesto	Conocimientos específicos a evaluar	ID en SAP	Grado de Dominio Requerido conforme al perfil del puesto	Autoevaluación del conocimiento (40%)	Evaluación del conocimiento por el jefe inmediato (60%)	Resultado Final (suma de autoevaluación* 0.4 + eval. del jefe* 0.6)	Fecha para cubrir la brecha (mm/aa)	Recurso para el desarrollo del conocimiento
Coordinar con las dependencias centrales y áreas regionales de recursos humanos, la elaboración, seguimiento y evaluación de los programas de Capacitación, así como supervisar y proponer mejoras al Programa y a su presupuesto.	Normatividad, LFT, CCT, normas institucionales de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	50060399	5	5	4	4.4	Sep-06	L
Representar al organismo ante la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, mediante la rendición de cuentas acerca del seguimiento del Programa de Capacitación Obrero y de la implementación de los acuerdos que de ahí se deriven, al interior de PGPB.	Administración de la Capacitación, mejores prácticas	50060316						
Administrar los recursos financieros de la GRH destinados a Capacitación.	Métodos de aprendizaje	50060362						
Promover la actualización, mantenimiento y utilización de las aplicaciones del SAP de Recursos Humanos en materia de Capacitación y Desarrollo de Personal	Administración del capital humano	50060314						
Participar en la implantación en el organismo de los proyectos emanados de la Comisión Asesora de Recursos Humanos en materia de capacitación.	Word Intermedio	50060309						
Participar con integrantes de recursos humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en el análisis y revisión de la normatividad de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, difundirla al interior del organismo y vigilar su cumplimiento.	Power Point Avanzado	50060280						
	Excel Intermedio	50060174						

Nombre y firma del Trabajador

Nombre y firma del jefe inmediato

Nombre y firma del titular

ANEXO 4

PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA Ciclo de Vida Laboral Perfil de conocimientos del trabajador

Escala de Evaluación (Valor numérico)	Valor Cualitativo	Descripción
5	Excelente	Posee las habilidades, actitudes y conocimientos que requiere el puesto, que inciden permanentemente sobre el comportamiento en las situaciones laborales diarias. Esta puntuación indica, un impacto positivo para alcanzar los objetivos del puesto y lograr resultados.
4	Óptimo	Cumple la totalidad de los requerimientos, de las habilidades, actitudes y conocimientos en mención, sin embargo, no siempre los resultados son positivos de acuerdo a su interacción con el medio
3	Satisfactorio	Las habilidades, actitudes y conocimientos son aceptables, cumplen con el perfil y son constantes, el impacto en su puesto repercute satisfactoriamente en los resultados, pero se puede mejorar.
2	Requiere desarrollo	Las habilidades, actitudes y conocimientos, requeridos por el puesto se presentan ocasionalmente existiendo inconsistencia; por lo cual repercuten en forma remota sobre los resultados del puesto.
1	Deficiente	No posee las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto.

ANEXO 5

28.06.2006

Salida dinámica de lista 1

Vis.comparación perfiles

Persona CUAPIO RAMIREZ JULIO (00329495)
 Posición ESPTA. TEC. "B"
 Fecha clave 28.06.2006
 Otras parametriz. Cualificaciones alternativas no incluidas
 Período de validez no incluido

Cont	Fecha	Nombre del Trabajador	Posición	Grupo de cualificaciones	Conocimientos, Habilidades y Actitudes (CHA) Requerida por el puesto	ID objeto	Valor Requerido por el Puesto	Valor Requerido por el trabajador	Diferencia
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Administración y Presupuestos	Administración de capital intelectual	50055349	3 satisfactorio	3 satisfactorio	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Administración y Presupuestos	Administración del capital humano	50060314	5 excelente	4 óptimo	-1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Administración y Presupuestos	Métodos de aprendizaje	50060362	4 óptimo	3 satisfactorio	-1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Aspectos de personalidad	Perseverancia	50055809	4 óptimo	4 óptimo	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Aspectos de personalidad	Vigor	50055816	3 satisfactorio	4 óptimo	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Derecho	Norm, LFT, CCT, Norm Insti Cap yDes de RH	50060399	5 excelente	5 excelente	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Habilidades	Creatividad	50055346	4 óptimo	3 satisfactorio	-1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Habilidades	Liderazgo	50055602	3 satisfactorio	4 óptimo	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Habilidades	Negociación	50055603	4 óptimo	4 óptimo	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Habilidades	Trabajo bajo presión	50055619	3 satisfactorio	3 satisfactorio	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	BW	50060171	3 satisfactorio	2 requiere desarrollo	-1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	Excel Intermedio	50060174	4 óptimo	5 excelente	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	Power Point Avanzado	50060280	4 óptimo	5 excelente	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	SAP DESARROLLO PERSONAL Y PLANES CARRERA	50064140	4 óptimo	3 satisfactorio	-1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	SAP RH CAPACITACION	50064138	4 óptimo	4 óptimo	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Ing. de Sistemas y Computación	Word Intermedio	50060309	4 óptimo	5 excelente	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Potencial	Análisis	50055611	3 satisfactorio	3 satisfactorio	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Potencial	Organización	50055608	3 satisfactorio	4 óptimo	1
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Sistemas de Calida	Sistemas de calidad	50060231	4 óptimo	4 óptimo	0
1	329495	CUAPIO RAMIREZ JULIO	52418	Sistemas de Calida	Trabajando con calidad	50055464	4 óptimo	4 óptimo	0
20						75		76 Total CHA con Brechas (-)	5
								Sumat. CHA con Brechas (+)	6
					Opción 1% de Cobertura de CHA REQUERIDOS formula= (Sum valor obtenido trab-sum valores de la dif. de brecha)/0)/(sum de val. req. Puesto.)*100		(76-6)/75	93%	
					Opción 2 % de Cobertura de CHA REQUERIDOS formula= (Sum de CHA Requeridas por el puesto-Sum de las Dif=0)/Sum de CHA. Requeridas por el puesto*100		(20-5)/20	75%	

GLOSARIO

*El éxito no es resultado de la combustión espontánea,
Uno mismo debe aprender a generar el fuego.*

Gabrielle Colette

GLOSARIO

Actitud.	Grado de efecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico y que constituye una predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio ambiente a ante los estímulos.
CHA'S.	Conocimientos, Habilidades y Actitudes
Conocimiento.	Referido al saber, comprender y dominar los conceptos necesarios para ejecutar de manera eficiente una determinada actividad.
Cualificación.	Nombre asignado por el sistema SAP, al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes
Habilidad.	Se refiere a las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en un puesto de trabajo. Se dividen en: inherente (por ejemplo: coordinación muscular, destreza, etc.) y adquirida (por ejemplo: reparación de maquinas, herramientas, etc.).
ID.	Número de identificación que asigna el sistema SAP/R3 a los objetos registrados en el catálogo de capacitación.
MAP.	Managerial Assessment of Proficiency. Evaluación de la Actividad Gerencial.
Nivel Tabular.	Valoración cuantitativa, objetiva de las características de una posición o plaza de acuerdo a su grado de especialización dentro de un tabulador institucional.
Perfil de Puesto.	Unidad impersonal de trabajo dentro de un puesto determinado que no tiene titular.
Posición.	Plaza individual de trabajo que solo puede ser ocupada por un trabajador a la vez y que tiene una adscripción determinada.

Puesto Específico. Es aquel que no aplica a varias posiciones

Puesto Tipo. Es aquel que se aplica a varias posiciones.

Psycowin. Aplicación tecnológica desarrollada para optimizar la aplicación de psicometría en forma modular e interactiva. Se integra con 18 instrumentos de evaluación, cuenta con reportes generados de consultas dinámicas de persona-puesto.

SAP. Nombre genérico del paquete de aplicaciones R3 contribuido por la empresa SAP AG. Su nombre significa “Sistemas Aplicaciones y Productos”. Software que proporciona soluciones empresariales modulares y soporta un aspecto amplio de transacciones de negocios de compañías.

REFERENCIAS

El conocimiento de lo que es posible es el principio de la felicidad.

George Santayana

REFERENCIAS

- Altirrivia, G. C., y Aranda, P. O., (1990), *La Psicología del Trabajo Aplicable al Análisis y Valuación de Puestos*, Tesis, UNAM.
- Anastasi, A. S., (1998), *Tests Psicológicos*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A, México D. F.
- Arias, G. F., y Heredia E. V., (1999), *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, México D.F.
- Arias, G. F., (1989), *Administración de Recursos Humanos*, Edit Trillas, México D.F.
- Bernie, M. M., y D' Aboville, A., (2003), *Los Test de Selección de Personal: Inteligencia - Personalidad*, Ediciones Deusto.
- Brown, J. A. C., (1958), *La Psicología Social en la Industria*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Cedeño, N. R., (1990), *Manual para la Enseñanza del Análisis de Puestos*, Tesis, UNAM.
- Chiavenato, I., (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Mac Graw Hill Interamericana de México S. A de C. V.
- Chiavenato, I., (1993), *Iniciación a la Administración de Personal*, Edit. Mac Graw Hill Interamericana de México S. A de C. V.
- Dubin, R., (1982), *Las relaciones Humanas en la Administración*, Edit. Continental, México D.F.
- Furnham, A., (2001), *Psicología Organizacional*, Edit. Oxford University Press.
- Gama, B. J., (1992), *Bases para el Análisis de Puestos*, Edit. El Manual Moderno S. A de C. V. México D. F.

- Gama, B. E., (1990), *Manual para la Enseñanza y Análisis de Puestos*, Tesis UNAM.
- Grados, J. A., (2000), *Calificación de Meritos*, Edit. Trillas, México D.F.
- Grados, J. A., (2003), *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*, Edit. El Manual Moderno, México D. F.
- Ivancevich, M. J., (2004), *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Mac Graw Hill.
- KerlingeR, F.,(2002), *Investigación del Comportamiento*, 4ta Edición, Edit. Mac Graw- Hill.
- Lexis/vol. 22., (1976), *Diccionario*. Edit. Circulo de lectores S.A. Barcelona
- Lopez - Fe, M. C. y Figueroa, (2002), *Persona y Profesión, Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*, Edit. TEA, ediciones S. A. Madrid.
- Pemex, (2005), *Manual Psycowin Web*. Subdirección de Administración y Finanzas.
- Mondy, R. W. Y Noe, R. M., (2005), *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Pearson Prentice Hall. México D. F.
- Muchinsky, M. P., (2000), *Psicología Aplicada al Trabajo*, Edit. Thomson Learning.
- Pemex Gas y Petroquímica Básica, (1998). *Manual de inducción*.
- Pemex, (1997). *Manual de Inducción de Petróleos Mexicanos*. Dirección Corporativa de Administración.
- Pemex. (1997), *Plan Estratégico de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos*. Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
- Pemex Gas y Petroquímica Básica, (1995). *Plan de Negocios 1995-2000*.

- Pichot, P. (1989) *Los test mentales*; Buenos Aires. Edit. Paidós.
- Reyes, P. A., (2001), *El Análisis de Puestos*, Edit. Limusa Noriega Editores. México D. F.
- Richino, S, V., (2000), *Selección de Personal*, Edit. Paidós, México D. F.
- Rivera S. R., (1974), *Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal*, México D. F., Edit. Limusa
- Rodríguez, G, M (1998), *Programa de Desarrollo de Ejecutivos en Pemex Gas y Petroquímica Básica*, Tesis, UNAM.
- Ruiz, R, A., Y Contreras, H, M., (1992), *Relación entre el Análisis de Puestos, los resultados de una Bateria Psicológica y el Desempeño Laboral*, Tesis, UNAM.
- Sánchez, S. M.T. Y Del Pino, P.R. (1997), *Perfil del personal profesional de mandos medios de la subdirección de perforación y mantenimiento a pozos de Pemex – Exploración y Producción*. Tesis de licenciatura en psicología. México, UNAM. Facultad de Psicología.
- Schultz D. P. (1985) *Psicología industrial*; México; Edit. Interamericana
- Shao S. P. (1967) *Estadística para economistas y administradores de empresas*; México, Edit. Herrero Hermanos.
- Sikula, A (1989) *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*. Edit. Limusa. México.
- Sikula, A. Y Mc Kenna, A. (1989) *Administración de recursos humanos*. Edit. Limusa. México.
- Siliceo, A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Edit. Limusa 1990 México.

- Szekely, (1976) *Los test Buenos Aires*. Edit. Kapeluz
- Sexton, P. W., (1977), *Teoría de la Organización*, Edit. Trillas, México D. F.
- Smith, C. H., (1977), *Psicología de la Conducta Industrial*, Edit. Mc Graw Hill de México S. A. de C. V.
- Spector, P, E., (2000), *Psicología Industria y Organizacional. Investigación y Práctica*, Edit. el Manual Moderno, México D. F.
- Thorndike, R. y Hagen, E. (1978). *Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación*. México.
- Warren, C.H. (1974) *Diccionario de Psicología*. Edit. Fondo de Cultura Económica, México.
- Wendell L. F. (1983), *Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos*, Edit. Limusa, México.
- York, A. (1989) *Administración de Personal*. Edit. Trillas. México D. F.