

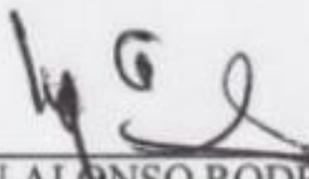


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 31 del mes de marzo del año 2014, el (la) que suscribe Juan Alonso Rodríguez alumno(a) del Programa de Maestría, con número de registro 890803, adscrito(a) a la maestría en Administración, Planeación y Economía de los Hidrocarburos, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) Dr. Daniel Romo Rico, como director interno y la M. en C. Margarita Estrada Hernández, como directora externa y cede los derechos del trabajo titulado Estrategias para un adecuado reemplazo de recursos humanos en la Tesorería de Petróleos Mexicanos, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones [juan.alonsor1@gmail.com](mailto:juan.alonsor1@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
JUAN ALONSO RODRÍGUEZ



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F., siendo las 13:00 horas del día 4 del mes de febrero del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESIA-Ticomán para examinar la tesis titulada:  
"Estrategias para un adecuado reemplazo de recursos humanos en la Tesorería de Petróleos Mexicanos".

Presentada por el alumno:

Alonso Rodríguez Juan  
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)  
Con registro: 

	8	9	0	8	0	3
--	---	---	---	---	---	---

aspirante de:  
MAESTRIA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACION, PLANEACION Y ECONOMIA DE LOS HIDROCARBUROS.

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

\_\_\_\_\_  
DR. DANIEL ROMO RICO

\_\_\_\_\_  
M. EN I. MARGARITA ESTRADA HERNANDEZ

\_\_\_\_\_  
DR. CAYETANO MIGUEL GARCIA REYES

\_\_\_\_\_  
DR. ARTURO ORTIZ UBILLA

\_\_\_\_\_  
M. EN C. LEOBARDO SALAZAR PEÑA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

\_\_\_\_\_  
ING. JULIO E. MORALES DE LA GARZA



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**UNIDAD TICOMÁN**  
**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA UN ADECUADO REEMPLAZO DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA TESORERÍA DE PETRÓLEOS MEXICANOS**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN  
ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN Y ECONOMÍA DE LOS  
HIDROCARBUROS**

**PRESENTA:**

**JUAN ALONSO RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR INTERNO: DR. DANIEL ROMO RICO**

**DIRECTORA EXTERNA: M. EN C. MARGARITA ESTRADA HERNÁNDEZ**

**MEXICO D. F., JULIO DE 2014**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE ESQUEMAS Y ORGANIGRAMAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xviii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xix</b>
<b>CAPÍTULO 1.- OBJETO DE ESTUDIO: LA GERENCIA DE PROCESOS DE TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS DE PETRÓLEOS MEXICANOS.....</b>	<b>1</b>
1.1.- La Gerencia de Procesos de Tesorería, su funcionamiento y su estructura.....	1
1.2.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus sistemas de información.....	4
1.3.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus interlocutores.....	6
1.4.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus resultados.....	8
1.5.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y su expectativa de desarrollo....	10
1.6.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y su personal.....	11
<b>CAPÍTULO 2.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
2.1.- Definición y formulación del problema.....	17

2.2.- Objetivo.....	19
2.3.- Hipótesis.....	20
2.4.- Delimitación del trabajo.....	21
2.5.- Justificación.....	22
2.6.- Metodología aplicada.....	25
<b>CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
3.1.- Reclutamiento de personal.....	29
3.2.- Selección de personal.....	32
3.3.- Contratación de personal.....	35
3.4.- Inducción de personal.....	37
3.5.- Rotación inducida o movilidad interna.....	39
3.6.- Intercambio de conocimientos y experiencias.....	42
3.7.- Capacitación de personal.....	45
3.8.- Cultura organizacional.....	50
3.9.- Clima organizacional.....	54
3.10.- Resistencia al cambio.....	56
3.11.- El concepto de liderazgo.....	58
<b>CAPÍTULO 4. LA ESTRATEGIA DE REEMPLAZO PARA PERSONAL DE LA GERENCIA DE PROCESOS DE TESORERÍA...</b>	<b>63</b>
4.1.- La importancia de conocer el recurso humano distribuido entre las Subgerencias que integran la GPT.....	64

4.1.1.- Distribución de personal sindicalizado.....	65
4.1.2.- Distribución de personal operativo de confianza.....	66
4.1.3.- Distribución de personal de mandos medios.....	67
4.2.- El perfil de cada Subgerencia y su relación con el recurso humano requerido.....	69
4.3.- La trascendencia del recurso humano para el funcionamiento de la Gerencia de Procesos de Tesorería .....	74
4.4.- Propuesta de reclutamiento de personal para ocupar una vacante en la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	76
4.5.- Programas de inducción para detectar recursos humanos competentes....	81
4.5.1.- Inducción enfocada a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.....	82
4.5.2.- Inducción enfocada a la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	83
4.5.3.- Inducción enfocada al puesto vacante.....	85
4.6.- Evaluación y selección de los candidatos.....	87
4.7.- Criterios de contratación.....	89
<b>CAPÍTULO 5.- LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA BASADA EN LA ROTACIÓN INDUCIDA, INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>91</b>
5.1.- La rotación del personal en la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	91
5.1.1.- El desarrollo del personal de la Gerencia a partir de la rotación inducida.....	94
5.1.2.- Cómo vencer la resistencia del jefe y subordinado en la instrumentación de la estrategia de rotación inducida.....	96

5.2.- El concepto de intercambios de conocimientos y experiencias.....	99
5.2.1.- Criterios para la documentación de experiencias.....	101
5.2.2.- Mecanismo de transmisión de conocimientos y experiencias...	103
5.2-3.- El programa anual de intercambio de conocimientos y experiencias.....	105
5.3.- La capacitación en la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	108
5.3.1.- Diagnóstico de la capacitación actual en la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	110
5.3.2.- ¿Qué hacer con la capacitación para que aporte valor a la Gerencia?.....	112
5.3.3.- Criterios para la elaboración del programa de capacitación de la Gerencia.....	114

**CAPÍTULO 6.- EL LIDERAZGO REQUERIDO PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS DE REEMPLAZO Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL..... 119**

6.1.- La cultura y el clima organizacional en la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	119
6.2.- Reflexiones sobre el liderazgo requerido para enfrentar los retos en la instrumentación de las estrategias planteadas.....	122
6.3.- El liderazgo como parte de la responsabilidad del puesto de Gerente y Subgerente.....	124
6.4.- La importancia de que el Gerente y Subgerentes demuestren conocimientos en los temas de la Tesorería.....	127
6.5.- Criterios para sumar valor a partir de los liderazgos informales.....	130

6.6.- El liderazgo requerido en la instrumentación de la estrategia de reemplazo del personal dentro de la GPT.....	132
6.6.1.- La contribución del líder formal en la estrategia de reemplazo...	132
6.6.2.- La contribución del líder informal en la estrategia de reemplazo de personal.....	136
6.7.- El liderazgo requerido en la instrumentación de la estrategia de desarrollo del personal.....	137
6.7.1.- La contribución del líder formal en la estrategia de desarrollo del personal.....	137
6.7.2.- La contribución del líder informal en la estrategia de desarrollo del personal.....	139
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>143</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE ESQUEMAS Y ORGANIGRAMAS

### **ESQUEMAS:**

Esquema 1. In House Cash.....	5
Esquema 2. Los interlocutores internos y externos de la GPT.....	7
Esquema 3. Iniciativas estratégicas para un adecuado reemplazo de personal y desarrollo de los recursos humanos.....	20
Esquema 4. Metodología aplicada .....	27
Esquema 5. La estrategia para el reemplazo de personal de la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	90
Esquema 6. Rotación inducida en la GPT.....	95
Esquema 7. Procedimiento para el desarrollo del personal a partir de la rotación inducida.....	99
Esquema 8. Procedimiento para el intercambio de conocimientos y experiencias....	107
Esquema 9. Objetivos de la capacitación del personal en la GPT.....	114
Esquema 10. Procedimiento para la profesionalización de la capacitación en la GPT.....	117

### **ORGANIGRAMAS:**

Organigrama 1. Estructura Básica de la Dirección Corporativa de Finanzas.....	1
Organigrama 2. Estructura de la Gerencia de Procesos de Tesorería.....	3
Organigrama 3. Propuesta de liderazgo para la GPT.....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Personal de la GPT.....	14
Gráfica 2. Porcentaje de Personal por Jubilarse.....	23
Gráfica 3. Distribución de Personal Sindicalizado.....	66
Gráfica 4. Distribución de Personal Operativo de Confianza.....	67
Gráfica 5. Distribución de Personal de Mandos Medios.....	68
Gráfica 6. Perfil de la Subgerencia de Operaciones Centralizadas.....	70
Gráfica 7. Perfil de la Subgerencia de Planeación y Consolidación.....	70
Gráfica 8. Perfil de la Subgerencia de Operaciones Bancarias.....	71
Gráfica 9. Perfil de la Subgerencia de Administración de Operaciones Financieras.....	71
Gráfica 10. Perfil de la Subgerencia de Normatividad.....	72
Gráfica 11. Perfil de la Subgerencia de Soporte a Procesos de Tesorería.....	72
Gráfica 12. Perfil de la Subgerencia de Evaluación y Control.....	73
Gráfica 13. Personal Operativo con Licenciatura.....	74
Gráfica 14. Personal Operativo con Maestría.....	74
Gráfica 15. Retiro Voluntario de Personal.....	93

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acreedor.-** Persona física o moral con la cual los Organismos Subsidiarios de Petróleos Mexicanos tienen obligaciones de pago; normalmente son los proveedores, contratistas, trabajadores y terceros en general.

**Administración de recursos humanos.-** consiste en la planeación, organización, dirección y control de un conjunto de actividades que están encaminadas a lograr la eficiente utilización del personal de que dispone una organización.

**Actitudes.-** Grado de efecto positivo o negativo que constituye una predisposición del trabajador a reaccionar favorablemente o desfavorablemente hacia la información del medio o ante los estímulos.

**Áreas usuarias de Tesorería.-** Unidades administrativas que ejercen la función de Tesorería en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

**Asignación de fondos.-** Medio por el cual la Gerencia de Procesos de Tesorería realiza el cobro a los Organismos Subsidiarios, por concepto de impuestos, funcionarios superiores, así como amortización de la deuda, entre otros.

**Aspirante/candidato.-** Persona registrada en la bolsa de trabajo institucional, que desea ingresar o cubrir un puesto vacante en la empresa.

**Ayudantía Técnica Administrativa.-** Es el área encargada de proporcionar el apoyo Técnico y Administrativo que requiera la Gerencia de Procesos de Tesorería para su funcionamiento.

**Banca electrónica.-** Herramienta de trabajo que permite a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, conectarse a las instituciones bancarias y realizar consultas, transferencias de recursos, importación y exportación de archivos, entre otras operaciones financieras.

**Banco de México.-** Instituto Central de carácter autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración, que es regulado por el artículo 28 de la Constitución y por su propia Ley; cuya finalidad es entre otras, promover el sano desarrollo del sistema financiero.

**Capacitación.-** Proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo propósito es incrementar los conocimientos, habilidades y mejorar las actitudes de los trabajadores, a fin de elevar la efectividad y rentabilidad de la empresa.

**Captación de financiamientos.-** Proceso a través del cual se obtienen ingresos por la contratación de crédito o emisión de deuda.

**Clave de usuario.-** Identificador alfanumérico que sirve para acceder al SAP y otros sistemas internos y externos que opera la Gerencia de Procesos de Tesorería.

**Cobertura de vacante.-** Acción de designación de un candidato para ocupar una plaza de trabajo que no tiene titular.

**Compensación de adeudos interorganismos.-** Proceso por medio del cual se realiza el cobro o pago, derivado de la liquidación de los adeudos recíprocos que existan entre los Organismos Subsidiarios por la venta de productos.

**Concentración de fondos.-** Proceso a través del cual, las Tesorerías de los Organismos envían a la Gerencia de Procesos de Tesorería, los recursos financieros derivados de la cobranza por la venta de productos, otros ingresos y remanentes presupuestales.

**Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.-** Documento que regula la relación de trabajo entre el personal sindicalizado y las áreas de Petróleos Mexicanos, mismo que es actualizado por la empresa y los representantes de los trabajadores sindicalizados cada dos años.

**Cuenta corriente.-** Cuenta de Mayor en la cual se realiza el registro contable de los movimientos derivados de las operaciones de Ingresos y Egresos, efectuados por los Organismos Subsidiarios.

**Contratación de personal.-** Proceso a través del cual se formaliza la relación laboral entre PEMEX y sus trabajadores mediante la firma de un contrato de trabajo.

**Cuenta IHC.-** Cuenta interna establecida en el Módulo IHC de SAP que administra la Gerencia de Procesos de Tesorería para cada Organismo, a través de la cual el Organismo llevará a cabo sus operaciones de ingresos y egresos, en forma similar a una cuenta de cheques.

**Déficit.-** Es la diferencia entre los ingresos y los egresos que reporta la Cuenta Corriente de cada Organismo, en donde los egresos son superiores a los ingresos en un período determinado.

**Deudor.-** Persona física o moral que tiene una obligación de pago a favor de un Organismo Subsidiario o Corporativo de Petróleos Mexicanos.

**Día hábil.-** Los que se establecen como tales en el calendario que dé a conocer la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

**Divisa.-** Cualquier moneda distinta al peso Mexicano y al Dólar.

**Dólares.-** Moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

**Egreso.-** Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido.

**Estado de cuenta IHC.-** Documento electrónico que emite la Gerencia de Procesos de Tesorería a través del Módulo IHC de SAP, en el cual se presentan los movimientos de ingresos, egresos y los saldos de la Cuenta IHC, por cada Organismo Subsidiario.

**Evaluación al participante.-** Proceso que permitirá, mediante una calificación, conocer el aprendizaje obtenido por un trabajador durante su participación en los eventos de inducción y que forma parte de la estrategia de reemplazo de personal.

**Fecha valor.-** Al día convenido por PEMEX y el Organismo Subsidiario para liquidar una operación, que deberá ser día hábil, en la plaza en que tendrá lugar la recepción o entrega de recursos monetarios.

**Firma electrónica.-** Conjunto de datos electrónicos de carácter confidencial, que permite asegurar la integridad y autenticidad de la información, así como la identidad del firmante, y que expresan el consentimiento de éste para aceptar como propias las manifestaciones que en dicho mensaje se contienen.

**Fondos presupuestales.-** Los contenidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación o sus adecuaciones, aprobado para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en el ejercicio fiscal que corresponda.

**Funcionario superior.-** Es el estrato jerárquico que le corresponde al Gerente de Procesos de Tesorería y cuya responsabilidad es la de dirigir a la organización y fungir como enlace con los titulares de las unidades administrativas de la Dirección Corporativa de Finanzas.

**Gerencia de Contabilidad.-** Unidad Administrativa encargada de ejercer la rectoría en materia de contabilidad dentro de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

**Gerencia de Control Presupuestario.-** Unidad Administrativa encargada del control del ejercicio del presupuesto dentro de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y que forma parte de la Dirección Corporativa de Finanzas.

**Gerencia de Financiamientos e Inversiones.-** Unidad Administrativa responsable de llevar a cabo la captación de los financiamientos por cuenta y orden de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

**Gerencia de Procesos de Tesorería (GPT).-** Unidad Administrativa adscrita a la Subdirección de Tesorería de la Dirección Corporativa de Finanzas y que tiene como función ejecutar los procesos de Tesorería en el ámbito del Corporativo, así como ejercer la rectoría sobre los Organismos Subsidiarios en materia de Tesorería.

**Habilidad.-** Capacidad o aptitud de adquirir destrezas que pueden ser aprendidas por métodos formales o informales.

**IHC.-** Siglas en inglés In House Cash, (banco virtual) que administra las cuentas internas que establece la Gerencia de Procesos de Tesorería dentro de SAP, para el manejo y control de los ingresos y egresos de los Organismos Subsidiarios.

**Inducción.-** Eventos que están enfocados a proveer información por primera vez sobre aspectos generales de Petróleos Mexicanos, GPT y el puesto vacante.

**Ingreso.-** Recursos financieros que reciben Petróleos Mexicanos y los Organismos Subsidiarios derivados de la cobranza, captación de financiamientos, otros ingresos; que les permite incrementar su capital o patrimonio.

**Interlocutores internos.-** Son las áreas de Tesorería de los Organismos Subsidiarios, así como las áreas contables, presupuestales y de auditoría, entre otras, con las que la GPT interactúa para el desarrollo de sus funciones.

**Interlocutores externos.-** Son las áreas financieras que no forman parte de Petróleos Mexicanos y con las que la GPT requiere interactuar para desarrollar sus funciones.

**Ley Sarbanes-Oxley (SOX).-** Es una ley que nace en Estados Unidos, cuya finalidad es evitar que las empresas que cotizan en bolsa alteren su información financiera y afecten

los intereses de los inversionistas; es decir, es una ley que busca evitar fraudes dentro del sistema financiero.

**Línea de crédito intradía.-** Monto revolvente diario que una institución bancaria autoriza a Petróleos Mexicanos para que con cargo al mismo, efectúe el pago de sus compromisos a primera hora de la mañana y los cubra a un horario determinado en el mismo día.

**Manual de Organización de la Gerencia de Procesos de Tesorería.-** Documento que describe las funciones de cada una de las unidades de mando que integra la estructura de la Gerencia de Procesos de Tesorería de Petróleos Mexicanos y en el cual se señalan los puestos y la relación que existe entre ellos.

**Ministración de fondos.-** Proceso a través del cual la Tesorería del Organismo, con base en su disponibilidad presupuestal, solicita a la Gerencia de Procesos de Tesorería, recursos para cumplir con las obligaciones contraídas.

**Misión.-** Es aquélla que sintetiza la razón de ser de la empresa. La misión deberá responder al qué somos y qué hacemos como empresa.

**Optimización.-** Es el mejoramiento de los instrumentos administrativos para lograr la maximización de resultados o la minimización del empleo de insumos disponibles.

**Organismos subsidiarios:** son los organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creados con el objeto de llevar a cabo las actividades señaladas en la Ley de Petróleos Mexicanos y que son los siguientes: Pemex Exploración y Producción (PEP), Pemex Refinación (REF), Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB), así como Pemex Petroquímica (PQ).

**Pago centralizado.-** Proceso electrónico a través del cual la Tesorería del Organismo instruye a la Gerencia de Procesos de Tesorería, para que lleve a cabo el pago a sus proveedores, contratistas y terceros en general.

**Permiso económico.-** Ausencia del personal de Petróleos Mexicanos autorizada con goce de salario fundamentada en la normatividad vigente.

**Permiso renunciable.-** Ausencia del personal de Petróleos Mexicanos autorizada sin goce de salario fundamentada en la normatividad vigente.

**Personal sindicalizado.-** Grupo de trabajadores que tiene como función principal realizar trabajos de mensajería, choferes, apoyo administrativos etc., y cuya relación laboral se rige por el Contrato Colectivo de Trabajo, que es un documento acordado por Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

**Personal de confianza de nivel operativo.-** Grupo de trabajadores responsables de ejecutar las actividades de concentración, ministración, asignación, compensación interorganismos, pago centralizado, etc., en la Gerencia de Procesos de Tesorería. La relación de trabajo que se establece con el personal de confianza a nivel operativo, está normada en el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, emitido en el año 2000.

**Personal de confianza a nivel de mandos medios.-** Grupo de trabajadores que llevan a cabo actividades de planeación, coordinación, integración de equipos de trabajo, toman decisiones y realizan labores de enlace entre el resto del personal operativo y el Gerente de Procesos de Tesorería. La relación de trabajo que se establece con el personal de confianza a nivel de mandos medios, está normada en el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, emitido en el año 2000.

**Planeación estratégica de recursos humanos.-** Es el proceso mediante el cual se definen las estrategias que deben seguirse para cubrir las brechas existentes en materia de recursos humanos, con el fin de alinearlos a los objetivos de la organización.

**Posición de caja.-** Documento que muestra la disponibilidad diaria de recursos financieros con que cuentan Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, en el que se reflejan el saldo inicial, los movimientos de ingresos y egresos, así como la disponibilidad final a una fecha determinada.

**Proceso.-** Conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en productos para un cliente determinado.

**Procesos de Tesorería.-** son los Procesos de Concentración de Fondos, Ministración de Fondos, Pago Centralizado, Asignación de Fondos y Compensación de Adeudos Interorganismos, así como la Proyección de Caja.

**Programa de capacitación.-** Detalle de cursos, talleres y diplomados que anualmente elabora Petróleos Mexicanos para desarrollar a su personal.

**Proveedores, contratistas y terceros en general.-** Son los prestadores de bienes y servicios que operan para un Organismo Subsidiario y/o Corporativo de Petróleos Mexicanos, a través de un contrato de servicios.

**Proyección de caja.-** Documento que muestra la estimación de recursos financieros de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, a una fecha determinada, puede ser diario, mensual o anual.

**Reglamento de Trabajo de Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.-** Documento emitido por Petróleos Mexicanos, que regula la relación de trabajo entre su personal de confianza y las unidades administrativas que la conforman.

**Systems Applications and Products in Data Processing (SAP).**- Paquete de soluciones integradas para empresas, que permiten el registro de las operaciones de Petróleos Mexicanos en una sola base de datos.

**Superávit.**- Diferencia de los ingresos sobre los egresos que reporta la Cuenta Corriente, en donde los ingresos son superiores a los egresos en un período determinado.

**Tesorería del organismo.**- La Gerencia de Administración Financiera del Corporativo en Petróleos Mexicanos, así como las Gerencias de Recursos Financieros de Pemex Exploración y Producción, de Pemex Refinación, de Pemex Gas y Petroquímica Básica, y de Pemex Petroquímica.

**Toma de decisiones.**- Proceso de transformación de información en acciones, con el propósito de lograr los objetivos de una organización.

**Unidad Administrativa.**- Es el área que en su marco funcional específico, está facultada para administrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

**Usuario.**- Personal adscrito a la Gerencia de Procesos de Tesorería que tengan asignado uno o varios equipos de cómputo y periféricos propiedad de la empresa, como apoyo a su operación.

**Visión.**- Se refiere a la imagen positiva que la Gerencia de Procesos de Tesorería quiere crear ante sus clientes más importantes que son los Organismos Subsidiarios y entidades financieras externas.

## RESUMEN

El presente trabajo aporta estrategias factibles para la solución de un problema que se observa al interior de la Gerencia de Procesos de Tesorería (GPT) de Petróleos Mexicanos y que consiste en que una parte del personal especializado, cumplirá su ciclo dentro de la empresa y entrará en la fase de jubilación llevándose el conocimiento adquirido durante largos años, lo que puede generar trastornos operativos, si no se garantizan los reemplazos adecuados.

Este escenario adverso requiere una solución, lo que llevó a plantear dos estrategias, las cuales fueron desarrolladas de manera particular, pero sin dejar de lado el hecho de que se complementan para dar una solución eficiente a la problemática descrita. Dichas estrategias fueron construidas en el contexto en que la GPT busca garantizar la continuidad de las funciones establecidas en su manual de organización vigente.

La primera estrategia está orientada a resolver la problemática a partir de la profesionalización de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de recursos humanos previo a su contratación, a fin de captar profesionales que cubran el perfil requerido para ejecutar las actividades del puesto vacante.

La segunda estrategia, busca contribuir a solucionar la problemática a través del desarrollo del personal interno de la propia Gerencia, con base en las iniciativas de rotación inducida e intercambio de experiencias derivadas de la operación diaria, y en la detección de necesidades de capacitación que permitan un mejor desempeño del recurso humano dentro de la organización.

Para cumplir con dicho propósito, se busca impulsar el surgimiento de los liderazgos informales con personal de la Gerencia que tenga iniciativa, compromiso, habilidad de innovación, así como capacidad para coordinar el trabajo en equipo.

Finalmente, la instrumentación de estas estrategias permitirá a la GPT actuar proactivamente y anticiparse a la solución de los problemas que se pudieran derivar por el retiro del personal especializado; cabe hacer notar que aunque este trabajo está orientado a resolver el problema ocasionado por jubilación de trabajadores especializados, sus conclusiones pueden ser útiles para resolver otro tipo de ausencias de personal originadas por las enfermedades, promociones a otras áreas, etc., y asimismo pueden ser aplicables a todo tipo de organización, ya sea que ésta se localice al interior de Petróleos Mexicanos o en cualquier otra empresa.

## **ABSTRACT**

The following document presents viable strategies for the resolution of a problematic observed in the Treasury Processes Management (GPT) of Petroleos Mexicanos. This problem focuses on the imminent retirement of specialized personnel; once their operational lifetime within the company is completed, all the knowledge and experience acquired throughout many years will leave with them. This situation can generate several operational disorders within the company if there are not guaranteed qualified replacements.

For this adverse scenario a solution is needed, leading to the development of the following independent but complementary strategies in order to give an efficient response to the described problematic. These strategies were built in context with the GPT needs, seeking to guarantee the operational and managerial activities of their organizational handbook.

The first one is oriented to solve the problem by focusing on the professionalization of the recruitment process as well as in the selection processes & onboarding and personnel evaluation, prior to getting hired, in order to attract the right personnel to cover the required profile for executing the vacancies' activities.

The second strategy seeks to solve this problem through internal development of personnel, based on horizontal turnover initiatives in different areas within the company. In addition, initiatives of knowledge and experiences transfer of daily operations and identification of training needs will allow current personnel to have a better performance within the organization.

For achieving this goal, informal leaderships will be supported, looking for internal personnel with initiative, commitment and innovation skills as well as capacity for coordinating work teams.

Finally, the fulfillment of these strategies will allow the GPT to act proactively and foresee a solution for upcoming problems derived from the retirement of specialized personnel. It is relevant to note that although this work is oriented to solve the problem generated by personnel retirement, its strategies can be useful for solving other personnel absences originated by illness, promotions, transfers, turnover, etc. The strategies presented in this document can also be executed in other organizations, either being part of Petroleos Mexicanos or any other companies.

## INTRODUCCIÓN

En el año de 1992, el gobierno mexicano llevó a cabo la reestructuración de Petróleos Mexicanos por línea de negocios, creándose los Organismos Subsidiarios: PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica y PEMEX Petroquímica. De igual forma, se crea un Corporativo como órgano de apoyo del Director General.

Para el funcionamiento de la nueva estructura, se requirió contar con recursos humanos, recursos materiales, organización, procesos, sistemas y obviamente de recursos financieros, de ahí la necesidad de crear un área financiera dentro de la institución.

En este contexto, la etapa inicial de la Tesorería Corporativa en Petróleos Mexicanos, se da a partir de enero de 1993, con una estructura organizacional que depende de la Dirección Corporativa de Finanzas y cuya principal responsabilidad es ejercer la rectoría sobre los Organismos Subsidiarios en materia de concentración de fondos, ministración de fondos, asignación de fondos, compensación de adeudos interorganismos, flujo de caja, inversiones financieras, servicios bancarios, entre otras funciones.

Durante más de una década, dichas responsabilidades estuvieron a cargo de la Gerencia de Tesorería y, a partir del 2009 la responsabilidad recae en la Gerencia de Procesos de Tesorería (GPT), dependiente de la Subdirección de Tesorería.

En la actualidad, la citada Gerencia tiene tres retos importantes: **primero**, garantizar la continuidad de las funciones a su cargo; **segundo**, fortalecer la función rectora en materia de Tesorería y **tercero**, implementar mecanismos de mejora, que permitan operar con mayor eficiencia, transparencia e innovación, para lo cual se requiere de recursos humanos capacitados.

Sin embargo, estos retos se presentan en un momento en que se visualiza un escenario difícil para la GPT, ya que una parte importante de su personal especializado está por

cumplir con su ciclo laboral dentro de la empresa y, por lo tanto, son candidatos naturales para disfrutar del beneficio de la jubilación a que tienen derecho, lo cual significaría que la organización perdiera personal especializado.

Lo anterior, puede representar un riesgo para la organización, si no se garantizan los reemplazos de personal en forma adecuada. Por esta razón, la investigación tiene como objetivo plantear dos estrategias complementarias en materia de Administración de Recursos Humanos, que atiendan en forma oportuna este escenario adverso y consecuentemente, contribuyan a mitigar el riesgo operativo para la GPT.

La metodología aplicada consideró tres grandes apartados: a) la elaboración de un diagnóstico interno y externo; b) el planteamiento de las estrategias de reemplazo y desarrollo de personal y c) el liderazgo requerido para su implantación. En este orden de ideas, la presente tesis se organiza en seis capítulos, con los cuales se pretende abordar la problemática descrita y su posible solución en el corto plazo:

- En el **primer capítulo** se presenta el contexto en que se desarrolla la investigación y que abarca temas como la estructura y funcionamiento de la GPT, los sistemas de información con que opera la Tesorería, la relación que guarda con sus interlocutores internos y externos, sus resultados, las expectativas de desarrollo de dicha organización, así como la importancia del personal para el logro de los objetivos de la Tesorería, entre otras.
- En el **segundo capítulo** se describe la problemática que dio origen a la investigación, el objetivo, la hipótesis, la delimitación del trabajo, la justificación, así como los pasos a seguir en el desarrollo de la misma.
- En el **tercer capítulo** se construye el marco teórico observado en el desarrollo de la investigación y se refiere a estudios realizados por autores especializados en los temas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, rotación de personal, intercambio de conocimientos y experiencias, capacitación, cultura y

clima organizacional, así como el liderazgo requerido para impulsar la instrumentación de dichas estrategias.

- En el **cuarto capítulo** se propone la estrategia de reemplazo para personal especializado de la Gerencia de Procesos de Tesorería, que consiste en la instrumentación de una serie de acciones orientadas a profesionalizar los procesos de reclutamiento, inducción, evaluación-selección y contratación de personal, con el propósito de captar recursos humanos cuyo perfil profesional cubra las necesidades del puesto vacante.
- En el **quinto capítulo**, se propone la estrategia de desarrollo del personal interno, a partir de tres iniciativas: a) la rotación inducida entre cada una de las Subgerencias que integran la GPT; b) el intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la operación diaria y c) la instrumentación de nuevas y mejores formas de administrar la capacitación del personal al interior de la GPT.
- En el **sexto capítulo**, se plantean una serie de ideas que buscan definir el papel del líder formal, así como la contribución del liderazgo informal en la implantación de las estrategias propuestas, con lo cual se busca mitigar cualquier resistencia al cambio y, consecuentemente, contribuir al éxito de las mismas.
- Por último se presentan las conclusiones de esta investigación, en las cuales se destaca la viabilidad en la implantación de las estrategias propuestas, así como la posibilidad de extender su aplicación a otras áreas dentro de Petróleos Mexicanos, ya que existe mucha similitud en la forma de administrar los recursos humanos en toda la organización.

Sólo resta agregar, que aunque la investigación se llevó a cabo tomando como objeto de estudio un área particular de Petróleos Mexicanos, los beneficios que se obtengan, pueden ser aprovechados por cualquier otra organización, siempre y cuando se lleven a cabo las adecuaciones que procedan para cada caso en particular.

# CAPÍTULO 1.- OBJETO DE ESTUDIO: LA GERENCIA DE PROCESOS DE TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS DE PETRÓLEOS MEXICANOS

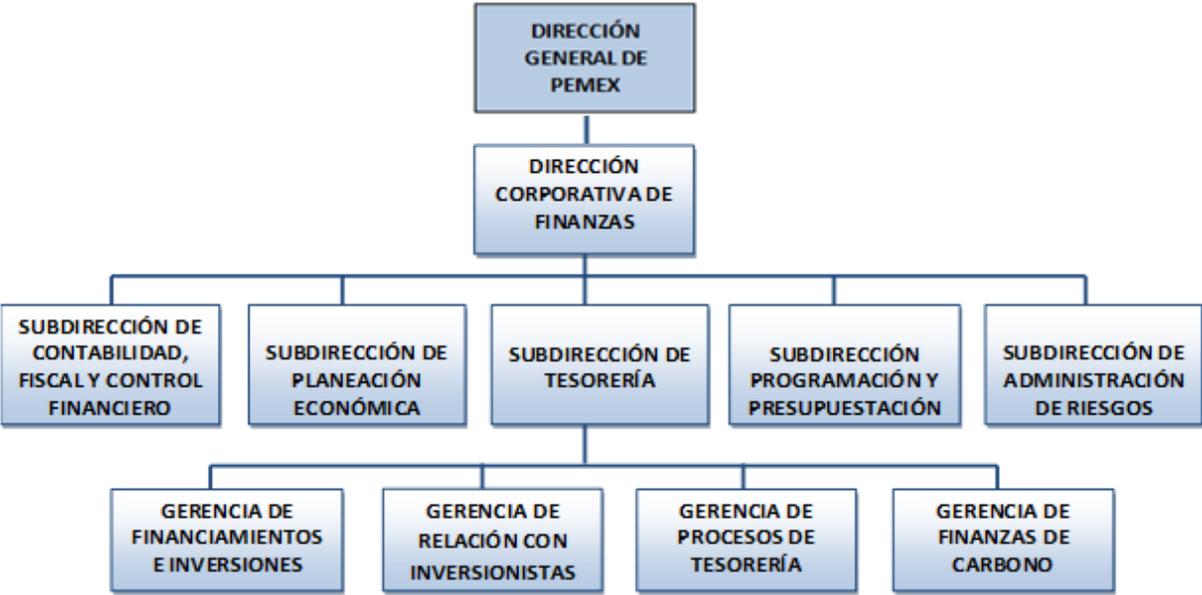
## 1.1.- La Gerencia de Procesos de Tesorería, su funcionamiento y su estructura

La Gerencia de Procesos de Tesorería (GPT) es una unidad administrativa que forma parte de la Subdirección de Tesorería adscrita a la Dirección Corporativa de Finanzas de Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Puesto que la Dirección General de PEMEX ocupa el primer nivel jerárquico de la estructura orgánica de la Institución, la GPT se encuentra en el cuarto nivel jerárquico, como se puede observar en el Organigrama 1:

### ORGANIGRAMA 1

#### Estructura Básica de la Dirección Corporativa de Finanzas



Fuente: Petróleos Mexicanos. Elaborado con base en el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, reformado el 23 de febrero del 2012. México, 2012, págs. 36-58.

De acuerdo con su Manual de Organización (2012), la GPT tiene como misión contribuir a la generación de valor de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, realizando de manera efectiva y transparente las operaciones centralizadas de ingresos y egresos, así como la administración del flujo de efectivo, de la deuda y de los instrumentos financieros derivados. Asimismo, tiene como visión ser reconocida por sus clientes como una organización conformada por personal altamente calificado que proporcione servicios de Tesorería con excelencia, innovación y transparencia.

Por lo que se refiere a sus funciones, el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos (publicado el 24 de septiembre del 2009 y reformado el 12 de febrero del 2012), define que le corresponde a la GPT:

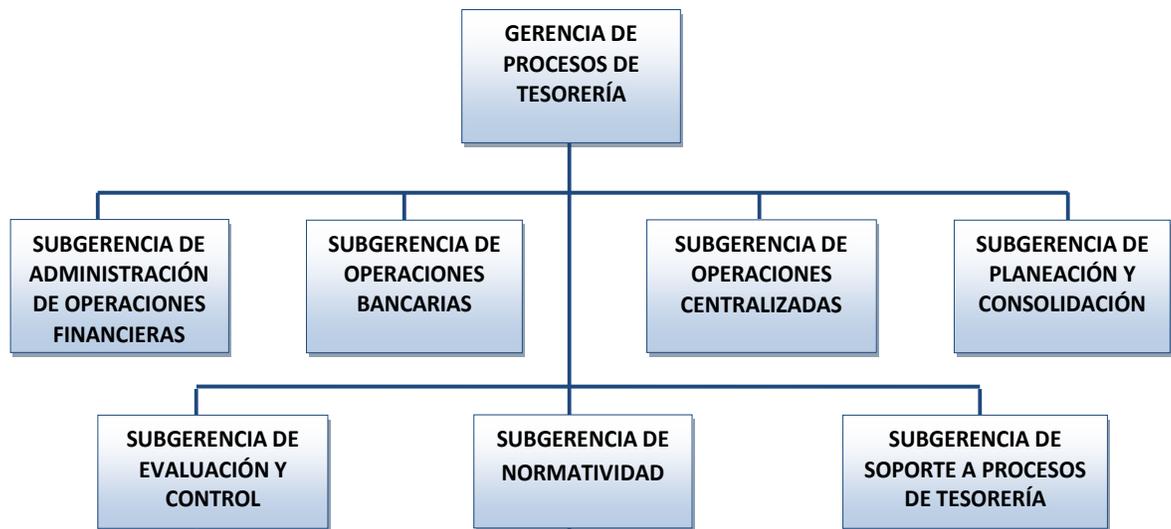
- Elaborar la posición y proyección de caja consolidada de Pemex y Organismos Subsidiarios, además de otros fondos específicos, con base en los programas y presupuestos autorizados.
- Proporcionar el servicio de Tesorería a Pemex, Organismos Subsidiarios y filiales que lo requieran, en materia de ingresos y egresos, transferencias de fondos, asignación de recursos y compensación de adeudos interorganismos.
- Llevar a cabo el registro financiero de los Ingresos y Egresos de Pemex y Organismos Subsidiarios y demás operaciones de Tesorería.
- Realizar las operaciones de pago y cobro centralizado requeridas por Pemex y Organismos Subsidiarios.
- Administrar el servicio de la deuda y de los instrumentos financieros derivados.
- Realizar la asignación y el registro de pago de las obligaciones financieras derivadas de la captación de financiamientos de Pemex, sus Organismos Subsidiarios y vehículos financieros.

- Proporcionar los servicios de apoyo y soporte a los procesos de Tesorería.
- Supervisar las operaciones de Tesorería de Pemex y Organismos Subsidiarios.
- Consolidar la información para la atención de requerimientos de entidades reguladoras en materia de Tesorería.

Para llevar a cabo dichas funciones la GPT se estructura en siete Subgerencias, tal y como se muestra en el Organigrama 2:

## **ORGANIGRAMA 2**

### **Estructura de la Gerencia de Procesos de Tesorería**



**Fuente: Petróleos Mexicanos. Elaborado con base en el Manual de Organización de la GPT. México, 2012, págs. 81 y 82.**

Con base en esta estructura, la GPT asume su responsabilidad de ejercer la función rectora y proporcionar los servicios de Tesorería que requieren Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, así como avanzar de manera significativa hacia nuevas y mejores formas de cumplir con las funciones asignadas.

## **1.2.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus sistemas de información**

La GPT ejecuta gran parte de sus operaciones a través de la aplicación informática denominada In House Cash (IHC), que es una herramienta puesta en productivo en el 2009, cuyo propósito es fortalecer la operación y control del proceso financiero en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, tomando como base las funcionalidades contenidas en el paquete de soluciones integradas para empresas denominado Systems Applications and Products in Data Processing (SAP).

La operación del IHC de SAP significa una responsabilidad adicional para la GPT, ya que implica la recepción, verificación y operación en el módulo IHC, de las órdenes de cobro por concepto de concentración de fondos, que remiten PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica, PEMEX Petroquímica, y áreas del Corporativo.

De igual forma, con esta nueva herramienta informática, la Gerencia de Procesos de Tesorería adquiere la responsabilidad de llevar a cabo la recepción, verificación y operación de las órdenes de pago que envían los Organismos Subsidiarios por concepto de: ministración de fondos, pago centralizado a proveedores, contratistas y prestadores de servicios, pago de impuestos, así como pago de deuda en moneda nacional y en divisas.

La nueva funcionalidad ha contribuido a generar beneficios importantes para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, entre las que destacan las siguientes:

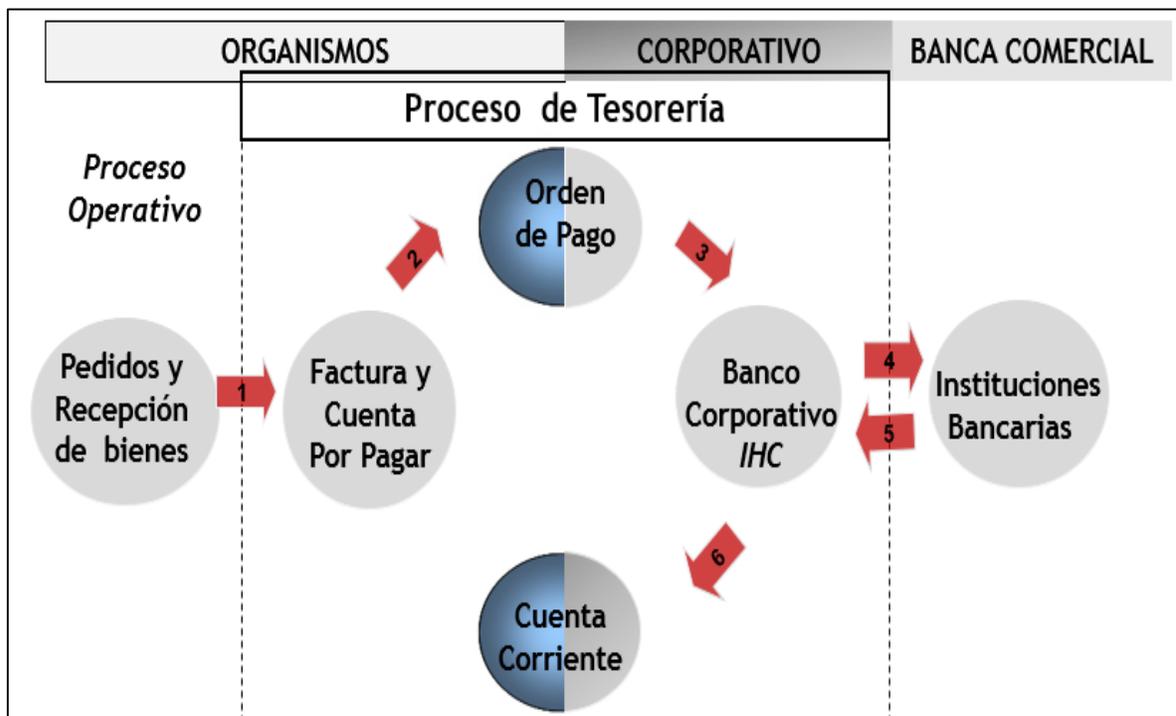
- Seguridad en las operaciones bancarias, ya que se realizan a través de un canal dedicado.
- Contabilización masiva y automática de las operaciones de Tesorería vía cierre de IHC.

- Conciliación diaria y automática de operaciones bancarias, lo que permite un mayor control sobre los recursos financieros de la Institución.
- Conciliación diaria y automática de la cuenta corriente, vía estado de cuenta electrónico que se envía a los Organismos Subsidiarios.
- Fortalecimiento de los sistemas informáticos que soportan las operaciones de Tesorería, ya que se eliminaron los sistemas internos para dar paso a un sistema SAP que soporta sobre una misma plataforma las operaciones.
- Disminución de recursos ociosos en los Organismos Subsidiarios.

El funcionamiento de In House Cash se puede observar en el Esquema 1:

### ESQUEMA 1

#### IN HOUSE CASH



Fuente: Petróleos Mexicanos. Elaborado con base en la Guía de Operación de IHC. México, 2010.

En complemento al In House Cash, la GPT utiliza otras herramientas informáticas, como las bancas electrónicas que se tienen contratadas con las Instituciones Financieras del país y del extranjero, así como la paquetería informática de Microsoft Office y la aplicación informática creada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para el manejo de disponibilidades financieras, entre otras aplicaciones.

### **1.3.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus interlocutores**

En el ejercicio de sus funciones, la GPT tiene como sus principales interlocutores internos a las áreas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, que se detallan a continuación:

- Tesorerías de los Organismos Subsidiarios (PEP, PREF, PGPB, PPQ)
- Gerencia de Administración Financiera del Corporativo (GAFC)
- Gerencia de Financiamientos e Inversiones (GFI)
- Gerencia de Control Presupuestario
- Gerencia de Presupuestación
- Gerencia Fiscal
- Órgano Interno de Control

Por lo que se refiere a los interlocutores externos, la Gerencia mantiene relaciones de trabajo con diversas instituciones públicas y privadas, ya sea por razones de negocios o porque está obligada a sujetarse a diversas regulaciones, tales como la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), así como aquellas disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Tesorería de la Federación y Banco de México, entre otras instituciones.

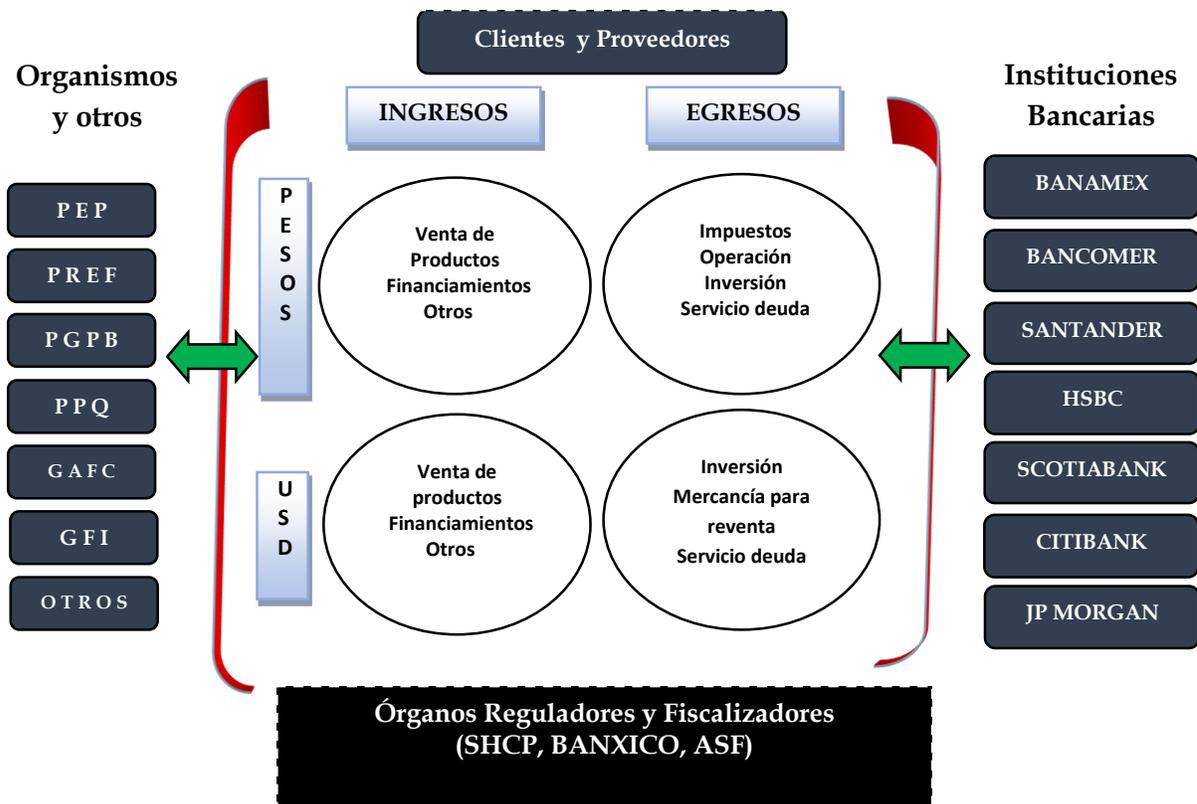
Derivado de lo anterior, la GPT tiene como interlocutores externos a las siguientes entidades:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Tesorería de la Federación
- Banco de México
- Auditoría Superior de la Federación
- Instituciones Bancarias del país.
- Instituciones Bancarias del extranjero
- Clientes y Proveedores

Un resumen de los interlocutores internos y externos se muestra en el Esquema 2:

## ESQUEMA 2

### LOS INTERLOCUTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA GPT



Fuente: Diseñado a partir de información obtenida del Manual de Organización de la GPT, publicado por Petróleos Mexicanos. México, 2012.

#### **1.4.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y sus resultados**

Como parte de sus responsabilidades, la GPT está obligada a dar resultados, a fin de contribuir a la generación de valor dentro de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y de esta manera cumplir con lo que mandata el Estatuto Orgánico. Estos resultados se tienen que lograr en un entorno de eficiencia, transparencia e innovación, lo que implica un reto mayor.

Algunos de los resultados que se concretaron durante los últimos años, se detallan a continuación:

- Se cumplió en tiempo y forma con la responsabilidad de garantizar la suficiencia en flujo de efectivo y con ello se aseguró la operación de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Se reforzó la gobernabilidad de los procesos de Tesorería a través de una adecuada administración de los datos maestros y perfiles de usuarios del personal.
- Se concluyó la actualización de diversos documentos normativos, tales como Manual de Procedimiento Administrativo, Manual de Organización, Guías de Operación de IHC, lo cual contribuye a garantizar el funcionamiento coordinado, ordenado y transparente de los procesos de Tesorería en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.
- Se logró cumplir en tiempo y forma con los compromisos contraídos por Petróleos Mexicanos ante los acreedores financieros, por concepto de amortización de la deuda, así como pago de intereses y comisiones.
- Se garantizó la consistencia de la información financiera generada por la Tesorería del Corporativo, lo cual permitió a la Gerencia de Contabilidad emitir sus estados financieros en tiempo y forma.

- Se cumplió con los compromisos de pago contraídos por Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios ante los proveedores, contratistas y prestadores de servicios.
- Se cumplió en tiempo y forma con el pago de impuestos y derechos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tal y como lo mandata la Ley de Ingresos.
- Se evaluaron los controles claves identificados dentro de la matriz de riesgo y control de SOX, para cada uno de los procesos de Tesorería, sin incidencias relevantes.
- Se cumplió en tiempo y forma con la entrega mensual de los reportes de disponibilidades financieras de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el marco del Sistema Integral de Información.
- Se cumplió con la entrega a Banco de México de la balanza de divisas conforme a lo establecido en el régimen para operar divisas, formalizado con dicho Instituto Central.
- Se fortaleció el control interno sobre los saldos de las cuentas de cheques y contratos de inversión.
- Se concluyó con la etapa de estabilización de los procesos de pago centralizado, ministraciones, concentraciones, asignaciones y compensación de adeudos interorganismos, captación de financiamientos, venta de dólares, etc., derivados de la implementación del IHC.

Finalmente, la revisión de la cuenta pública llevada a cabo en los últimos años por parte de la Auditoría Superior de la Federación, no reportan observaciones ni recomendaciones pendientes, lo que indica que la Tesorería del Corporativo está

operando con los criterios de rendición de cuentas, transparencia y combate a la corrupción, definido por las autoridades reguladoras.

Con el propósito de seguir obteniendo este nivel de resultados, la Gerencia de Procesos de Tesorería debe hacer todo lo necesario para contar con un equipo de trabajo conformado por recursos humanos de alto desempeño, particularmente de nivel operativo y de mandos medios.

### **1.5.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y su expectativa de desarrollo**

Es evidente que la GPT, ha logrado avanzar de manera significativa hacia nuevas y mejores formas de realizar sus funciones, particularmente en los temas relacionados con la centralización de las operaciones e innovación de sus sistemas de información.

Sin embargo, aún quedan pendientes algunos retos a los que se enfrentará la Dirección Corporativa de Finanzas, para el logro de los cuales la GPT deberá coadyuvar de la mejor manera posible. Dichos retos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Homologar los procesos financieros, particularmente los procesos de Tesorería en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, con la finalidad de optimizar dichos procesos y facilitar la evaluación de todos los organismos bajo los mismos estándares de medición.
- Continuar fortaleciendo la integración con sus socios de negocios, con el propósito de encontrar nuevas áreas de oportunidad que beneficien a ambas partes.
- Lograr mayor claridad a la normatividad que regula las operaciones de Tesorería, a fin de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas a la cual están obligadas todas las empresas públicas.

- Fortalecer la segregación de funciones, a fin de seguir cumpliendo con las disposiciones que mandatan los órganos reguladores externos, así como el órgano interno de control.
- Seguir avanzando en la innovación que agregue valor, favorezca la obtención oportuna de la información y establezca canales adecuados de comunicación con nuestros socios de negocios.
- Crear mecanismos administrativos que desarrollen las capacidades del personal para que estén en condiciones de apoyar los esfuerzos que de manera institucional se están llevando a cabo para modernizar la función financiera en lo general y a la función de Tesorería en lo particular.

Finalmente, es importante puntualizar que la viabilidad de las expectativas de desarrollo que aquí se señalan, dependen en gran medida de que el Gerente y los Subgerentes estén convencidos y comprometidos con esta forma de visualizar el futuro de la GPT.

### **1.6.- La Gerencia de Procesos de Tesorería y su personal**

El funcionamiento de la GPT está basado en el desempeño de un total de 65 trabajadores, entre personal sindicalizado que ostenta niveles del 12 al 31 y personal de confianza que ostenta niveles del 15 al 44; la mayoría de estos últimos con perfil profesional a nivel de licenciatura, orientados hacia las áreas económico administrativas, en algunos casos, con estudios de maestrías y con una amplia experiencia profesional en materia de tesorería.

Con la finalidad de tener un marco de referencia para el análisis del personal de la GPT, se realiza la siguiente clasificación:

- **Personal sindicalizado.-** que está integrado por 18 trabajadores que representan el 28% del total del personal de la Gerencia, cuya característica principal es que

realizan trabajos de mensajería, choferes, apoyos administrativos, responsabilidades que no demandan estudios profesionales.

No obstante lo anterior, se han observado casos en los cuales por iniciativa propia, una pequeña parte del personal sindicalizado se ha venido preparando e incorporándose al régimen de confianza, gracias a lo cual es posible pensar que la organización debe generar espacios para que este grupo de personal tenga la posibilidad de desarrollarse y crecer dentro de la organización.

La relación de trabajo que existe entre el personal sindicalizado y la organización está normada por el Contrato Colectivo de Trabajo, que es un documento acordado por Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y que cada dos años es revisado y actualizado de manera conjunta por la empresa y el sindicato.

- **Personal de confianza de nivel operativo.-** este grupo está integrado por 26 trabajadores del nivel 15 al 37 que representa el 40% del total. Su característica principal es que son los responsables de ejecutar las actividades de concentración, ministración, pago centralizado, administración de flujo de efectivo, y pago de deuda, etc., que son las operaciones sustantivas de la GPT.
- **Personal de confianza a nivel de mandos medios.-** está integrado por 20 trabajadores de nivel 39 y 41, lo que representa el 31% del personal de la Gerencia. Su labor principal es que llevan a cabo actividades de planeación, coordinación, integración de equipos de trabajo, toman decisiones en el ámbito operativo y realizan labores de enlace entre el resto del personal y el Gerente de Procesos de Tesorería.

Con base en el personal de confianza, operativo y de mandos medios, la Tesorería del Corporativo tiene una mayor capacidad para operar y desarrollarse

adecuadamente, ya que una parte importante de este personal ostenta grado de maestría y/o cuenta con una amplia experiencia dentro de la organización, lo que deriva en una mayor capacidad para asimilar y aplicar las nuevas herramientas de trabajo y en un mayor compromiso con la Institución.

Lo anterior permite considerar al personal de confianza de nivel operativo y de mandos medios, como los candidatos ideales para participar en las estrategias de reemplazo y desarrollo de recursos humanos que se proponen en este documento.

- **Funcionario superior.-** este estrato jerárquico le corresponde al Gerente de Procesos de Tesorería, quien ostenta un nivel 44, cuya función principal es la de dirigir a la organización y fungir como enlace con los titulares de las unidades administrativas de la Dirección Corporativa de Finanzas.

El Gerente de Procesos de Tesorería, tiene la responsabilidad de garantizar la viabilidad de la misma a partir de los recursos humanos, materiales, financieros, organización, procesos, sistemas y equipo informático, que la empresa le otorga para el desempeño de dicha responsabilidad. Por ello, debe contar con habilidades de planeación, organización, dirección, control, liderazgo e integración de equipos de trabajo, por mencionar solamente algunas competencias.

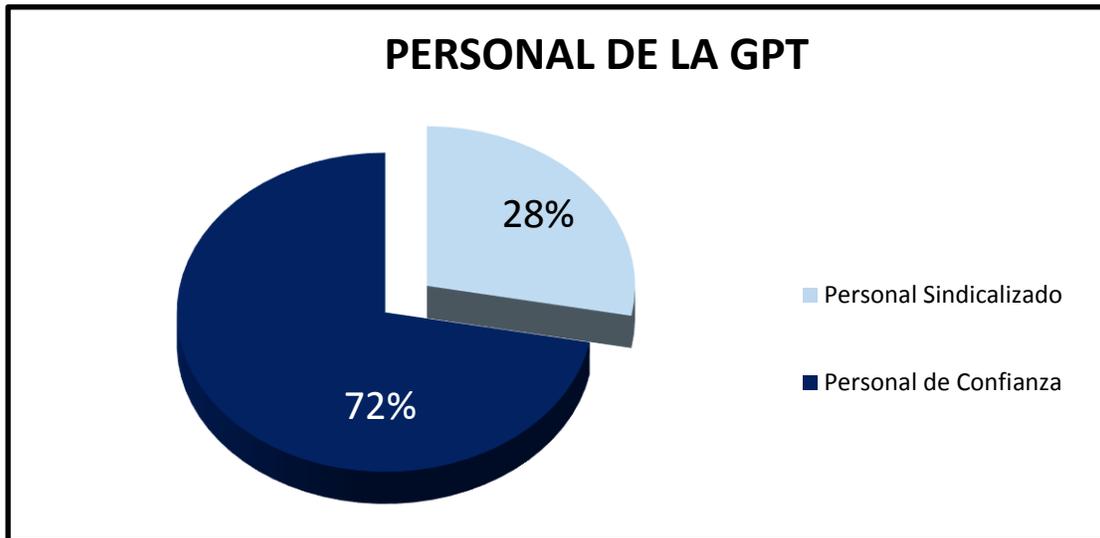
Al igual que para el personal operativo y mandos medios de confianza, la relación de trabajo que se establece entre el funcionario superior y la organización está regulada por el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

La designación del funcionario superior es realizada por el Director Corporativo de Finanzas, quien tiene facultades para removerlo cuando su rendimiento no sea el adecuado para la organización, ya sea por la vía de la liquidación, cambio de

adscripción o jubilación, En consecuencia, el funcionario superior está obligado a dar resultados en el corto plazo.

En síntesis, la estructura y funcionamiento de la GPT, está basada de manera importante en el personal de confianza (operativo, mandos medios y funcionario superior), en gran medida por el alto grado de especialización que se requiere y por la elevada responsabilidad en el manejo de recursos financieros de la institución, esta situación se puede observar de mejor manera en la Gráfica 1:

**GRÁFICA 1**



**Fuente:** Elaborada con base en información estadística de la GPT, así como resultados del análisis e investigación sobre edad y antigüedad del personal.

En este orden de ideas, los tres grupos de personal de confianza adscritos a cada una de las Subgerencias, han sido factores importantes para que la GPT haya logrado los resultados que ya se han detallado en esta tesis, ya que a partir de su desempeño, fue posible que los recursos financieros, los recursos materiales, los procesos, las computadoras, etc., pudieran ser utilizados de manera eficiente.

Por lo anterior, es justo reconocer que el personal de la GPT se convirtió en un factor que contribuyó a multiplicar los resultados obtenidos con la aplicación de los demás recursos, lo que se materializó en que las computadoras tuvieran un mejor rendimiento (vía innovación de los sistemas de información), que la norma se aplicara en forma correcta y que la organización funcionara mejor, entre otros beneficios.

Por esta razón el Gerente en su calidad de líder de la organización, debe reconocer la importancia de su personal y propiciar políticas orientadas a otorgar los incentivos adecuados, a fin de que esto se convierta en un círculo virtuoso; lo anterior significará que el trabajador que aporte valor a la Gerencia, también reciba algún beneficio y, por ende, se espera que aporte mayor valor y así sucesivamente.

Finalmente, es importante dejar un mensaje claro para toda la organización de que cualquier incentivo otorgado, invariablemente debe estar avalado por los resultados que aporta el trabajador. En consecuencia, los líderes de la organización deben tener cuidado de no desvirtuar el esquema de incentivos, sobre todo cuando se trata de ocupar un puesto vacante, ya que le restaría credibilidad a las estrategias que aquí se proponen.



## **CAPÍTULO 2.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.- Definición y formulación del problema**

El presente trabajo tiene como premisa los resultados de un diagnóstico realizado a la plantilla del personal de la GPT, en el cual se observa que una parte importante del personal operativo y de mandos medios adscrito a la Organización, está a punto de cumplir con los requisitos de edad y antigüedad para entrar en la fase de jubilación, conforme lo establece el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Si bien es cierto que la jubilación representa un beneficio deseado por el trabajador durante largo tiempo, para la Gerencia de Procesos de Tesorería puede ser un factor de riesgo que afecte su funcionamiento, así como sus expectativas de desarrollo, si no se cuenta con el reemplazo adecuado.

Para dimensionar esta problemática, es necesario tomar en cuenta que la Dirección Corporativa de Finanzas (DCF) tiene la misión de contribuir a maximizar el valor económico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, por medio de la administración óptima de los recursos financieros.

Como parte de dicha misión, la DCF es responsable de buscar fuentes de financiamiento adecuadas a las necesidades de inversión de la empresa, por ello requiere de una organización con capacidad de respuesta altamente profesional y con reconocida presencia en el ámbito gubernamental, así como en los mercados financieros nacionales e internacionales.

De igual manera, habrá que tomar en cuenta que la función financiera en Petróleos Mexicanos implica el manejo de elevados volúmenes de recursos financieros; en consecuencia, cualquier error operativo impacta de manera importante al funcionamiento de los Organismos Subsidiarios, a las variables económicas e

instituciones públicas del país, como es el caso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y la Tesorería de la Federación, así como proveedores, contratistas, prestadores de servicios, instituciones bancarias nacionales e internacionales, etc., por mencionar solamente algunos ejemplos.

En este mismo sentido, hay que considerar que la ejecución de los procesos financieros, particularmente los procesos de Tesorería como lo son las ministraciones, las concentraciones, el pago centralizado y la administración del flujo de efectivo, son auditables, ya que al involucrar recursos públicos, necesariamente son sujetos a una revisión exhaustiva de los órganos fiscalizadores, como es el caso de la Auditoría Superior de la Federación.

En este contexto, la DCF en lo general y la Gerencia de Procesos de Tesorería en lo particular, requieren de personal con un alto sentido de responsabilidad, una elevada capacidad para establecer relaciones de trabajo adecuadas con los socios de negocios, un amplio conocimiento sobre las variables financieras que impactan el desempeño de la empresa, manejo adecuado de las herramientas informáticas que soportan la operación diaria, etc., perfil y experiencia que no es fácil encontrar en el mercado laboral.

Por lo anterior, es conveniente que la Gerencia de Procesos de Tesorería integre y conserve un grupo de trabajo de alto nivel, capaz de mantenerse a la vanguardia mediante procesos continuos de actualizaciones.

En suma, la definición y formulación del problema deja claro que si bien es importante para la organización contar con personal con el perfil antes mencionado, también es importante para la Tesorería disponer de los mecanismos administrativos que garanticen el reemplazo del personal con la pertinencia necesaria, a fin de mitigar el riesgo que la falta de recursos humanos especializados pudieran ocasionar en el funcionamiento de la organización en el corto plazo, así como sus expectativas de desarrollo en el largo plazo.

## **2.2.- Objetivo**

El escenario adverso planteado en esta tesis requiere una solución, lo que llevó a identificar y adoptar las dos estrategias que sustentan este trabajo. Dichas estrategias fueron desarrolladas de manera particular, pero sin dejar de lado el hecho de que sus resultados se complementan para dar una solución eficiente a la problemática descrita.

En congruencia con lo anterior, la presente tesis plantea las siguientes iniciativas estratégicas:

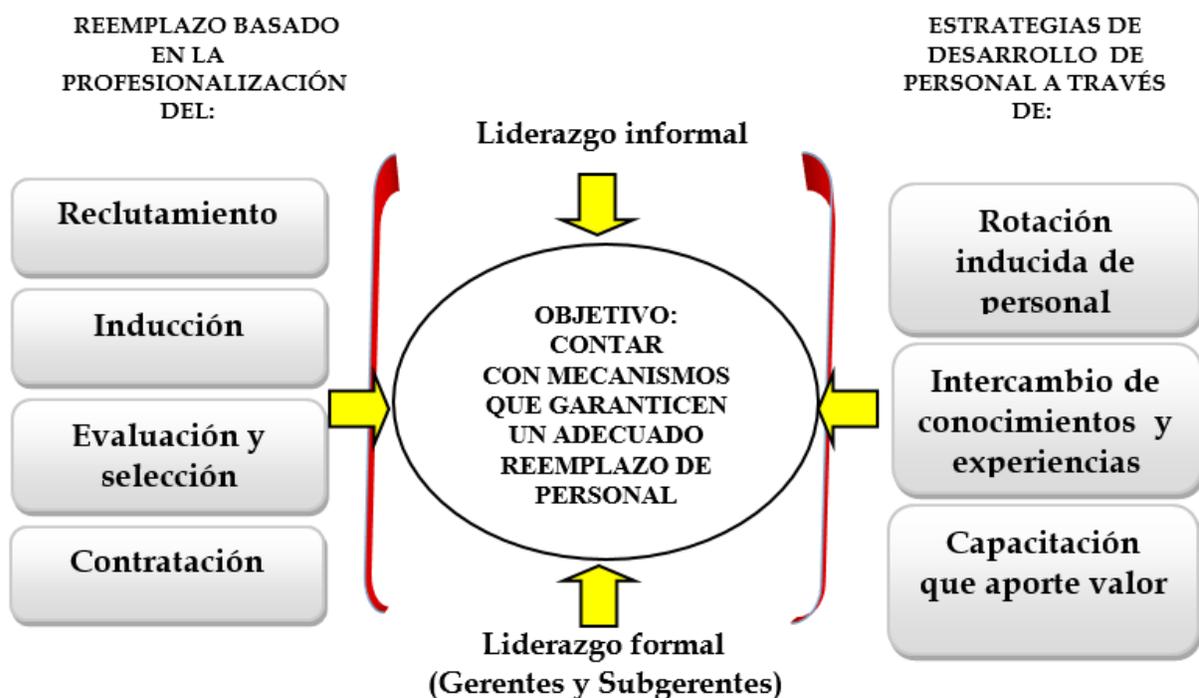
- a) Trabajar de manera comprometida con la organización, para propiciar y facilitar las condiciones favorables que permitan eficientar los procesos de reclutamiento, inducción, evaluación, selección y contratación de personal, cuyos resultados respondan a las necesidades de recursos humanos a nivel operativo y de mandos medios requeridos por la Gerencia.
- b) Buscar las mejores prácticas de desarrollo del recurso humano a partir de la rotación inducida del personal, el intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la operación diaria, así como la profesionalización de la capacitación al interior de la GPT.

La implantación de estas iniciativas estratégicas, permitirá a la Gerencia de Procesos de Tesorería disponer de recursos humanos de calidad que sean capaces de reemplazar al personal especializado de nivel operativo y mandos medios, próximos a jubilarse y al mismo tiempo, desarrollar en el personal interno nuevas competencias para que estén en condiciones de afrontar de mejor manera los nuevos retos que se presenten en el entorno de la organización.

Con el propósito de lograr un mejor entendimiento del objetivo planteado en esta tesis, así como las iniciativas estratégicas que pueden contribuir al logro de dicho objetivo, se diseñó el Esquema 3 siguiente:

### ESQUEMA 3

#### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA UN ADECUADO REEMPLAZO DE PERSONAL Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Diseño generado con base en información contenida en el marco teórico de este trabajo.

### 2.3.- Hipótesis

La hipótesis considera que la suma de esfuerzos y por tanto, de resultados que se pueden lograr con la aplicación de las iniciativas estratégicas propuestas, conduce a la integración y conservación de grupos de trabajo adecuados para lograr la eficiencia operativa de la GPT, dentro de un ambiente de mejora continua y desarrollo del personal, con base en mejores estándares de desempeño que coadyuven a los objetivos de Petróleos Mexicanos, aún ante escenarios adversos como lo es el retiro por jubilación de una parte del personal especializado.

## **2.4.- Delimitación del trabajo**

El trabajo está enfocado a dar solución a un problema muy particular que se observa al interior de la Gerencia de Procesos de Tesorería y, por consiguiente, no pretende abarcar a todas las áreas de la Dirección Corporativa de Finanzas y mucho menos a todo Petróleos Mexicanos.

No obstante, si se logra resolver la problemática planteada con los criterios definidos en esta tesis, los beneficios que se obtengan y las experiencias que de ello emane, se pudieran aprovechar y, en su caso, aplicar a otras áreas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios con problemáticas similares, para lo cual será necesario realizar las adecuaciones que procedan para cada caso en particular.

De la misma forma, aunque el trabajo busca resolver los posibles problemas que se pudieran derivar por la jubilación del personal de la Gerencia de Procesos de Tesorería, sus conclusiones también pueden ser útiles para resolver otros casos que tengan un origen diferente; como por ejemplo retiro voluntario, liquidación del personal, creación de nuevas plazas, ausencia por incapacidad médica, etc., ya que las estrategias apuntan a la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, con capacidad para resolver este tipo de problemáticas.

En este mismo orden de ideas, es importante aclarar que las estrategias que se proponen en el presente documento, no son aplicables cuando se trate de ocupar plazas vacantes de nivel sindicalizado, ya que el criterio de reclutamiento y selección en este caso, está determinado en gran medida por el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

De igual forma, se excluyen del alcance de estas dos estrategias, aquellos trabajadores de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios ubicados dentro del grupo uno y dos, los cuales se describen a continuación:

**Primer grupo:** los puestos cuyos titulares son designados por el Presidente de la República, incluyendo los miembros de los Consejos de Administración de los Organismos Subsidiarios que representan al Estado, así como los Directores Generales de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

**Segundo grupo:** comprende los puestos cuyos titulares son propuestos por los Directores Generales de los Organismos Subsidiarios, en el ámbito de su competencia, en los términos dispuestos por la Ley de Petróleos Mexicanos.

Estas consideraciones, permiten contar con información relevante para una mejor comprensión del alcance de esta tesis, y a la vez crea un marco de referencia que le da claridad al desarrollo de la investigación.

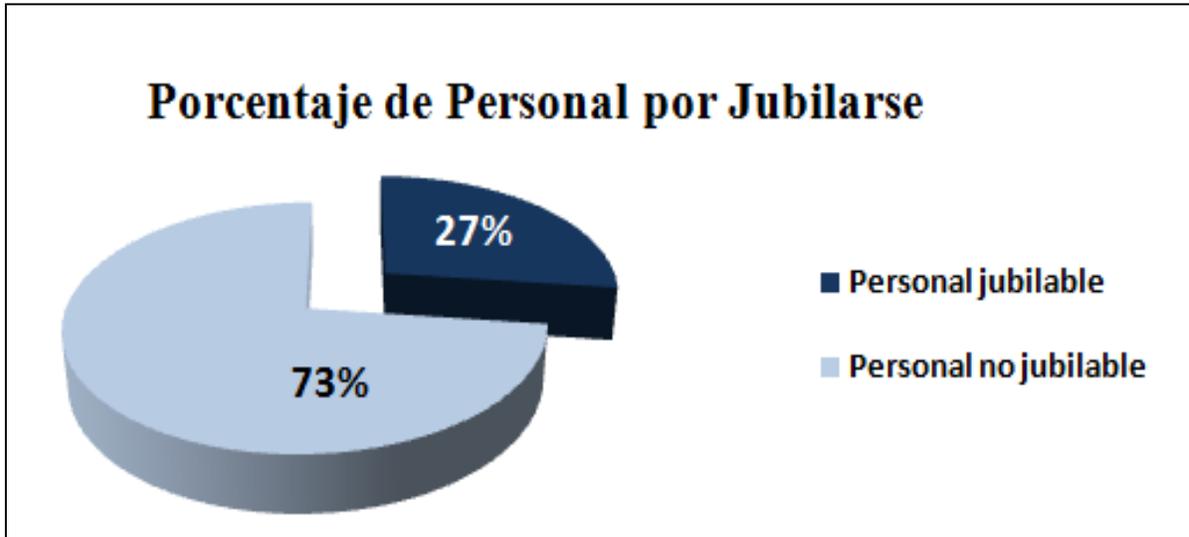
## **2.5.- Justificación**

Como ya se había comentado en el apartado de la definición y formulación del problema, se observa que en el corto plazo una parte del personal operativo y de mandos medios adscritos a la GPT, empiezan a cumplir con los requisitos de antigüedad y edad para ser jubilados, conforme lo establece el Reglamento de Trabajo de Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Basta mencionar, que en un rango de uno a tres años ejercerán su derecho a la jubilación 4 trabajadores de nivel operativo de confianza y 8 trabajadores de mandos medios, lo que sumado son 12 trabajadores, cifra que representan el 27% del total del personal de confianza, es decir, aproximadamente la tercera parte del personal especializado adscrito a la Gerencia de Procesos de Tesorería.

En la Gráfica 2, se puede observar de mejor manera esta situación:

## GRÁFICA 2



**Fuente:** Elaborada con base en información estadística de la GPT, así como resultados del análisis e investigación sobre edad y antigüedad del personal.

Este escenario adverso, puede generar inestabilidad en el funcionamiento de la Gerencia, si no se garantizan en forma adecuada los reemplazos de personal. En consecuencia, las propuestas que se derivan del diagnóstico realizado, pretenden mitigar los riesgos potenciales que pudieran generarse a partir de esta problemática, sin dejar de tomar en cuenta que es necesario identificar nuevas oportunidades de desarrollo del personal de la GPT a fin de apoyar sus expectativas de crecimiento profesional.

Por lo anterior, las estrategias planteadas en esta investigación y que se resumen en una serie de acciones orientadas a garantizar el reemplazo adecuado y el desarrollo del personal, encuentran su justificación en la necesidad de buscar los mecanismos administrativos idóneos, cuyos resultados contribuyan a mitigar los posibles riesgos de corto y largo plazo para la organización.

En este contexto, se busca que la implantación de ambas estrategias aporten una serie de beneficios para la GPT y para los trabajadores, mismos que se detallan a continuación:

- La estrategia de reemplazo a través de reclutamiento interno, permitirá incorporar a candidatos con experiencia para ocupar un puesto vacante.
- El reclutamiento vía universidades, permitirá captar recursos humanos con potencial para dar resultados en el corto plazo y que signifiquen un relevo generacional importante.
- La propuesta de inducción y evaluación del personal, aportará información para evaluar la capacidad de aprendizaje de los candidatos que compiten por un puesto vacante.
- La contratación temporal del personal (por tres meses) permitirá valorar su desempeño en el área de trabajo y, consecuentemente, determinar su contratación o rechazo definitivo.
- La iniciativa de rotación inducida, propiciará que la organización cuente con personal capacitado para ocupar más de un puesto de trabajo, sin invertir recursos financieros adicionales.
- La iniciativa de intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la operación diaria, aportará información de Tesorería de un valor incalculable, la cual no es factible encontrar en las universidades o centros de capacitación que existen en la actualidad.
- La profesionalización de la capacitación, permitirá aprovechar de mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en la misma.

En otras palabras, la serie de beneficios que se esperan obtener con la implantación de las estrategias de reemplazo y desarrollo del personal, al interior de la Gerencia de Procesos de Tesorería, justifican en gran medida llevar a cabo esta investigación.

## 2.6.-Metodología aplicada

Como primer paso se llevó a cabo un análisis sobre la situación contractual, edad y antigüedad del personal de la Gerencia de Procesos de Tesorería y, en dicho análisis, se logró identificar que una parte importante del personal operativo y de mandos medios de la GPT, está entrando en la fase de jubilación, lo que implicará que la organización pierda prácticamente todo el conocimiento y experiencia que se aplica actualmente en el desarrollo de las tareas bajo su responsabilidad.

Por ello, se consideró necesario buscar y aplicar los mecanismos adecuados para atender con pertinencia esta problemática, para lo cual se determinó como posible solución que la organización disponga de manera urgente de los recursos humanos de reemplazo cuyas competencias permitan asegurar:

- a) La continuidad de las funciones asignadas a la GPT, conforme al Manual de Organización y al Estatuto Orgánico vigente.
- b) El cumplimiento de las expectativas de desarrollo de la DCF, que son entre otros, la homologación de los procesos de Tesorería, la innovación que agregue valor y el mejoramiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Para este propósito, se requiere contar con equipos de trabajo cuya capacidad de respuesta permita afrontar eficientemente este tipo de retos, para lo cual en la presente tesis se proponen dos estrategias diseñadas de la siguiente manera:

**La primera estrategia** está orientada a garantizar el reemplazo del personal operativo y de mandos medios a partir de la profesionalización del proceso de reclutamiento, inducción, evaluación, selección y contratación del personal, con lo cual se pretende captar recursos humanos con el perfil requerido por la Gerencia.

**La segunda estrategia** está enfocada al desarrollo de las capacidades del personal interno a partir de la rotación entre las Subgerencias que integran a la GPT, el intercambio de conocimientos y experiencias entre el personal, así como la profesionalización de la capacitación a fin de aprovechar de mejor manera los recursos financieros involucrados en la misma.

Con la finalidad de garantizar la viabilidad de las dos estrategias planteadas, se propone una participación activa de los líderes formales e informales de la GPT, buscando que convenzan y motiven al resto de sus compañeros para que hagan suyos los compromisos que se deriven de la implantación de ambas estrategias, con lo cual se pretende abatir cualquier resistencia al cambio por parte de los integrantes de la Gerencia.

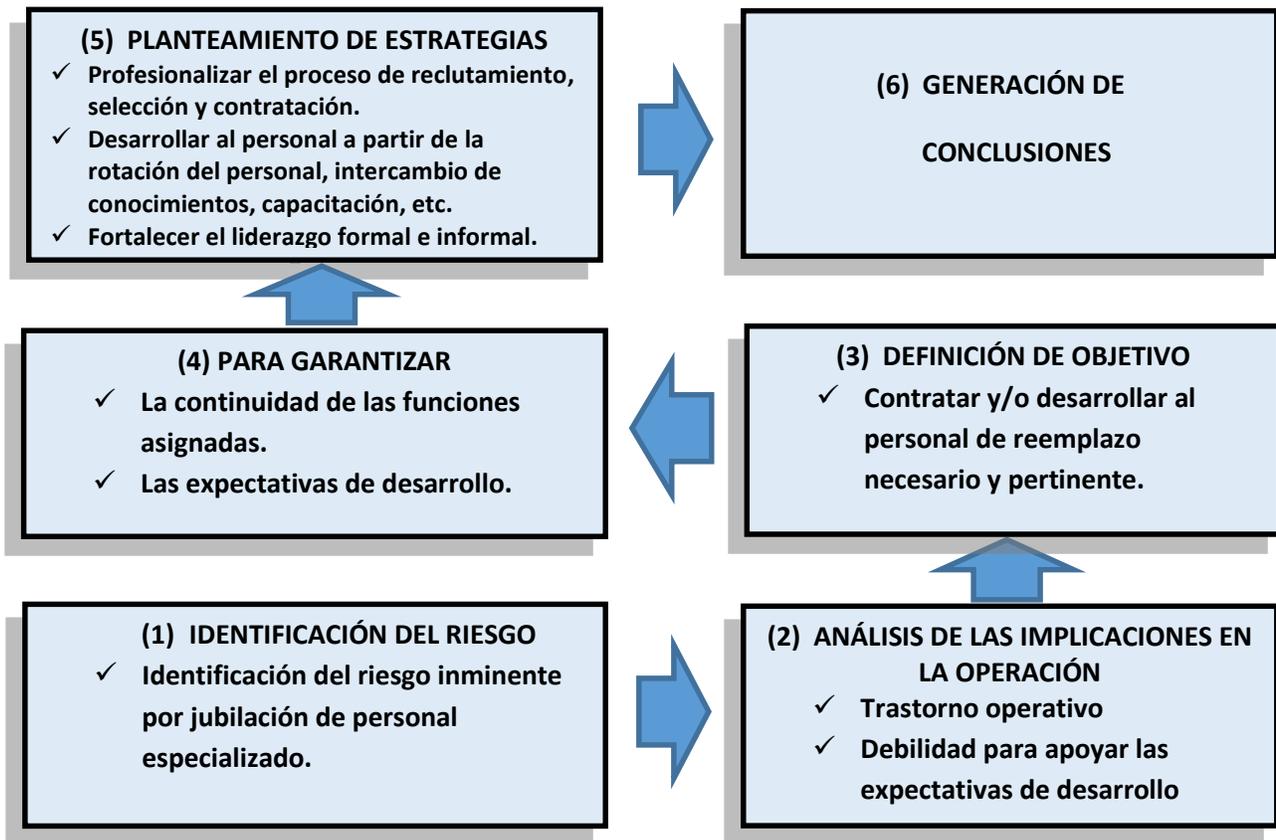
Lo anterior implicó elaborar y ejecutar un plan de trabajo, mismo que está sustentado en las siguientes actividades:

- El estudio sobre la estructura y funcionamiento de las unidades administrativas de la DCF y particularmente de la GPT.
- El análisis sobre la situación contractual, edad y antigüedad del personal adscrito a la Gerencia, particularmente personal operativo y de mandos medios de confianza.
- El análisis del escenario adverso que significa el retiro por jubilación del personal especializado, así como las posibles soluciones al problema observado.
- El desarrollo del marco teórico que sustentará la tesis
- El análisis del perfil de cada Subgerencia.
- La definición de los criterios de reclutamiento, selección, evaluación y contratación que contribuyan a que la estrategia de reemplazo sea viable y exitosa.

- La definición de los criterios que sustentarán la estrategia de desarrollo de personal, particularmente en los temas de rotación inducida, intercambio de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación.
- El estudio de los liderazgos existentes en la GPT, así como las diversas formas en que dichos liderazgos pueden contribuir a la viabilidad de ambas estrategias.
- Finalmente se llevó a cabo un esfuerzo de consolidación de la información manejada en la tesis, a través del cual se presentó a manera de conclusión las contribuciones más relevantes que esta investigación aporta a Petróleos Mexicanos y a la GPT.

El Esquema 4, muestra el desarrollo de la metodología aplicada en este trabajo.

#### ESQUEMA 4 METODOLOGÍA APLICADA



Fuente: Elaborado por el autor con base en la metodología desarrollada.



## **CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO**

El objeto de estudio del presente trabajo está constituido por la problemática que enfrentará la Gerencia de Procesos de Tesorería, debido a la inminente pérdida de conocimientos y experiencias que representa la jubilación de un significativo porcentaje de personal operativo y de mandos medios adscritos a dicha Gerencia.

La pérdida de conocimientos y experiencias se traducirá en riesgo de trastorno operativo para la organización y se reflejará en la falta de capacidad de su recurso humano para apoyar las expectativas de desarrollo de la GPT, por ello es fundamental disponer de recursos humanos con el perfil profesional que se requiere, así como de la experiencia necesaria para alcanzar el óptimo desempeño del personal.

Con base en lo anterior y tomando en consideración las características de esta problemática, se determinó que el marco teórico esté conformado por los temas relativos a recursos humanos, cultura organizacional y liderazgo; por lo que en este capítulo se presentan las principales aportaciones que diversos autores han hecho sobre estos temas.

### **3.1.- Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es entendido como el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto a una determinada empresa que oferta bolsa de trabajo, con los posibles candidatos que reúnan los conocimientos, habilidades y experiencias para ser contratados, a fin de cubrir las vacantes derivadas del crecimiento de una organización, renuncias, despidos, ausencias por incapacidad médica o jubilaciones.

Lo anterior origina la existencia de un mercado de recursos humanos, en el que existe una demanda de mano de obra por parte de la empresa y una oferta de mano de obra del lado de las personas que requieren un puesto de trabajo. En dicho mercado cada parte busca las mejores condiciones de contratación.

Chiavenato (2002) explica esta situación de la siguiente manera:

“Personas y organizaciones no nacen juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones en las cuales quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos.”<sup>1</sup>

En esta perspectiva, el proceso de reclutamiento de personal es una herramienta que ayuda a conectar de forma adecuada a la empresa (oferente de empleo), con el recurso humano que potencialmente pudiera ser contratado como trabajador (demandante de empleo), para lo cual se requiere de un insumo importante que es la información.

Chruden y Sherman (2001) analizan el reclutamiento de personal de la siguiente forma:

“El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos; sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización.”<sup>2</sup>

Lo anterior significa que una organización debe analizar sus necesidades presentes y futuras para que, a partir de este análisis, identifique al personal con la capacidad para cubrir dichas necesidades.

Para Tyson y York (1989) el reclutamiento tiene como propósito el de preparar el camino para los procedimientos de selección, conforme a los siguientes pasos:

- Determinación de las vacantes

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 2002, pág. 85.

<sup>2</sup> Chruden, H.J. y Sherman Jr., A.W. Administración de Personal. 2001, pág. 110.

- Consideración de las fuentes
- Preparación de la información a publicar
- Procesamiento y evaluación de las solicitudes
- Notificación a los solicitantes

Dichos autores sostienen que le corresponde al área de recursos humanos administrar y supervisar el proceso de reclutamiento, para lo cual tiene entre sus principales tareas:

1. Actuar como punto focal para coordinar las necesidades de equipo humano de la organización.
2. Aportar conocimientos especializados respecto a los factores de trabajo que afectan la disponibilidad del equipo humano requerido.
3. Usar información especializada para decidir que fuentes son tal vez más fructíferas en la búsqueda del equipo humano adecuado.
4. Formular y administrar los pormenores de los procedimientos de reclutamiento relacionados con la publicación de la información, el procesamiento de las solicitudes y la notificación a los aspirantes.

Sobre este mismo tema, Mondy y Noe (1997), argumentan que cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, primero se debe evaluar formas alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda, tales como tiempo extra y reasignación de tareas, entre otras.

Sin embargo, si las formas alternas no son viables, el siguiente paso es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones.

Por último, Mondy y Noe (1997) argumentan que a causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes y los métodos disponibles más productivos. En consecuencia, dichos autores sugieren que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos diseñados a las necesidades específicas de cada organización.

En resumen, el reclutamiento es el primer contacto que las organizaciones tienen con las personas y se sustenta en una tarea de divulgación, a través del cual las empresas dan a conocer la existencia de una o varias plazas vacantes a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación, a la cual deben tener acceso la mayoría de los interesados que tengan el perfil requerido.

### **3.2.- Selección de personal**

La selección de personal es una actividad de impedimentos, a través de la cual las organizaciones tendrán que tomar una decisión entre dos o más opciones y es por consiguiente, una actividad restrictiva.

En su análisis sobre este tema, Chiavenato (2002) define a la selección del personal de la siguiente forma:

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado (...), si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria.”<sup>3</sup>

Asimismo, el mencionado autor agrega que:

---

<sup>3</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 2002, pág. 111.

“La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).”<sup>4</sup>

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, Chiavenato refiere que también se debe obtener información sobre los candidatos a través de las técnicas de selección, las cuales agrupa en cinco categorías; entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Para Chiavenato (2002) cada organización debe determinar los procesos y procedimientos de selección más idóneos que proporcionen los mejores resultados. En este sentido, el autor precisa que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia busca hacer de forma correcta las cosas, es decir: saber cómo entrevistar, aplicar con precisión y validez las pruebas de conocimiento, proveer de rapidez y agilidad la selección, minimizar los costos operacionales, etc. Por su parte la eficacia consiste en alcanzar resultados y objetivos; es decir, saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, ante todo, conseguir que la empresa mejore cada día con las nuevas adquisiciones de personal.

Reyes Ponce (2005) por su parte, sostiene que una selección de personal debe contener las siguientes etapas:

- I. Hoja de solicitud, la cual es la base del proceso de selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella y también es como la cabeza del expediente del empleado, en este documento deben incluirse nombre, domicilio, estado civil, datos familiares, antecedentes de trabajos, estudios, etc.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 2002, pág. 115.

- II. Entrevistas, que es la mejor arma del que dispone el administrador para completar los datos del solicitante.
- III. Pruebas, a fin de verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto que el pretende.
- IV. Investigación de antecedentes de trabajos que es el medio más fácil y más efectivo para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador en trabajos anteriores.
- V. Examen médico, para conocer entre otras cosas, si el candidato tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería. Este examen se aplica por lo general cuando el candidato ya tiene muchas probabilidades de ser contratado.

Existen otros autores que consideran al reclutamiento y selección como un solo proceso. Por ejemplo Richino (2000) afirma que:

“El proceso total abarca el análisis de la necesidad real, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del Ranking, la presentación de los candidatos más adecuados.”<sup>5</sup>

Al margen de que sea un sólo proceso o que sean procesos separados, lo cierto es que tanto el reclutamiento como la selección se deben complementar para poder elegir a la persona más adecuada, que ocupe los puestos vacantes dentro de una organización, ya que el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos vacantes, mientras que el propósito de la selección es determinar cuál de los candidatos reclutados puede dar mejores resultados.

---

<sup>5</sup> Richino, S.V. Selección de Personal. Cuadernos de evaluación psicológica. 2000, pág. 81.

Para que el reclutamiento y selección de personal contribuyan al éxito de las estrategias planteadas, es necesario que las organizaciones las lleven a cabo de manera profesional con el propósito de obtener candidatos de calidad cuyo perfil sea acorde al perfil del puesto, lo cual significa captar a candidatos que sean potencialmente aptos para ocupar la plaza vacante.

En este orden de ideas, es conveniente que se establezcan de manera clara y precisa los criterios de reclutamiento y selección de personal, a fin de evitar decisiones discrecionales que generen desconfianza en el recurso humano que participa en este proceso y vulneren cualquier esfuerzo enfocado a profesionalizar esta actividad al interior de la organización.

### **3.3.- Contratación de personal**

La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con sus empleados. En el acto de formalización del contrato se firma dicho documento y se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado.

Para Reig, Fernández y Jauli (2003) la contratación es un acuerdo legal firmado que realizan por una parte la empresa y por otra el empleado, para compartir sus servicios. Es un documento donde aparecen los deberes y obligaciones de ambos contrayentes y el cual varía en función de las legislaciones laborales de cada país.

En México, la Ley Federal del Trabajo (2012) en su artículo 20 relacionado con el Contrato Individual de Trabajo define que: “cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Poder Ejecutivo Federal. Ley Federal del Trabajo, última reforma DOF 9-04-2012.

En este orden de ideas, Mondy y Noe (1997) plantean que la organización debe notificar a los candidatos que van a ser contratados así como los candidatos que no fueron seleccionados, de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que éstos tienen con frecuencia otras opciones de empleo.

Para Reyes Ponce (2005) una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de completar sus datos para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías, llenado de formas, huella digital, etc.

Este mismo autor sostiene que prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de prueba del contrato normal de trabajo, se hace notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales.

De igual forma sostiene que los contratos pueden añadir modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales tales como la de un comodín que ocupará diversos puestos sucesivamente, hacer más o menos de lo que el puesto supone, etc.

Para diversos autores, una vez concretada la contratación, el paso siguiente será llevar a cabo programas de orientación o inducción a fin de que el personal contratado se integre y genere resultados en el menor tiempo posible, con lo cual se puede afirmar que el proceso de reclutamiento, selección y contratación han concluido.

De esta forma, la contratación es el resultado final del proceso de selección. Si el proceso de selección se llevó a cabo de forma adecuada, los empleados contratados tendrán probabilidades de ser productivos para la organización, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección exitoso.

### **3.4.- Inducción de personal**

La inducción es el proceso inicial por medio del cual las empresas proporcionan al nuevo empleado, la información básica que le permita integrarse rápidamente a la organización y al puesto de trabajo.

De acuerdo con Mondy y Noe (2005):

“Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.”<sup>7</sup>

La inducción puede llevarse a cabo durante los primeros días en el nuevo puesto; no obstante, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye en un período de tiempo.

Para Arias y Heredia (1999) la magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar y la forma de pago entre otros.

Para Reyes Ponce (2005) la introducción en una empresa es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia.

---

<sup>7</sup> Mondy, R.W. y Noe, R.M. Administración de Recursos Humanos. 2005, págs. 219 y 220.

El autor distingue dos tipos de introducción que deben ser tomados en cuenta:

**Introducción en el Departamento de Personal**, a través del cual se le da una idea del tipo de empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, políticas generales de personal, visitas a plantas, etc.

**Introducción al puesto**, por medio del cual el nuevo empleado es llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato; el nuevo jefe debe presentarlo a su vez con los que serán sus compañeros de trabajo y explicarle en qué consistirá su trabajo, etc.

Sobre este mismo tema, Siliceo (2003) sostiene que la alta dirección debe asegurar que exista un programa que permita al nuevo colaborador conocer cuestiones como:

- a) Historia de la empresa
- b) Su misión, valores y filosofía
- c) Sus instalaciones y ubicación geográfica
- d) Los miembros del grupo ejecutivo
- e) Las expectativas de la empresa respecto del personal
- f) Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- g) Los procesos productivos y los productos mismos
- h) Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- i) Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

De acuerdo con este mismo autor, el programa de inducción deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar, como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, así como la descripción de su puesto.

En síntesis, prácticamente todos los autores consultados consideran que la inducción o introducción, incluya aspectos muy generales de la organización, pero también del

puesto vacante. De igual forma, la mayoría considera a la inducción como un paso posterior al reclutamiento, selección y contratación. Es decir se aplica el programa de inducción una vez que el trabajador ya forma parte de la empresa.

### **3.5.- Rotación inducida o movilidad interna**

El concepto de rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su entorno. Es decir, el volumen de personal que ingresa a la organización y el volumen que sale de ella.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos. Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados.

Por lo anterior, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente, la rotación puede escapar del control de la organización. Este fenómeno se presenta cuando el mercado laboral es competitivo y como consecuencia hay ofertas de puestos de trabajo bastante atractivas.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización durante un período determinado.

En su obra, Babson (1981) explica la rotación del personal con el siguiente ejemplo:

“El activo común de una empresa se adquiere a un costo; se deprecia en el transcurso de su vida física o cae en desuso en fecha más temprana y, finalmente, cuando se ha agotado, se dispone de él según su valor residual. Al menos en nuestro medio industrial modernizado y más móvil no acontece lo mismo con el hombre. Los días en que un hombre ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por

el resto de su vida productiva, lo cual era norma hace dos generaciones y bastante común en la anterior, dista mucho de repetirse en la actualidad.”<sup>8</sup>

Sobre este mismo tema Chiavenato (2002) explica, de la siguiente manera, la dificultad que tienen las empresas para evitar la rotación de su personal:

“Como las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacio para sus talentos. Cuanto más haga esto la empresa, más ofertas de empleo mejor remunerado recibirán sus trabajadores y aumentará su movilidad. Es imposible escapar de la paradoja, pues la organización no puede darse el lujo de dejar de invertir en estos bienes.”<sup>9</sup>

Reyes Ponce (2005) introduce en el tema de rotación el concepto de movilidad interna del personal y lo explica de la siguiente manera:

“Diferente a la rotación, pero íntimamente relacionada con ella es la movilidad interna del personal. Podemos definirla como el número de trabajadores que cambian de puesto –sin salir de la empresa-, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto.”<sup>10</sup>

Y detalla que esta movilidad de personal se da por las siguientes razones:

**Transferencia.** Entendemos por ésta, el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario.

**Ascensos.** Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario.

---

<sup>8</sup> Babson, S.M. Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el personal. 1981, pág. 51.

<sup>9</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 2002, pág. 47.

<sup>10</sup> Reyes Ponce, A. Administración de Personal. Relaciones Humanas. 2005, págs. 166 y 167.

**Promociones.** Se entiende por éstas el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza.

**Descensos.** Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros que suponen características inferiores.

Por su parte, Werther y Davis (2008) aportan las siguientes ideas sobre el desarrollo del personal a partir de la rotación dentro de la misma organización:

“Para proporcionar una capacitación cruzada a los trabajadores en diversos empleos, algunos instructores transfieren a los aprendices de un puesto a otro. Cada cambio va precedido, por una capacitación de trabajo. Además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, la capacitación cruzada ayuda a la organización cuando se producen vacaciones, ausencias y dimisiones. La participación de los aprendices y la elevada capacidad de transferencias entre empleos son las ventajas de aprendizaje de la rotación de puestos.”<sup>11</sup>

Los mismos autores Werther y Davis (2008) en otra de sus obras, complementan sus argumentos sobre la rotación del personal, de la siguiente forma:

“En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general hace que el trabajador sea valioso para la organización.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Werther, W.B. y Davis, K. Dirección de Personal y Recursos Humanos. 1982, pág. 324.

<sup>12</sup> Werther, W.B. y Davis, K. Administración de Recursos Humanos. 2008, pág. 117.

Lo anterior, no es tarea fácil, ya que con frecuencia se presenta resistencia al cambio dentro de las propias organizaciones, Mondy y Noe (2005) explican este problema de la siguiente manera:

“Vencer la resistencia al cambio es fundamental. En ocasiones esto puede ser extremadamente difícil porque generalmente requiere modificar actitudes que no siempre son susceptibles a ello. Sin embargo, la implementación eficaz del cambio es posible si la Gerencia encuentra la manera de reducir y eliminar la resistencia a éste. Para producir una transformación de las actitudes se requiere confianza y respeto entre las personas que tratan de implementar el cambio y las personas que son afectadas por éste.”<sup>13</sup>

En resumen, si bien la rotación de personal es un factor que puede incidir negativamente en el desempeño de una organización, también puede ser considerada como una alternativa, para que se lleven a cabo de manera ordenada la fluctuación de personal entre las distintas áreas, que integran dicha organización. Lo anterior permitirá contar con personal capacitado para desempeñar dos o más puestos de trabajo dentro de la organización, sin incrementar los costos de operación.

### **3.6.- Intercambio de conocimientos y experiencias**

Es importante que una organización cuente con manuales de organización, manuales de procedimientos y documentos normativos que orienten la ejecución de las tareas que a cada quien le corresponda, pero también es necesario contar con la documentación relativa a los casos exitosos y no exitosos derivados del desempeño cotidiano, siempre y cuando aporten valor para el desarrollo del personal.

Lo anterior permitirá a las organizaciones disponer de una base de información para ser analizada, a fin de que cada caso pueda ser aprovechado como una herramienta de

---

<sup>13</sup> Mondy, R.W. y Noe, R.M. Administración de Recursos Humanos. 2005, pág. 205.

transmisión de conocimientos y experiencias entre el personal involucrado en la operación diaria.

Castanyer (1999) explica el estudio de casos de la siguiente manera:

“Un caso es un relato de los hechos referentes a un suceso o situación real ocurrido en una organización. En general se enmascaran los nombres y circunstancias de los hechos con el fin de imposibilitar la identificación de la empresa afectada.”<sup>14</sup>

El método de estudios de casos se puede utilizar de distintas formas. El que se podría llamar método clásico, empleado en la Harvard School of Business Administration, que utiliza este mecanismo como medio de formación basada en la percepción de problemas, análisis y evaluación de los hechos tal como sucedieron en la vida real.

Para ello se invita a los asistentes, a los cuales se ha proporcionado una descripción escrita de los hechos, a discutir libremente el caso. De tal forma que la discusión empieza cuando se tiene certeza de que cada asistente está preparado para expresar sus puntos de vista sobre la situación expuesta y sobre la actuación de las personas afectadas.

Pigors y Myers (1984) explican el alcance que puede tener el aprendizaje a través de este método de la siguiente forma:

“El estudio de casos no puede ayudar a nadie a aprender a tratar con la vida misma, a menos que el contenido de los casos refleje fielmente las situaciones reales. Inclusive un caso parcialmente novelado puede ser engañoso como guía para la diagnosis de la situación y la toma de decisiones en la vida real.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Castanyer, F. La Capacitación Permanente en la Empresa. 1999, pág. 83.

<sup>15</sup> Pigors, P. y Myers, Ch. Administración de Personal. 1984, pág. 449.

Esta reflexión condiciona a que se documenten los casos con estricto apego a la realidad operativa, de otra forma se le resta su potencial como herramienta para el desarrollo del personal.

En este mismo contexto, Reyes Ponce (2005) sostiene que la condición para que este método produzca efectos benéficos a la organización y al personal, deberá llenar los siguientes requisitos:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico: por ello se considera que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.
- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría, disimuladamente.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

Sobre este mismo tema Werther y Davis (2008) argumentan que “cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia”.<sup>16</sup>

En otra de sus obras, los mencionados autores sostienen que “las investigaciones indican que esta técnica es eficaz, primordialmente, para el desarrollo de capacidades de resolución de problemas”.<sup>17</sup>

Por último, Mondy y Noe (1997) aunque reconocen los beneficios del método de estudio de casos, también precisan que: “desde luego, existen otras muchas situaciones en que

---

<sup>16</sup> Werther, W.B. y Davis, K. Administración de Recursos Humanos. 2008, pág. 269.

<sup>17</sup> Werther, W.B. y Davis, K. Dirección de Personal y Recursos Humanos. 1982, pág. 214.

el método de estudio de caso podría ser adecuado. Aunque las conclusiones no se pueden generalizar, el resultado de dichos estudios puede sugerir el empleo de nuevos enfoques gerenciales”.<sup>18</sup>

En síntesis, los mecanismos de transmisión de conocimientos y experiencias basadas en el estudio de casos, también deben formar parte de la estrategia de desarrollo del personal de las organizaciones y pueden ser un complemento ideal a los programas de capacitación que de manera teórica se aplican cada año.

### **3.7.- Capacitación de personal**

Los cursos de capacitación deben ser considerados como una herramienta de apoyo para que las organizaciones brinden al trabajador la plataforma para su mejora personal y profesional, con lo cual se espera que entregue un trabajo mejor hecho y en el menor tiempo posible, por lo que la capacitación beneficia tanto al trabajador como a la empresa misma.

Chiavenato (2002) sostiene que en la actualidad, el entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y por consecuencia sean cada vez más valiosas.

De acuerdo con dicho autor, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

En este mismo contexto, Siliceo (2003) define el concepto de capacitación de la siguiente forma:

---

<sup>18</sup> Mondy, R.W. y Noe, R.M. Administración de Recursos Humanos. 1997, pág. 599.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”<sup>19</sup>

Ambos argumentos (Chiavenato y Siliceo) refuerzan la idea de que el entrenamiento o capacitación deben servir para apoyar a las organizaciones en su búsqueda por mejorar el desempeño de sus trabajadores. Por ello es importante que las organizaciones se pregunten, cuál o cuáles son los objetivos que deben orientar la aplicación de un curso de capacitación.

De acuerdo con el propio Siliceo (2003), la capacitación debe perseguir los siguientes propósitos:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener, y actualizar la cultura y valores de la organización
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
3. Elevar la calidad del desempeño
4. Resolver problemas
5. Habilitar para una promoción
6. Inducir y orientar al nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Preparar al personal para la jubilación

Aceptando que estos propósitos son ciertos, cobra relevancia el diagnóstico previo que se lleve a cabo, ya que aporta información sobre las necesidades de capacitación de la organización y por tanto define qué tipo de capacitación se requiere, cómo programar la

---

<sup>19</sup> Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2003, pág. 25.

capacitación, cuándo llevarla a cabo, dónde recibir la capacitación y obviamente por qué se requiere dicha capacitación.

Por su parte Werther y Davis (1982) en relación a este mismo tema, explican que la diferencia entre las capacidades de un empleado nuevo y las exigencias de su empleo puede ser importante, por lo que la capacitación y orientación complementan las capacidades de los nuevos trabajadores. El resultado que se espera obtener es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo empleado y lo que exige el empleo.

Dichos autores argumentan que incluso los empleados antiguos necesitan capacitación, ya que les ayuda a actualizarse y evitar la obsolescencia, con lo cual estarán en condiciones de realizar sus trabajos con mayor eficiencia.

Al profundizar en su investigación Werther y Davis (1982) hacen una distinción entre la capacitación y el desarrollo de la siguiente manera:

“Cuando la administración desea preparar empleados para futuras responsabilidades de trabajo, esa actividad recibe el nombre de desarrollo de recursos humanos. La distinción entre la capacitación y el desarrollo es primordialmente de finalidad. La capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros.”<sup>20</sup>

Para Mondy y Noe (2005)

“La capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Werther, W.B. y Davis, K. Dirección de Personal y Recursos Humanos. 1982, pág. 202.

<sup>21</sup> Mondy, R.W. y Noe, R.M. Administración de Recursos Humanos. 1997, pág. 602.

En este contexto, los autores antes mencionados proponen que el primer paso que las empresas deben dar, es determinar las necesidades de capacitación, para lo cual sugieren un análisis de varios niveles:

- Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puestos son fuente de datos importantes en este nivel de análisis.
- Análisis de personas: la determinación de necesidades de capacitación individual es el último nivel, las preguntas relevantes son: ¿quién necesita ser capacitado? y ¿qué tipo de conocimientos habilidades y capacidades necesitan los empleados? En este nivel son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a los supervisores y titulares de empleos.

Reyes Ponce (2005) por su parte menciona que el adiestramiento en las empresas se debe abordar de la siguiente manera:

- En razón de su fin, cuando se presenta el adiestramiento al empleado nuevo, en caso de cambio de puesto, por cambio de sistemas y por corrección de defectos.
- En razón del método, cuando se imparte el adiestramiento en las escuelas o centros de capacitación, o dentro de las operaciones normales (ya sea a través del estudio de casos o por medio de la rotación planeada, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar).
- En razón de quien da el entrenamiento, que puede ser el supervisor inmediato, un trabajador experto en el puesto o a través de un instructor especializado.

Por lo que se refiere a la capacitación por su especie, el autor también lo divide en función de su fin y de su método. En el primer caso agrupa la capacitación que se será aplicable a un puesto determinado, las que se aplican a todo un oficio y las que se refieren a toda una rama industrial o servicios. De igual forma separa, aquella capacitación destinada para el obrero, supervisor y ejecutivo.

En lo referente a la capacitación indirecta, el autor ubica en esta categoría a las mesas redondas, las publicaciones y los medios audiovisuales.

Finalmente Reyes Ponce (2005) menciona que además del entrenamiento y la capacitación, existe un tercer elemento que forma parte del entrenamiento del personal, que no se trata de ideas teóricas ni de adquisición de destrezas, sino que se trata de crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales.

Por otro lado, Reig, Fernández y Jauli (2003) explican la importancia de la capacitación de la siguiente manera:

“La eficacia es la consecución de metas, mientras que la eficiencia es la productividad alta (hacer más con menos y en menor tiempo). Y para llegar a esos dos objetivos se requiere de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, que es exactamente lo que busca la capacitación.”<sup>22</sup>

Cada empresa tiene sus propios modelos de desarrollo del conocimiento. Uno de los más utilizados es aquel que consiste en aprender a través de ver modelos en situaciones exitosas. Sobre este punto, los mencionados autores también se preguntan si se deben copiar forzosamente a otros, a lo que responden que en ocasiones es recomendable y en

---

<sup>22</sup> Reig, E., Fernández, J., y Jauli, I. Los Recursos Humanos. 2003, pág. 143.

otros casos no. Sin embargo, no siempre existen modelos que copiar, por lo que es necesario fomentar la creatividad al interior de la organización.

En este orden de ideas, la creatividad se debe entender como la combinación de dos o más modelos ya conocidos para alcanzar un objetivo. Lo anterior, significa reconocer que ya no hay nada totalmente nuevo y por lo tanto el conocimiento vía la capacitación es esencial para acumular y combinar conocimientos para ser más creativos y obtener mejores resultados.

En resumen, las organizaciones que le invierten tiempo, dinero y esfuerzo en capacitar a su personal, son las que tienen mejores posibilidades de aprovechar el potencial de su recurso humano y consecuentemente, aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado tan adverso como el actual; es decir, son las que mejores resultados pueden dar en un entorno competitivo.

### **3.8. Cultura organizacional**

La cultura organizacional puede entenderse como un conjunto de valores, creencias, reglas, normas, lenguaje, ritual, etc., compartidos por los integrantes de una organización, por lo tanto, representa una percepción común, que a su vez es resultado de las experiencias pasadas.

Chiavenato (1987) en su reflexión sobre este tema sostiene lo siguiente:

“Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización”<sup>23</sup>

Para Dygert y Jacobs (2009) la cultura organizacional debe entenderse como:

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1987, pág. 464.

“La forma como hacemos las cosas aquí y cualquier cambio que se haga en el estatus quo se ve como una amenaza y no como una oportunidad. Pocos comprenden que es el éxito de la cultura el que lleva el éxito de la empresa”<sup>24</sup>

Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woordman (1999) en su estudio sobre el comportamiento organizacional afirman que:

“La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”<sup>25</sup>

De acuerdo con Chiavenato (1987) para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, éstas deben evolucionar su cultura organizacional.

En este orden de ideas, la cultura de las organizaciones se convierte en un factor clave para adaptarse al cambio, la mejora continua, impulsar la innovación de los procesos e identificar las nuevas oportunidades de crecimiento que le presenta su entorno.

La forma de operar de una organización, su costumbre y su forma general de llevar a cabo sus actividades, es el resultado de la experiencia que ha vivido anteriormente y de los resultados que ha obtenido a lo largo del tiempo, la cual se va adaptando a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Por ello, es importante que una organización consciente de la importancia de dirigir el esfuerzo de su personal hacia un fin determinado, modifique replantee e innove, según resulte pertinente, la cultura organizacional que le permita llevar a la práctica sus

---

<sup>24</sup> Dygert, C.B. y Jacobs, R.A. Culturas organizacionales triunfadoras y rentables. 2009, pág. 13.

<sup>25</sup> Hellriegel, D, Slocum, J.W y Woordman, R.W. Comportamiento Organizacional. 1999, pág. 546.

estrategias; más aún, la empresa debe apoyarse en su cultura como organización para eliminar la resistencia al cambio que pueda surgir en un momento determinado.

Por consiguiente, una organización debe hacer lo necesario para transmitir entre su personal lo mejor de su cultura, la cual podrá llevarse a cabo a través de los siguientes medios:

- a) Las anécdotas que reflejen lo que ha hecho grande a la empresa y lo que necesita para seguir cosechando éxitos.
- b) Los ritos corporativos que tengan por objeto motivar al personal a través de reconocimientos públicos de los logros alcanzados.
- c) Los símbolos materiales, entre las cuales destacan el tipo de instalaciones, el logotipo de la empresa, el atuendo de los empleados, etc. Los cuales fijan en la mente del personal la personalidad de una organización.

En este orden de ideas, una cultura organizacional puede contribuir en la implantación exitosa de las estrategias de la empresa en los siguientes casos:

- 1) Cuando el personal tiene la libertad para resolver los problemas a su cargo.
- 2) Cuando la Gerencia muestra interés en escuchar y ayudar a su personal.
- 3) Cuando las compensaciones y ascenso que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

Por el contrario, la cultura organizacional puede no ofrecer los resultados esperados, si la organización presenta las siguientes características:

- 1) Cuando el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- 2) Cuando la Gerencia muestra escaso interés por su personal.

- 3) Cuando el sistema de incentivos no reconoce los niveles de productividad del personal.

Es importante considerar además, que dentro de una misma organización pueden subsistir dos o más culturas organizacionales diferentes; debido a los diferentes enfoques que sus integrantes tienen sobre una misma situación, con base en circunstancias o condiciones que enfrentan cotidianamente. Así por ejemplo, se pueden citar los siguientes casos:

- En el área operativa de una empresa la cultura organizacional está determinada por las tareas manuales que se llevan a cabo.
- En los mandos medios, la cultura organizacional está influenciada por las actividades propias de este nivel, como son; la planeación, la coordinación, la evaluación y el control de los procesos.
- En la alta dirección la cultura está influenciada por la toma de decisiones estratégicas, que es el tipo de responsabilidades asignadas a este nivel jerárquico, por lo que el enfoque resulta diferente.

Por último, para que una empresa pueda evolucionar de manera exitosa en su cultura organizacional, se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Identificar la problemática que motivó a la organización a considerar el cambio de la estrategia.
- b) Comprender el origen de la cultura anterior, ya que este debe ser el punto de partida de cualquier cambio.
- c) Conocer el nivel de administración de la cultura organizacional que se había venido observando.

- d) Difundir la nueva cultura entre los empleados para generar un sentido de pertenencia, responsabilidad compartida y orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos previamente.
- e) Demostrar a los empleados con evidencia real que la propuesta de cambio generará beneficios para la organización y para ellos mismos.

### **3.9.- Clima organizacional**

El concepto de clima organizacional surge como una necesidad de diferenciar la cultura de una organización con la atmosfera en que se desenvuelve y actúa el trabajador.

En el análisis que Chiavenato (1987) hace sobre este tema, afirma que:

“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”<sup>26</sup>

Este mismo autor sostiene que la dificultad en la conceptualización del clima organizacional, reside en el hecho de que se percibe de diferente manera por cada individuo y el clima por tanto, es una respuesta a estas percepciones, lo que significa que algunos individuos son más o menos sensibles que otros en su forma de interpretar las actitudes y conductas compartidas dentro de una organización.

Sostiene, además, que el clima organizacional está constituido por aquellas características que distinguen a la organización y que influyen en el desempeño de las personas que integran dicha organización.

Con base en las ideas presentadas, se puede definir al clima organizacional, como al conjunto de características de la cultura organizacional percibidas por los trabajadores,

---

<sup>26</sup> Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1987, pág. 464.

al interior de una organización. Lo anterior conduce a establecer que el clima organizacional, es la opinión que el trabajador se forma de la organización y, por tanto, determina en gran medida su conducta y comportamiento al interior de dicha organización.

En consecuencia, el clima organizacional es un factor que influye en la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña; por ello, los directivos de una organización deben valorarlo y prestarle la debida atención y, en su caso, buscar las acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional dentro de su empresa o su área de trabajo.

Para este propósito, los directivos de una organización deben considerar los siguientes temas:

- a) El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran; actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, y estrés que pueda sentir dentro de la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas.
- c) El esfuerzo desarrollado por el trabajador y los mecanismos de motivación con que la organización premia dicho esfuerzo.
- d) Tipos de liderazgo aplicado por la organización.
- e) Los procesos organizacionales, como la evaluación del personal, el sistema de remuneración, la comunicación, así como la toma de decisiones.

El conocimiento de cada uno de estos temas, permitirá a los líderes de una organización entender el desempeño del personal, su satisfacción al interior de la empresa, su comportamiento dentro del grupo, etc., con lo cual, podrán tomar las decisiones en materia de administración de recursos humanos, que contribuyan a mejorar la

productividad, lograr mayor satisfacción de clientes y proveedores y, en general una mejor adaptación a los cambios de la empresa, entre otros beneficios.

En resumen, los fenómenos que suceden dentro de la organización y el comportamiento de los individuos que la conforman, son interpretados y analizados por los propios individuos para constituir la percepción del clima organizacional, el cual impacta de manera significativa en el desempeño del trabajador. Por ello, la forma en que los empleados ven el medio en que desempeñan su labor y la interpretación que de él hacen, reviste importancia para una empresa.

### **3.10.- Resistencia al cambio**

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras o modo de hacer las cosas, para adoptar otra forma nueva que permita una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de las tareas dentro de una organización.

Chiavenato (1987) justifica la necesidad del cambio en las empresas de la siguiente manera:

“El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia”<sup>27</sup>

Aunque este razonamiento es lógico, con frecuencia, las personas levantan barreras para el cambio por una falta de compromiso con la organización, temor a lo desconocido, desconfianza hacia los iniciadores del cambio, entre otros factores.

---

<sup>27</sup> Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1987, pág. 465.

En su estudio sobre el comportamiento humano en el trabajo, Newstrom (2007) afirma lo siguiente:

“La resistencia al cambio se refiere a los comportamientos de cualquier empleado que tienen el propósito de desacreditar, retrasar o impedir la implementación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima”.<sup>28</sup>

Para profundizar en el tema, este mismo autor, sostiene que existen tres tipos de resistencia al cambio y los resume en los siguientes puntos:

***a) Lógica, objeciones racionales***

- Tiempo requerido para adaptarse
- Esfuerzo adicional para aprender de nuevo
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como un descenso del puesto
- Costos económicos del cambio
- Viabilidad técnica del cambio cuestionada

***b) Psicológica, actitudes emocionales***

- Miedo a lo desconocido
- Baja tolerancia al cambio
- Aversión a la administración u otro agente de cambio
- Falta de confianza en los demás
- Necesidad de seguridad; deseo de status quo

***c) Factores sociológicos; intereses grupales***

- Coaliciones políticas
- Valores grupales opuestos
- Regionalista, perspectiva estrecha

---

<sup>28</sup> Newstrom, J.W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 2007, pág. 330.

- Intereses personales
- Deseo de conservar las amistades existentes

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) argumentan que un individuo se puede resistir al cambio por incertidumbre, hábito, preocupación, pérdidas personales y con la creencia de que el cambio no beneficia a la organización.

En este orden de ideas, Newstorm (2007) afirma que los líderes transformadores tienen un rol decisivo en este proceso; son administradores que inician cambios audaces para posicionar la organización en el futuro, ayudan a los empleados a elevarse por encima de su enfoque estrecho en sus puestos individuales para tener un panorama más amplio e intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos que se aproximan.

En resumen, las organizaciones deben tener presente que los cambios contribuyen a estar acorde a los requerimientos del entorno y, por consiguiente, ayudan a evitar que los procesos se vuelvan obsoletos e inadecuados. Por ello, es importante impulsar el surgimiento de los liderazgos adecuados para que contribuyan con este propósito.

### **3.11.- El concepto de liderazgo**

Los líderes de una organización, tienen la responsabilidad de conducir los esfuerzos del resto del personal hacia el logro de los objetivos. Para ellos, la responsabilidad no concluye con alcanzar los objetivos de la operación diaria, sino que por el contrario, es apenas el comienzo de una serie de esfuerzos que deben tener como resultado final el desarrollo del personal de la organización.

Al analizar este tema Chiavenato (1981) sostiene que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. De igual forma, explica, que es igualmente esencial en todas las demás

funciones de la administración. El administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

En su análisis tradicional sobre las teorías que estudian al liderazgo, Chiavenato (1981) clasifica dichas teorías en tres grandes grupos:

- a) **Teorías de rasgos de personalidad:** se refieren a una cualidad o característica distintiva; según estas teorías el líder es aquél que posee algunas características específicas de personalidad que lo distinguen de las demás personas, por ejemplo rasgos físicos, intelectuales, sociales y aquéllos relacionados con la tarea.
- b) **Teorías sobre estilo de liderazgo:** son aquéllas que estudian al liderazgo en términos de estilos de comportamiento de líder en relación con sus subordinados; esta teoría se refiere a lo que el líder hace sin preocuparse por sus características de personalidad.
- c) **Teorías situacionales de liderazgo:** son las que parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación, en consecuencia, cada situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados.

Para French (1986) existen cuatro tipos de liderazgo:

- a) **Liderazgo laissez-faire** que significa poca dirección de tareas, ya que el líder permite la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y no evalúa o regula el desempeño de los subordinados.
- b) **Liderazgo autocrático** que implica un alto grado de dirección de líder y participación mínima o nula de los subordinados en la planeación y control de las operaciones.

- c) **Liderazgo burocrático** en el cual la conducta del líder se caracteriza por un alto grado de confianza en los reglamentos y por el uso de procedimientos a los que los subordinados se someten.
- d) **Liderazgo democrático** es aquél que alienta la discusión grupal y las decisiones en grupo dentro de la organización, lo cual significa un alto grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones y con frecuencia, implica un alto grado de apoyo al líder.

Como aportación a este tema, Reig y Jauli (2000) consideran que existe una dupla mando-obediencia en el interior de cada ser humano. Mientras más desarrolladas se encuentren las dos partes se podrá jugar mejor al rol de líder o subalterno, para lo cual se requieren determinadas características: por un lado un buen líder deberá desarrollar, entre otras cosas, confianza interior, sentido común, sentido de dirección, experiencia y buena intención; mientras que un buen subalterno deberá desarrollar entre otras cosas, confianza, aprecio y sentido de colaboración con el líder.

En forma complementaria, el líder debe tener un conocimiento elevado sobre los procesos de la organización, ya que el subordinado normalmente reconoce y, en su caso, se disciplina de mejor manera ante aquellos funcionarios que demuestran un conocimiento amplio sobre estos temas.

En relación a la necesidad de que el líder adquiriera mayores conocimientos, Chruden y Sherman (2001) sostienen que:

“En toda organización, los gerentes tienen la oportunidad de conocer más y ser más eficientes en sus asignaciones leyendo, tomando cursos, asistiendo a juntas y, lo más importante de todo, por medio del procedimiento de ensayo y error en el desempeño de sus puestos. Sin embargo, si existe un programa formal de desarrollo hay mayor posibilidad de que estas oportunidades de desarrollo tengan más propósito y reciban

mayor coordinación y dirección hacia los objetivos, tanto del individuo como de la organización.”<sup>29</sup>

Pero si bien es importante que los gerentes o directores asuman su liderazgo, también es fundamental que las organizaciones también sepan aprovechar el liderazgo informal. Es decir el liderazgo que proyectan determinadas personas sobre el resto del grupo ya sea por su carisma innato, amplio conocimiento, experiencia etc., y al cual, las demás personas se le acercan para pedir su opinión, sin necesidad de estrategias aprendidas o puesto importante dentro de la organización.

Chiavenato (1987) explica el liderazgo informal de la siguiente forma:

“El individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado un líder.”<sup>30</sup>

En este contexto, la idea de aprovechar el carisma o el amplio conocimiento y experiencia que proyecta un determinado trabajador, debe ser vista por la organización como un complemento a los liderazgos formales.

Sobre este mismo tema Sachse (1990) afirma que cualquier individuo con personal a su cargo merece el calificativo de líder formal. El hecho de ocupar un puesto como jefe siempre significa liderazgo formal.

Una autoridad formal puede esperar de sus colaboradores la obediencia a sus indicaciones por el simple hecho de ocupar un nivel jerárquico superior, pero resulta que la ejecución de las órdenes no es por ello, implícita, depende del grado de aceptación

---

<sup>29</sup> Chruden, H.J. y Sherman Jr., A.W. Administración de Personal. 2001, pág. 219.

<sup>30</sup> Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 1987, pág. 138.

por parte de sus colaboradores; sin embargo el líder informal desconoce esta diferenciación y sus órdenes nunca se ponen en duda. El líder informal obtiene su autoridad en la gran mayoría de los casos, por el consenso de sus colaboradores, quienes le reconocen y aceptan sus cualidades de líder superior.

De acuerdo con este mismo autor, un líder formal inicia su trayectoria con frecuencia, como líder informal. En este sentido, el líder informal se transforma por el consenso de los colaboradores en líder formal y por lo tanto, no encontrará dificultades en cuanto a la realización de sus objetivos, puesto que ellos han aceptado previamente su rol como líder dentro de la organización.

Con base en todo lo anterior, el líder formal de una empresa debe crear las condiciones para incorporar al líder informal a los procesos de cambio y, consecuentemente, aprovechar las capacidad, potencialidad y experiencia de este último en beneficio de la organización.

En este contexto, los líderes transformadores tienen un rol decisivo, ya que su aporte es importante no solamente cuando propician cambios audaces para posicionar las organizaciones en el futuro, sino también cuando impulsan a los empleados para que se preparen y acompañen a dichas organizaciones para afrontar los retos derivados de la evolución de la empresa en un entorno más competitivo.

## **CAPÍTULO 4.- LA ESTRATEGIA DE REEMPLAZO PARA PERSONAL DE LA GERENCIA DE PROCESOS DE TESORERÍA**

El presente capítulo parte del análisis que se realiza sobre la problemática que enfrentará la GPT en el corto plazo, debido a la inminente pérdida de conocimientos y experiencias que representa el retiro por jubilación de personal operativo y de mandos medios, adscritos a dicha organización.

La pérdida de conocimientos y experiencias se traducirá en riesgo de trastorno operativo para la GPT y se reflejará en la falta de capacidad para apoyar sus expectativas de desarrollo; por ello es fundamental contar con los recursos humanos de reemplazo, cuyo conocimiento y experiencia permitan cubrir los puestos vacantes con un desempeño eficiente, transparente y con capacidad de innovación.

Considerando la naturaleza de esta problemática, se determinó utilizar un marco teórico que está sustentado en los estudios previos que diversos autores han realizado en materia de administración de recursos humanos y de manera particular, en temas como reclutamiento, selección, contratación, inducción, rotación de personal, intercambio de conocimientos y experiencias, capacitación de personal, cultura y clima organizacional, así como liderazgo.

Es importante precisar que el presente capítulo propone la estrategia de reemplazo para personal de la GPT, tomando como referencia solamente los estudios en materia de reclutamiento, selección, inducción y contratación que se ha documentado en el marco teórico; lo cual significará que los temas relativos a la rotación de personal, intercambio de conocimientos y experiencia, así como capacitación de personal, serán estudiados en el Capítulo 5, mientras que el tema de liderazgo en la Gerencia de Procesos de Tesorería, será abordado con el Capítulo 6.

Partiendo de estos criterios, resulta necesario conocer con mayor detalle la forma en que se lleva a cabo la administración de los recursos humanos adscritos a la GPT, para lo

cual este Capítulo 4 tendrá como punto de partida la distribución del recurso humano entre las áreas que integran la organización.

#### **4.1.- La importancia de conocer el recurso humano distribuido entre las Subgerencias que integran la GPT**

Como ya se había detallado en el Capítulo 1 de esta investigación, la Gerencia de Procesos de Tesorería cuenta actualmente con un total de 65 trabajadores, entre personal sindicalizado, personal operativo de confianza, personal de mandos medios y un funcionario superior, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

#### **TRABAJADORES DE LA GPT**

<b>GRUPO DE PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DEL TOTAL</b>
<b>PERSONAL SINDICALIZADO</b>	<b>18</b>	<b>28%</b>
<b>PERSONAL OPERATIVO DE CONFIANZA</b>	<b>26</b>	<b>40%</b>
<b>PERSONAL DE MANDOS MEDIOS</b>	<b>20</b>	<b>31%</b>
<b>FUNCIONARIO SUPERIOR</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Lo característico de esta clasificación es que alrededor del 72% del personal se ubica dentro del rango de personal operativo de confianza y personal de mandos medios de confianza, lo que indica que gran parte de la responsabilidad sobre el funcionamiento de la Gerencia recae en estos dos grupos.

Otra característica es que, entre el personal sindicalizado, personal operativo, personal de mandos medios y funcionario superior, existen niveles de percepción económica, grados de escolaridad y experiencia profesional diferenciada y por tanto, capacidad para asumir responsabilidades y dar resultados también diferenciados.

Por esta razón, es importante analizar la forma en que están ubicados los recursos humanos entre cada una de las áreas que integran la GPT, que de acuerdo a su Manual de Organización vigente son las siguientes:

- Subgerencia de Operaciones Centralizadas (SOC)
- Subgerencia de Planeación y Consolidación (SPC)
- Subgerencia de Operaciones Bancarias (SOB)
- Subgerencia de Administración de Operaciones Financieras (SAOF)
- Subgerencia de Normatividad (SN)
- Subgerencia de Soporte a Procesos de Tesorería (SSPT)
- Subgerencia de Evaluación y Control (SEC)
- Ayudantía Técnica Administrativa (ATA)

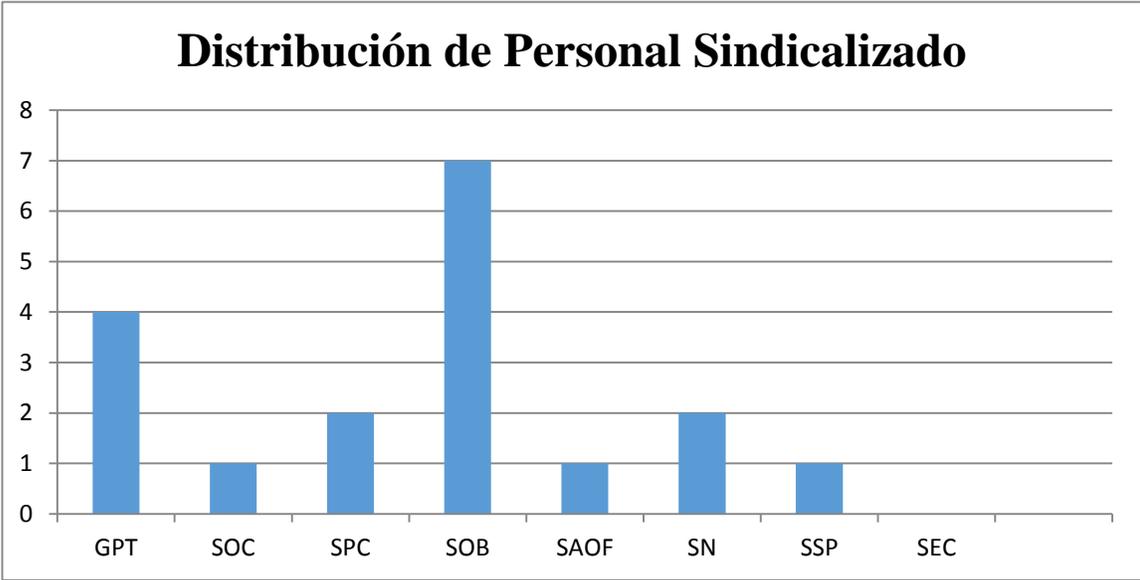
#### **4.1.1.- Distribución de personal sindicalizado**

Se identificó que la Subgerencia de Operaciones Bancarias cuenta con 7 trabajadores sindicalizados, lo que representa un 39% del total del personal ubicado en este grupo y la ayudantía técnica administrativa de la GPT cuenta con 4 trabajadores, lo que representa un 22% del total, mientras que las seis Subgerencias restantes representan los otros 39% del personal sindicalizado.

El análisis comparativo de estas cifras, permite deducir que esta situación impacta negativamente en la capacidad de gestión de la SOB, ya que el tipo de funciones asignadas a dicha área demandan de personal con mayor capacidad y experiencia profesional. Por su parte, la Ayudantía Técnica Administrativa de la GPT no se ve afectada de la misma forma, primero por el menor número de trabajadores sindicalizados que están ubicados en dicha área (sólo 4) y segundo porque su funcionamiento requiere de personal con este tipo de perfil (secretaria, mensajero, chofer).

La forma en que está distribuido el personal sindicalizado, se puede observar de mejor manera en la Gráfica 3 que se presenta a continuación.

**GRÁFICA 3**



**Fuente:** Elaborada con base en información estadística obtenida de la GPT de Petróleos Mexicanos. México, 2012.

En consecuencia, habrá que analizar la conveniencia de replantear la distribución del personal sindicalizado entre cada una de las Subgerencias, tomando en consideración el nivel de responsabilidad que a cada quien le corresponda.

**4.1.2.- Distribución de personal operativo de confianza**

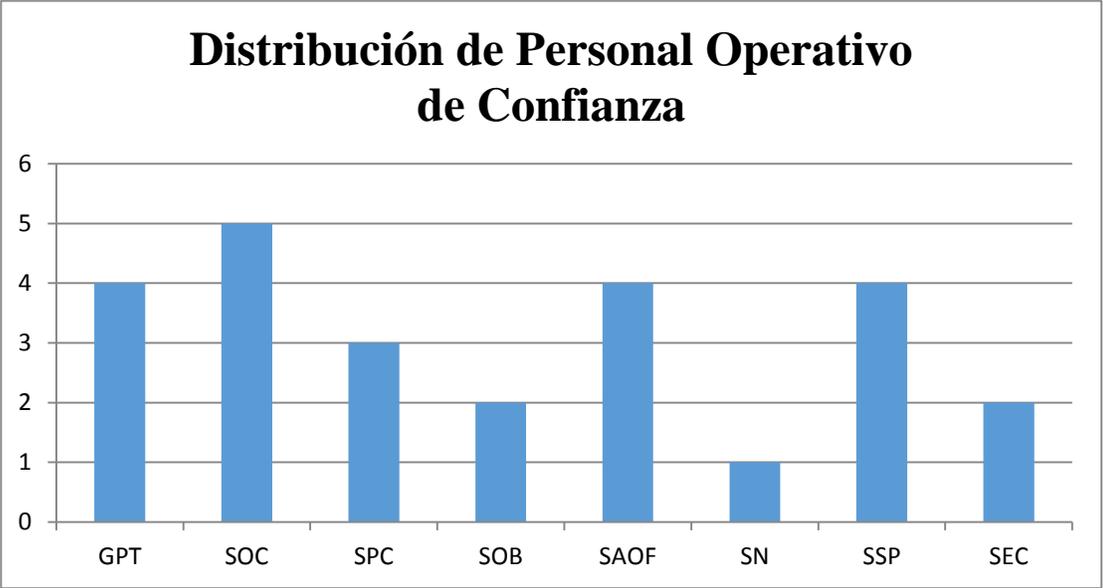
Por lo que se refiere a la distribución del personal operativo de confianza dentro de la GPT, se observa un mayor equilibrio, ya que la cantidad más baja de personal ubicado en una Subgerencia es de 1, lo que representa apenas el 4%, mientras que el nivel más alto es de 4 trabajadores que representa un 15%.

Este equilibrio, permite deducir, que están dadas las condiciones para que cada una de las Subgerencias tenga la capacidad de respuesta ante compromisos operativos y de innovación que demande la organización.

Considerando lo anterior, el reto que se presenta es garantizar que no se pierda este equilibrio; sobre todo, cuando se tenga que sustentar la conveniencia para la GPT de llevar a cabo la instrumentación de la iniciativa estratégica basada en la rotación inducida, o cuando se requiera contratar personal de reemplazo para cubrir ausencias de cualquier tipo, por mencionar solamente algunos ejemplos.

En la Gráfica 4 se puede observar el equilibrio que existe en la distribución del personal operativo de confianza dentro de cada una de las Subgerencias:

**GRÁFICA 4**



Fuente: Elaborada con base en información estadística obtenida de la GPT de Petróleos Mexicanos. México, 2012.

**4.1.3.- Distribución de personal de mandos medios**

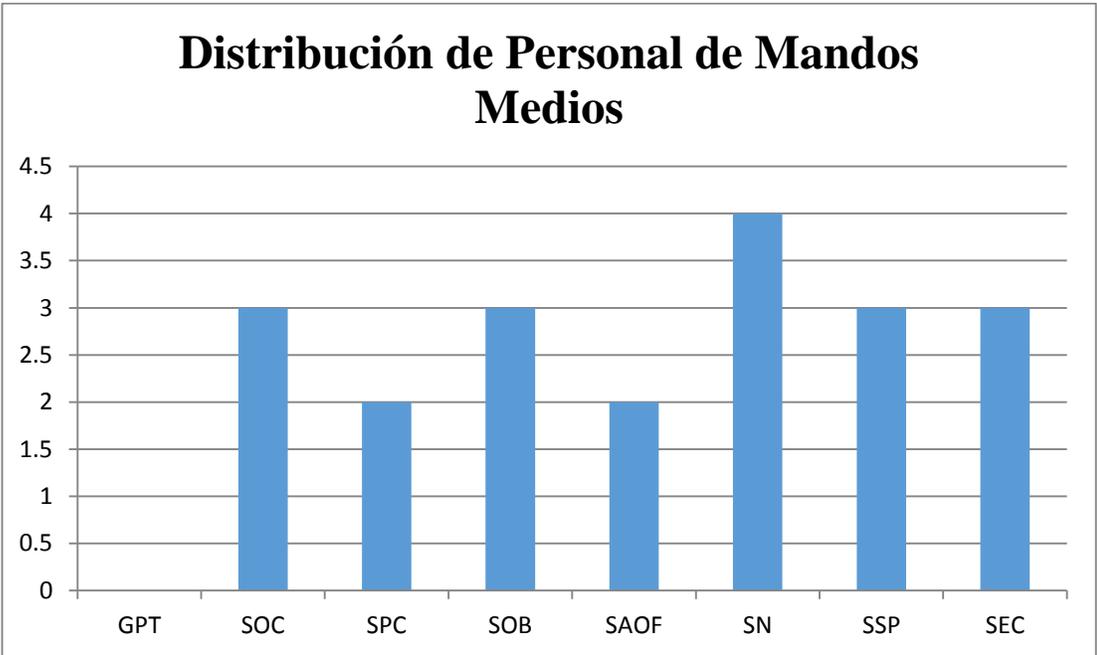
Por lo que se refiere a la distribución del personal de mandos medios, se observa en la Gráfica 5, que éstos tienen una distribución similar a la observada para el caso del personal operativo, es decir existe un equilibrio que permite suponer que también se cuenta con personal capacitado para desempeñar las funciones de planeación,

coordinación, supervisión, etc., que le corresponde a cada una de las áreas que integran la Gerencia de Procesos de Tesorería.

En congruencia se aplicaría el mismo criterio, es decir hacer lo necesario para conservar dicho equilibrio en beneficio de la organización.

La Gráfica 5 muestra la distribución equilibrada del personal de mandos medios dentro de la GPT.

**GRÁFICA 5**



**Fuente:** Elaborada con base en información estadística obtenida de la GPT de Petróleos Mexicanos. México, 2012.

En síntesis, considerando que gran parte de las responsabilidades sobre el funcionamiento de la GPT recae en el personal de confianza, se observa en este análisis que la organización sólo deberá realizar algunos ajustes en su estructura organizacional, particularmente en lo que se refiere a dotar de mayor capacidad de gestión a la SOB, ya

sea recategorizando algunas plazas sindicalizadas ya existentes o creando nuevas plazas de confianza de mayor nivel, con lo cual se resolvería esta problemática.

#### **4.2.- El perfil de cada Subgerencia y su relación con el recurso humano requerido**

El desempeño en los puestos claves de cada una de las Subgerencias adscritas a la Gerencia de Procesos de Tesorería, implica la ejecución de diferentes tipos de actividades; por ejemplo: las de contabilización, control interno, análisis financiero, reportes, normatividad, tareas administrativas, operaciones bancarias, soporte técnico, desarrollo tecnológico, presupuestos, entre otras.

Dichas actividades, en mayor o menor medida, definen el perfil de cada Subgerencia, y en consecuencia, el perfil del personal requerido para la ejecución de las tareas que corresponden a cada uno de los puestos, lo que de entrada ya es un avance en la determinación del perfil del personal que se requiera para el puesto vacante.

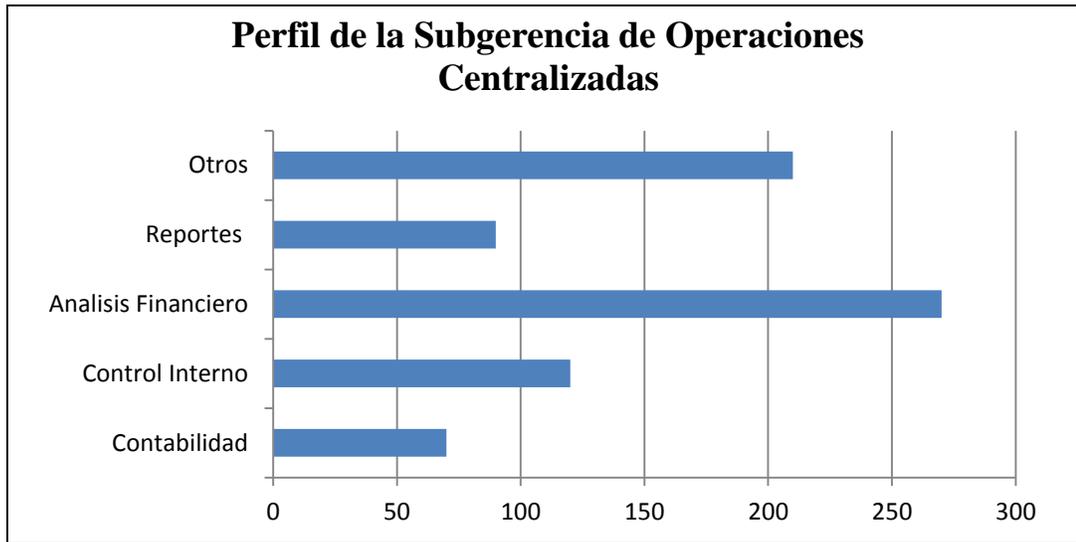
Por ello, aun cuando las funciones de cada Subgerencia están establecidas dentro del Manual de Organización de la GPT vigente, se consideró necesario conocer con mayor detalle, el tipo de actividades bajo responsabilidad de cada área.

Para dicho propósito, se llevó a cabo un análisis al interior de cada Subgerencia, mismo que consistió en recabar e interpretar las actividades más relevantes que corresponden a cada puesto dentro de la estructura organizacional de la GPT, con lo cual se lograron determinar las tareas sustantivas y de apoyo más importantes, para cada área en particular.

Los resultados de dicho análisis se resumen en las siguientes Gráficas:

- a) La Subgerencia de Operaciones Centralizadas tiene concentrada su responsabilidad en actividades de análisis financiero y control interno, como se muestra en la Gráfica 6 siguiente:

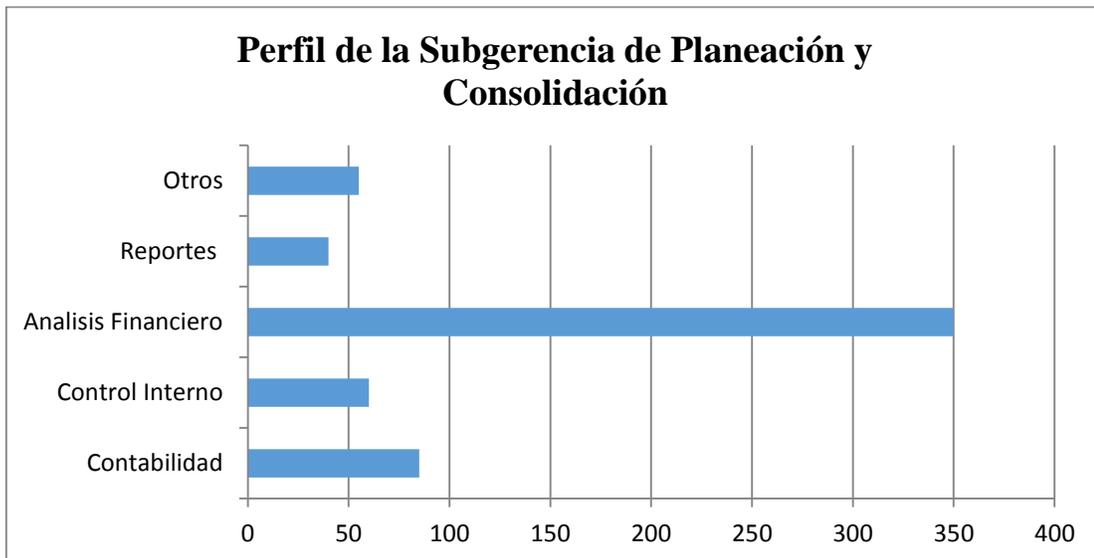
**GRÁFICA 6**



**Fuente:** Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

- b) La Subgerencia de Planeación y Consolidación se caracteriza por tener una mayor responsabilidad en temas de análisis financiero (Gráfica 7).

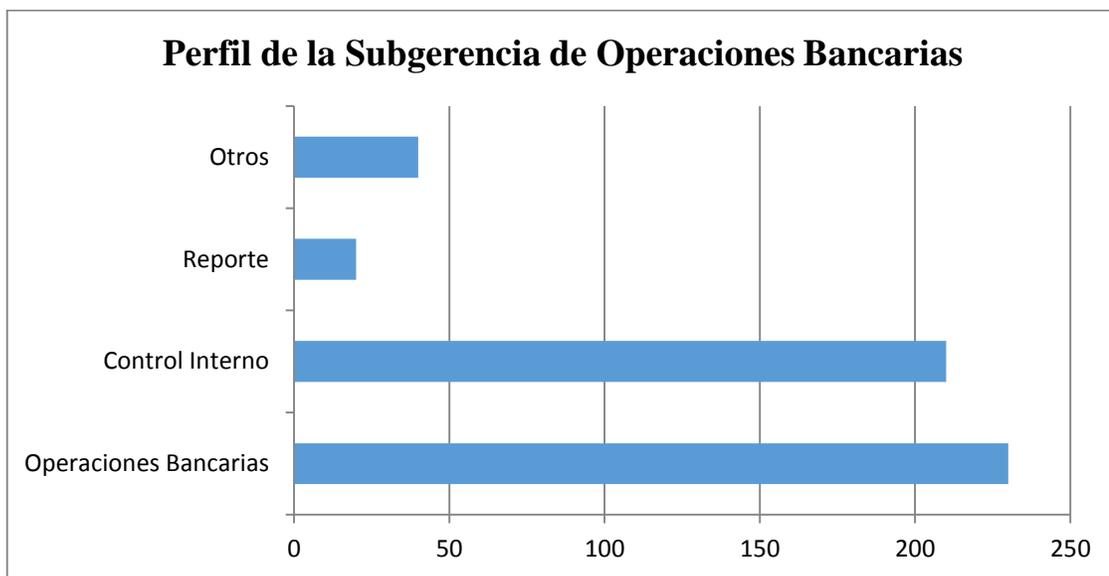
**GRÁFICA 7**



**Fuente:** Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

- c) La Subgerencia de Operaciones Bancarias concentra sus actividades en la operación bancaria y control interno (Gráfica 8).

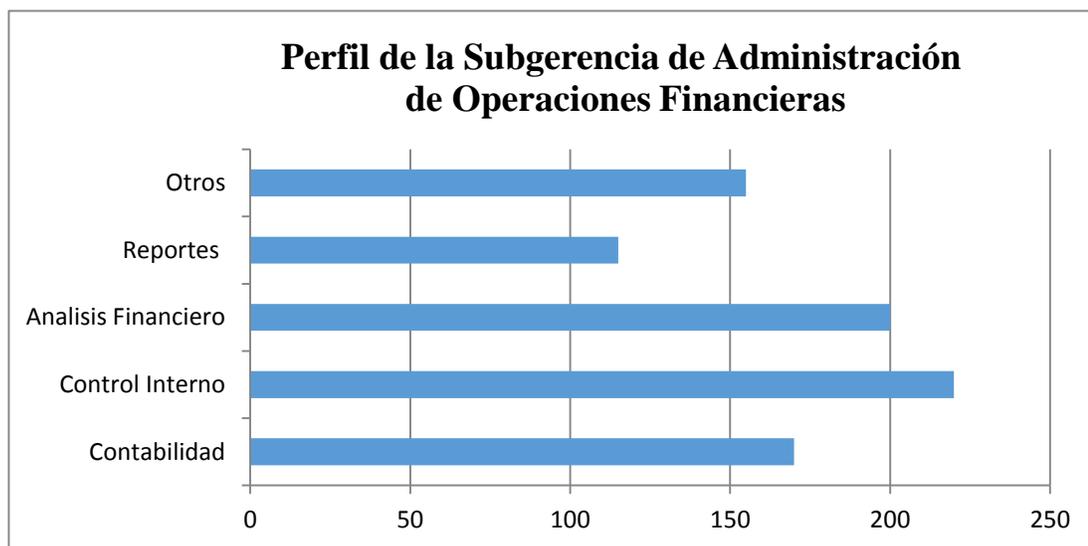
**GRÁFICA 8**



**Fuente:** Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

- d) La Subgerencia de Administración de Operaciones Financieras tiene como responsabilidades relevantes el control interno, el análisis financiero y la contabilidad (Gráfica 9).

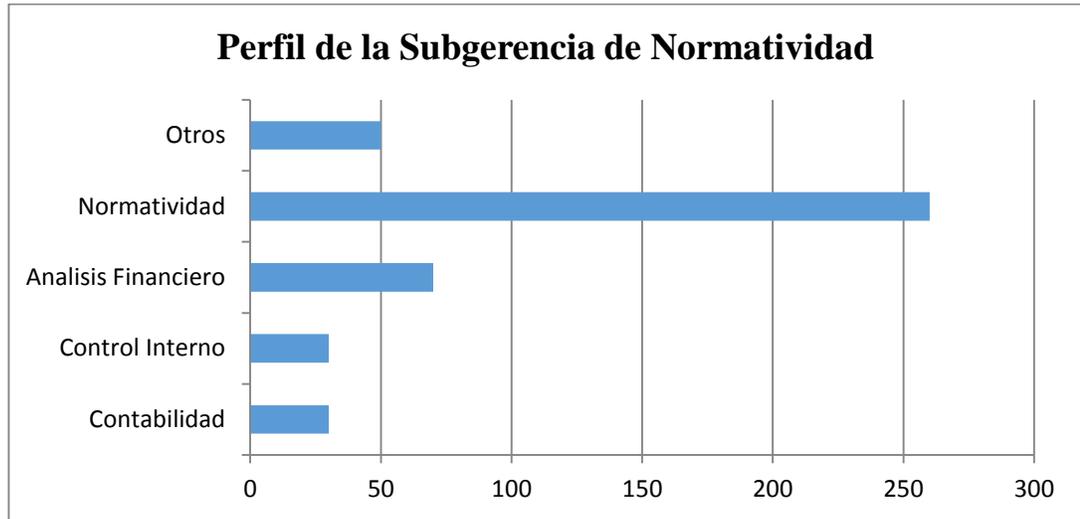
**GRÁFICA 9**



**Fuente:** Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

- e) La Subgerencia de Normatividad ocupa gran parte de su tiempo en actualización y emisión de la norma en materia de Tesorería (Gráfica 10).

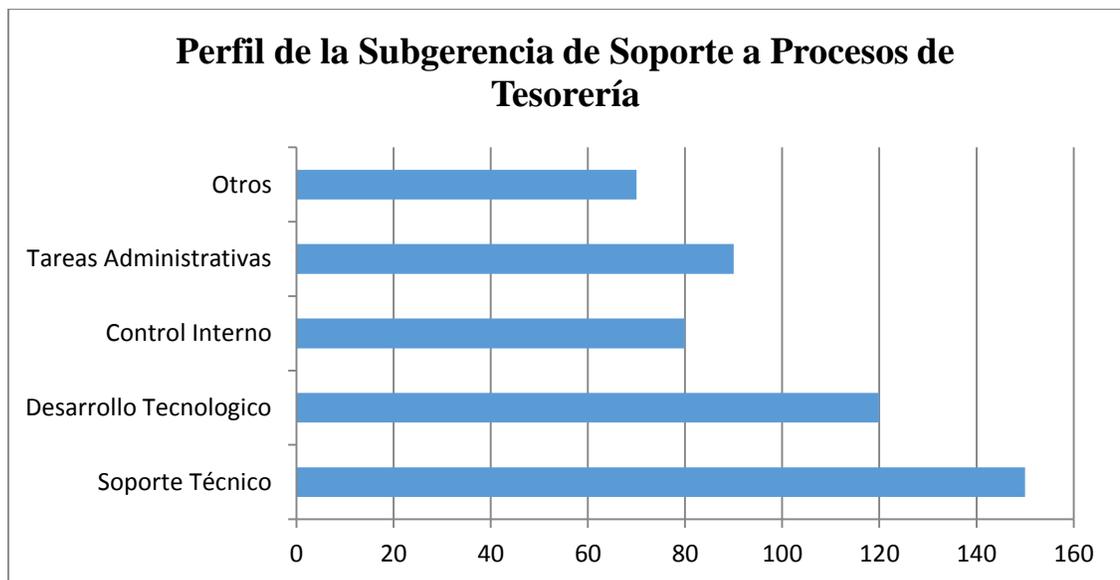
**GRÁFICA 10**



Fuente: Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

- f) La Subgerencia de Soporte a Procesos de Tesorería, se responsabiliza de actividades soporte técnico, desarrollo tecnológico y tareas administrativas (Gráfica 11).

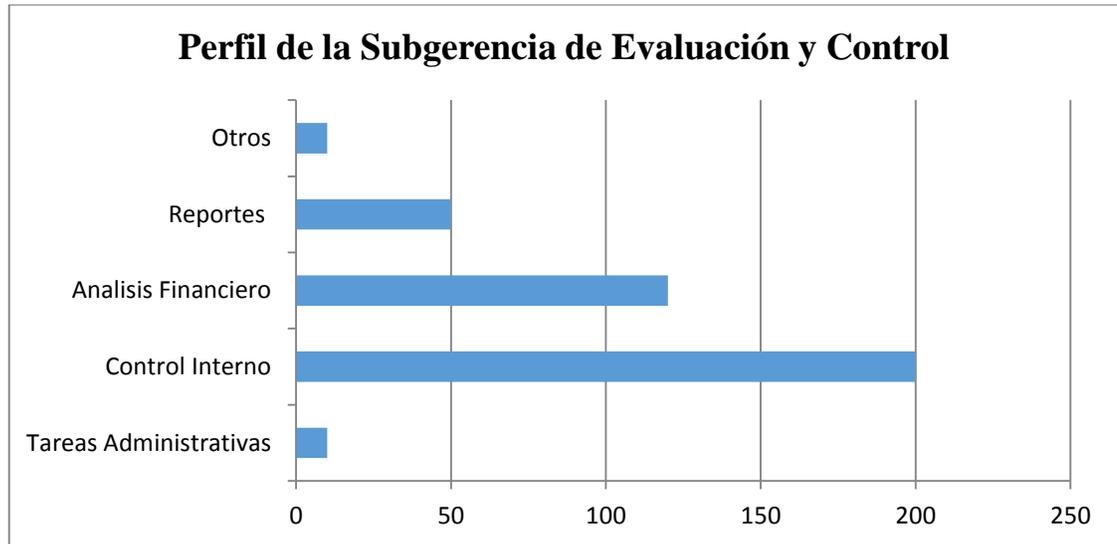
**GRÁFICA 11**



Fuente: Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

g) La Subgerencia de Evaluación y Control, tiene como actividades principales al control interno y el análisis financiero (Gráfica 12).

**GRÁFICA 12**



**Fuente:** Elaborada con base en información obtenida a través de investigación de campo.

El análisis realizado aporta información relevante y, por consiguiente, ayuda a un mejor entendimiento acerca de los perfiles que se requieren en cada una de las Subgerencias. Por lo tanto, pueden dar sustento a la toma de decisiones y contribuir a la obtención de resultados más exitosos, sobre todo cuando se busca un buen candidato para ocupar una plaza vacante.

Por todo lo anterior, la GPT debe establecer los mecanismos administrativos que contribuyan a mantener actualizado el conocimiento sobre el perfil de cada Subgerencia, y hacer uso de esta información para una mejor administración de su recurso humano, de manera particular, cuando se busque innovar criterios en materia de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de su personal.

### 4.3.- La trascendencia del recurso humano para el funcionamiento de la Gerencia de Procesos de Tesorería

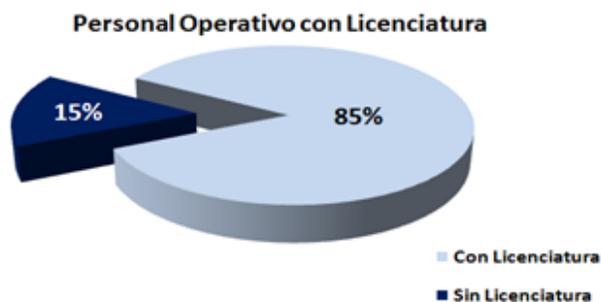
El recurso humano involucrado en las actividades de la GPT adquiere relevancia para la organización, ya que son los responsables de ejecutar eficientemente las actividades que se derivan de las funciones asignadas a la Gerencia dentro del Estatuto Orgánico.

Por ello es importante recordar que los resultados que se han obtenido, mismos que se han detallado en el Capítulo 1 de este trabajo, demuestran de manera consistente que el personal que desempeña funciones claves dentro de la Gerencia, posee la capacidad y experiencia que se requieren para el desarrollo eficiente de dichas funciones.

Dicha capacidad y experiencia se puede valorar de la siguiente manera:

Desde el punto de vista académico, el 85% del total de la plantilla de personal operativo de confianza cuenta con estudios de licenciatura en las áreas económicas administrativas y un 27% posee estudios de maestría en instituciones de educación superior del país; las Gráficas 13 y 14 siguientes, muestran con mayor claridad esta situación:

**GRÁFICA 13**



**GRÁFICA 14**



**Fuente:** Elaborados con base en información recopilada entre el personal de la Gerencia de Procesos de Tesorería de Petróleos Mexicanos. México, 2012.

Por ello es justo reconocer que la formación académica del personal de la GPT ha sido una de las variables que de manera sólida ha contribuido a dar continuidad a la operación y también ha favorecido a la implementación de las estrategias de desarrollo de la mencionada Gerencia.

En este mismo sentido, es importante destacar que la mayoría de los trabajadores ubicados como personal operativo de confianza, cuentan con más de veinte años de experiencia en las áreas de Tesorería de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, lo cual también contribuye a reforzar esta percepción.

En síntesis, la formación académica y experiencia profesional, junto con la responsabilidad que el personal ha mostrado en el manejo de la Tesorería, permiten aseverar que en la actualidad, la GPT cuenta con el recurso humano cuyo perfil garantiza el adecuado funcionamiento de dicha Gerencia.

Pero si bien es importante que la citada organización cuente con los recursos humanos adecuados para su funcionamiento, también lo es que la GPT tenga el reemplazo de recursos humanos cuyo perfil profesional garantice la continuidad de las funciones asignadas bajo los mismos estándares de eficiencia, transparencia e innovación.

Por esta razón, la estrategia de reemplazo de personal que se propone en este capítulo, aporta ideas orientadas a desarrollar al personal interno, que potencialmente pudiera ocupar una vacante de mayor responsabilidad y, a la vez, propone que la contratación de personal de nuevo ingreso se lleve a cabo con base en un proceso de reclutamiento, inducción, evaluación y selección con apego a los perfiles de cada Subgerencia, pero sobre todo, del puesto vacante.

En resumen, es importante conocer el perfil profesional del personal involucrado en las actividades de cada Subgerencia, así como de cada puesto vacante dentro de la GPT, pero también es necesario que la organización se preocupe y se ocupe para garantizar que el personal interno cuente con las condiciones y el apoyo necesario para desarrollar

sus capacidades y de esta forma sea capaz de competir en condiciones favorables para un puesto vacante dentro de la propia Gerencia.

Con esta misma idea es importante que la búsqueda de recursos humanos de reemplazo de origen externo, se lleve a cabo procurando contratar al mejor candidato para el puesto vacante; lo anterior a fin de lograr una plantilla de personal mejor preparado para afrontar los retos de la organización.

#### **4.4.- Propuesta de reclutamiento de personal para ocupar una vacante en la Gerencia de Procesos de Tesorería**

Como una actividad previa al reclutamiento, la GPT deberá llevar a cabo un análisis sobre sus necesidades de recurso humano para cada puesto vacante, para lo cual el conocimiento del perfil de cada Subgerencia, pero sobre todo el perfil del puesto vacante, pueden aportar información de mucha utilidad; como segundo paso, el proceso deberá continuar con el análisis de la fuente de reclutamiento y, para fines prácticos, significa los lugares en que se ubican los candidatos posibles y donde la GPT hará llegar las ofertas de trabajo.

Entre las posibles fuentes de reclutamiento que existen en el mercado, se pueden mencionar las siguientes:

- Colaboradores dentro de la propia Gerencia, que cuenten con el perfil y experiencia para ocupar la plaza vacante
- Personal que forma parte de la Subdirección de Tesorería y que aspiren a formar parte de la estructura de la GPT
- Recursos humanos provenientes de universidades públicas y privadas del país
- Recomendaciones de terceros
- Mercado laboral

El alcance del presente trabajo considera solamente tres de estas opciones: a) el reclutamiento de personal considerando a los colaboradores de la GPT; b) el reclutamiento del personal adscrito a la Subdirección de Tesorería y c) el reclutamiento del recurso humano proveniente de universidades públicas y privadas del país.

Para este propósito, se plantea que dicho reclutamiento se lleve a cabo conforme a los siguientes criterios:

**a) Colaboradores dentro de la GPT**

Los trabajadores de la Gerencia de Procesos de Tesorería, deberán tener preferencia en este ejercicio; bien porque ya se reconoce que aportaron valor a la organización, o porque su perfil académico, pero sobre todo su experiencia laboral puede ser valiosa en el desempeño del puesto vacante.

Este tipo de reclutamiento representa la oportunidad para que los colaboradores de la Gerencia puedan ocupar los puestos vacantes de mayor nivel, mediante concursos bien organizados, logrando con ello una efectiva estrategia motivacional.

Esta política de reclutamiento implicaría incentivar a todo el personal, demostrándoles que existen posibilidades de ascender a los trabajadores más capaces y habilidosos, llevándolos a superar sus conocimientos y a prepararse constantemente para poder aprovechar las oportunidades de escalar posiciones dentro de la organización, redundando todo ello en un mejor ambiente de trabajo.

Es importante resaltar que la oportunidad de ascenso del personal interno, tendría otras implicaciones positivas, al sentar un precedente de igualdad de condiciones entre los trabajadores y fomentar en el personal un mayor compromiso con los objetivos de la GPT.

De igual forma, la promoción de personal interno contribuirá a generar un círculo virtuoso entre empresa y trabajador; es decir, la Gerencia se beneficia de mejores resultados aportados por el trabajador y el trabajador se beneficia a través de ascensos y promociones dentro de su propia organización.

Finalmente, el reclutamiento interno tiene como ventaja adicional, el hecho de que la GPT ya cuenta con un expediente del personal y por tanto con suficiente información sobre los candidatos propuestos para ocupar una vacante, lo cual facilita el análisis y, consecuentemente, la toma de decisión.

No obstante, al igual que los candidatos reclutados a través de otras fuentes, el personal interno tendrá que pasar por los procesos de inducción, evaluación, selección y en caso de ser seleccionado, su contratación también será en calidad de prueba, a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo buscado y la transparencia del proceso.

#### **b) Personal de la Subdirección de Tesorería**

Los trabajadores de otras áreas distintas a la GPT, podrían tener la oportunidad de participar en el proceso de reclutamiento para ocupar un puesto vacante de nivel operativo o de mandos medios, siempre y cuando pertenezcan a la Subdirección de Tesorería de Petróleos Mexicanos y cuenten con capacidades y experiencia en puestos similares.

En este contexto, también podrán ser candidatos potenciales, aquellos trabajadores de confianza adscritos a la Gerencia de Financiamientos e Inversiones, los trabajadores de la Gerencia de Finanzas de Carbono y los que se ubican dentro de la estructura de la Gerencia de Relación con Inversionistas.

Con la finalidad de garantizar condiciones de reciprocidad, se requiere además, que existan compromisos formales entre los responsables de dichas Gerencias,

para que el personal de la GPT, también tenga oportunidad de participar como candidatos para ocupar las plazas vacantes en esas áreas. Este hecho, mandaría un mensaje de integración en el ámbito de la Subdirección de Tesorería.

Lo anterior, implicará negociar con los líderes involucrados, los términos y condiciones a partir de los cuales se podrá llevar a cabo este tipo de reclutamiento, a fin de garantizar su viabilidad, sin afectar el funcionamiento de las áreas.

Finalmente, el reclutamiento de personal a partir de los recursos humanos de otras Gerencias, que aquí se propone, debe ser visto como una segunda opción. Es decir, debe ser tomado en cuenta, siempre y cuando dentro de la propia GPT no existan los recursos humanos en cantidad y calidad suficiente para participar en este proceso.

### **c) Universidades públicas y privadas del país**

Las universidades públicas y privadas del país, deberán ser las fuentes de reclutamiento a las que la GPT debe recurrir cuando tenga la necesidad de cubrir puestos vacantes, pues es en estas instituciones en donde existen personal potencialmente apto y, que representa un reemplazo generacional importante.

Se plantea este tipo de reclutamiento, con el propósito de que la Gerencia cuente con trabajadores con una amplia base educacional, con manejo de las nuevas tecnologías de información, y con ciertas habilidades de liderazgo; lo cual, junto con los adecuados programas de inducción, podría generar resultados en el corto plazo, en beneficio de la organización.

El recurso humano reclutado vía universidades e instituciones de educación superior, permitiría a la Gerencia, tener al personal con capacidad de analizar los temas de la Tesorería con un nuevo enfoque, enriqueciendo las alternativas de solución para cada problema en particular.

Lo deseable sería que fueran considerados los egresados de las instituciones públicas y privadas del país con un perfil profesional congruente con el perfil requerido para el puesto vacante y con un desempeño académico sobresaliente.

Una vez definidas las tres fuentes de reclutamiento que considera este trabajo, a continuación se indica la mecánica operativa que se propone para su instrumentación:

- Que el proceso de reclutamiento del personal sea llevado a cabo por la ayudantía técnica administrativa, a través de reuniones de trabajo que realice con los titulares de cada Subgerencia cuando se trate de personal interno, con los titulares de cada una de las cuatro Gerencias, cuando se trate de reclutamiento a nivel de Subdirección y, con los responsables que designen las instituciones de educación superior para estos efectos.
- El proceso de reclutamiento para el personal de la GPT que busque ser promovido, deberá ser avalado por cuando menos dos de los Subgerentes adscritos a la propia Gerencia.
- El proceso de reclutamiento aplicable al personal de las Gerencias de Financiamientos e Inversiones, Finanzas de Carbono y Relación con Inversionistas, deberá ser avalada por cuando menos dos de los Gerentes adscritos a la Subdirección de Tesorería o por el titular de la Subdirección de Tesorería.
- El reclutamiento para los candidatos egresados de universidades públicas y privadas del país, deberán basarse en evaluaciones previas que realice el titular de la ayudantía técnica administrativa. Dichos candidatos deben contar con la recomendación de cuando menos dos de sus profesores del último año de estudios o del director de la carrera.

En este contexto, se requerirá del ayudante técnico administrativo una actitud proactiva, a fin de captar la mayor cantidad de prospectos que tengan el perfil profesional requerido para el puesto vacante.

Finalmente, la valoración para ser aceptados como candidatos al curso de inducción, deberá basarse en una metodología que privilegie la imparcialidad y objetividad del proceso, para lo cual se sugiere que también participe en la evaluación una instancia diferente a Petróleos Mexicanos, que pudiera ser un despacho especializado en temas de administración de recursos humanos.

#### **4.5.- Programas de inducción para detectar recursos humanos competentes**

El personal reclutado dentro de la propia Gerencia y de las demás Gerencias adscritas a la Subdirección de Tesorería, así como los reclutados de las universidades públicas y privadas, que estén compitiendo por una plaza vacante, deberán asistir y aprobar los siguientes programas de inducción:

- Inducción enfocada a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- Inducción enfocada a la GPT
- Inducción enfocada al puesto vacante

Lo anterior, con la finalidad de que los candidatos que compitan por un puesto vacante, tengan una idea muy general del entorno inmediato en el cual podrían desempeñar sus funciones y, al mismo tiempo, que la organización cuente con información sobre su capacidad de aprendizaje en el corto plazo. Es decir, evaluar qué tanto conocimiento logró asimilar cada candidato en el tiempo que dura cada programa.

Es importante aclarar, que los programas de inducción que aquí se proponen, tiene un objetivo diferente al que se maneja en la mayoría de la literatura consultada para la integración del marco teórico. En dicha literatura, los autores consideran a los programas

de inducción como un medio para orientar al personal una vez que éste ya fue contratado por la empresa, mientras que la estrategia de reemplazo de personal propuesta en esta tesis, utiliza a los programas de inducción como otra forma de valorar las capacidades del personal antes de ser contratado.

#### **4.5.1.- Inducción enfocada a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios**

Con la finalidad de que los candidatos tengan una idea general sobre la estructura y funcionamiento de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, deberán asistir y aprobar el programa de inducción a la empresa, misma que incluye los siguientes temas:

- Misión y Visión de Petróleos Mexicanos.
- Principales funcionarios de los Organismos Subsidiarios y el Corporativo, cuando menos a nivel de dirección, así como de los consejeros profesionales.
- Estructura y funciones de los Organismos Subsidiarios y el Corporativo, cuando menos la función más importante a nivel de cada Organismo.
- La Estructura y funciones de las áreas Financieras de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- La Estructura y funciones de las áreas de Tesorería de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Principales productos que genera cada Organismo Subsidiario, cuando menos el producto más importante que define la razón de ser del Organismo.
- Principales instalaciones con que opera cada Organismo Subsidiario y su distribución geográfica.
- Principales resultados operativos de cada Organismo Subsidiario en el año más reciente.

- Principales resultados financieros de cada Organismo Subsidiario en el año más reciente.
- Principales mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas a la que están sujetas los Organismos Subsidiarios.
- Expectativa de desarrollo de cada Organismo Subsidiario.

La integración del material que será utilizado en este curso de inducción, será responsabilidad del Gerente de Procesos de Tesorería, conjuntamente con el responsable de impartir dicho curso; pudiendo auxiliarse en aquellos despachos especializados en temas de capacitación al personal que considere conveniente.

Dicho programa de inducción podrá ser complementado con información que se pueda obtener a través de los mecanismos institucionales que se ofrecen en la actualidad; como es el caso del intranet u otro tipo de información que a juicio del Gerente, del instructor o del funcionario responsable del puesto vacante, sea necesario que los candidatos conozcan para un mejor desempeño del puesto.

Con el propósito de aprovechar las capacidades, potencialidades y experiencia del personal jubilado de Petróleos Mexicanos, la ayudantía técnica administrativa hará lo necesario, a fin de que el programa de inducción a la empresa que aquí se propone, sea impartido preferentemente por personal jubilado, para lo cual se deberán buscar los mecanismos de contratación más adecuados.

#### **4.5.2.- Inducción enfocada a la Gerencia de Procesos de Tesorería**

La aplicación de un programa de inducción a la GPT es necesaria, ya que permite al candidato un conocimiento puntual acerca del entorno inmediato del puesto vacante.

Dicho programa de inducción deberá considerar los siguientes temas:

- Estructura y funciones de la Dirección Corporativa de Finanzas, cuando menos las más importante de cada Subdirección.
- Estructura y funciones de la Subdirección de Tesorería, cuando menos las más importantes de cada Gerencia.
- Misión y Visión de la GPT.
- Estructura y funciones de la GPT cuando menos la más importantes a nivel de Subgerencias.
- Principales funcionarios de la Dirección Corporativa de Finanzas, Subdirección de Tesorería y GPT.
- Principales normas de carácter interno que regulan las operaciones de la Gerencia.
- Principales normas de carácter externo que regulan las operaciones de la Gerencia.
- Principales interlocutores internos y externos de la GPT.
- Principales herramientas informáticas que soportan la operación diaria.
- Principales resultados operativos en los últimos años.
- Principales mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas a la que está sujeta la GPT.
- Expectativas de desarrollo de la Gerencia.

De forma similar, la documentación del material que será utilizado en el curso de inducción a la GPT, será responsabilidad del titular de la misma, conjuntamente con el responsable de impartir dicho curso, los cuales podrán auxiliarse de despachos especializados en temas de capacitación al personal.

De igual forma, dicho programa de inducción podrá ser complementado con información que se pueda obtener a través de los mecanismos institucionales que se ofrecen en la actualidad como es el caso del intranet u otro tipo de información que a juicio del instructor sea útil para cumplir con este propósito.

Con la finalidad de aprovechar las capacidades, potencialidades y experiencia de cada Subgerente, se propone que este programa de inducción sea impartido preferentemente por el personal ubicado en este nivel jerárquico, para lo cual la Ayudantía Administrativa deberá buscar los mecanismos de apoyo más adecuados.

#### **4.5.3.- Inducción enfocada al puesto vacante**

La etapa de preparación de cada uno de los candidatos, deberá concluir con un programa de inducción al puesto vacante, para lo cual es importante que se capacite a los candidatos en los siguientes temas:

- El Manual de Organización de la Gerencia, particularmente en lo relativo al área en donde se encuentra ubicado el puesto vacante.
- Los procedimientos administrativos que aplican al puesto vacante.
- Los lineamientos generales de Tesorería.
- La guía de operación de In House Cash de SAP.
- Las principales matrices de registro contable presupuestal aplicables al puesto vacante.
- Las matrices de riesgo y control de SOX, aplicables al puesto vacante.
- Las principales tareas que involucran el puesto vacante.
- Los mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas a la que está sujeto el puesto vacante.

- Expectativas de desarrollo relacionadas con el puesto vacante.
- Cualquier otra información que a juicio del instructor se requiera para un buen desempeño del puesto vacante.

En forma complementaria, la inducción al puesto vacante deberá incluir una breve descripción de las herramientas informáticas que soportan la ejecución diaria de las funciones de dicho puesto, como son:

- Módulo In House Cash de SAP
- Manejo de Excel, Power Point y Word
- Manejo de correo electrónico
- Manejo de las Bancas Electrónicas

Se debe procurar que la inducción al puesto sea impartida por el personal que actualmente ocupa dicho puesto y que en un futuro inmediato será jubilado, para lo cual la ayudantía administrativa deberá buscar los mecanismos adecuados que garanticen la viabilidad de esta propuesta.

Es importante puntualizar, que la participación de los candidatos en los tres programas de inducción que forman parte de la estrategia de reemplazo de personal operativo y de mandos, deberán ser complementados con una evaluación objetiva a fin de lograr que proceso de selección y contratación sea exitoso y, de esta forma, contribuir a garantizar la continuidad de la operación y el cumplimiento de las expectativas de desarrollo de la Gerencia.

Con la intención de asegurar que el proceso se lleve a cabo de manera ágil y oportuna, se propone que la evaluación de los candidatos que participan en el programa de inducción se lleve a cabo el día hábil inmediato posterior a la conclusión de los mismos, con lo cual, se tendrán las condiciones para que el proceso de inducción y selección se realicen en un plazo no mayor a quince días.

Por último, se propone que los tres programas de inducción desarrollados en este capítulo, tengan una duración total de 40 horas y sean impartidos de lunes a viernes, durante 8 horas diarias, en las instalaciones de la propia GPT, sobre todo aquello que tiene que ver con la inducción al puesto vacante.

#### **4.6.- Evaluación y selección de los candidatos**

La evaluación y selección de los candidatos, será responsabilidad del titular de la Gerencia de Procesos de Tesorería, así como del Subgerente en donde se encuentre ubicado el puesto vacante.

Sin embargo, a fin de que esta etapa se lleve a cabo de manera imparcial, se sugiere apoyarse en empresas que ofrecen servicios especializados en temas de reclutamiento y selección de personal.

Con el propósito de contar con un primer criterio, se plantea llevar a cabo la evaluación en dos etapas:

**La primera etapa** de la evaluación se deberá basar en los resultados obtenidos en los cursos de inducción, promediando los tres exámenes que se practicarán conforme al siguiente criterio:

- a) Examen escrito para evaluar los conocimientos adquiridos por los candidatos en el programa de inducción a Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.
- b) Examen escrito para evaluar los conocimientos adquiridos por los candidatos en cada uno de los temas relacionados con el programa de inducción a la GPT.
- c) Examen escrito para evaluar los conocimientos adquiridos por los candidatos en los temas relativos al puesto vacante.

Con base en dichos exámenes, se realiza una evaluación previa, que derivará en la selección de los tres candidatos que obtuvieron los mejores resultados, mismos que competirán por el puesto vacante, con lo cual se concluye con la primera etapa.

**En la segunda etapa**, se deberá tomar como insumo para la evaluación definitiva, los resultados obtenidos por los candidatos en la primera etapa, los antecedentes académicos de los candidatos, así como la experiencia laboral en la GPT, en las demás Gerencias de la Subdirección de Tesorería, o en cualquier otra área del sector público y privado del país.

Esta segunda etapa se complementa con las actividades siguientes:

- a) Entrevista directa con el Gerente de Procesos de Tesorería.
- b) Entrevista con el Subgerente en cuya área se encuentra el puesto vacante.
- c) Entrevista con un despacho especializado en los temas de reclutamiento y selección de personal.

Concluye la segunda etapa cuando el Gerente, con el apoyo de un despacho especializado, determine al candidato ganador.

En este orden de ideas, el titular de la GPT debe notificar de las decisiones de selección tan pronto como sea posible, tanto a los candidatos que van a ser contratados, así como aquéllos que no fueron seleccionados.

En cada caso, será importante conservar los datos de los candidatos cuyo desempeño haya sido aceptable, pero que en la evaluación final no fueron aceptados, lo anterior permitirá a la GPT contar con un inventario del personal de reserva, que facilite futuros reemplazos o cubra necesidades adicionales derivadas de eventualidades operativas.

#### **4.7.- Criterios de contratación**

Con el propósito de darle viabilidad al programa de inducción, se propone que durante esta etapa, los candidatos externos que aspiren a un puesto vacante no perciban salario alguno, mientras que el personal que ya se encuentra laborando en la Gerencia de Procesos de Tesorería y las demás áreas de la Subdirección de Tesorería de Petróleos Mexicanos, continúen percibiendo el mismo salario que corresponde a su puesto base.

En consecuencia, la GPT deberá obtener la autorización de las autoridades correspondientes, para que el candidato interno reclutado, cuente con el tiempo necesario para participar en los tres cursos de inducción en las mismas condiciones que el resto de los candidatos, es decir de tiempo completo.

Una vez definido el candidato ganador, si éste es de nuevo ingreso se le contratará en forma temporal para que desempeñe las funciones del puesto vacante como trabajador de Petróleos Mexicanos adscrito a la GPT, y si el ganador es un trabajador de la empresa, el mecanismo administrativo será el de una promoción temporal con el mismo fin.

En ambos casos, la contratación será por un período de tres meses, tiempo suficiente para que el Subgerente responsable del puesto vacante, evalúe si el candidato ha cumplido con sus expectativas y, por lo tanto, pueda ser contratado en forma definitiva.

En caso de que el candidato seleccionado no cumpla con las expectativas del Subgerente a cargo, el siguiente paso es buscar al segundo candidato mejor evaluado para someterlo al mismo proceso. Es decir, contratarlo en forma temporal por un período de tres meses para que desempeñe las funciones del puesto vacante y así sucesivamente hasta encontrar el candidato que garantice los resultados esperados.

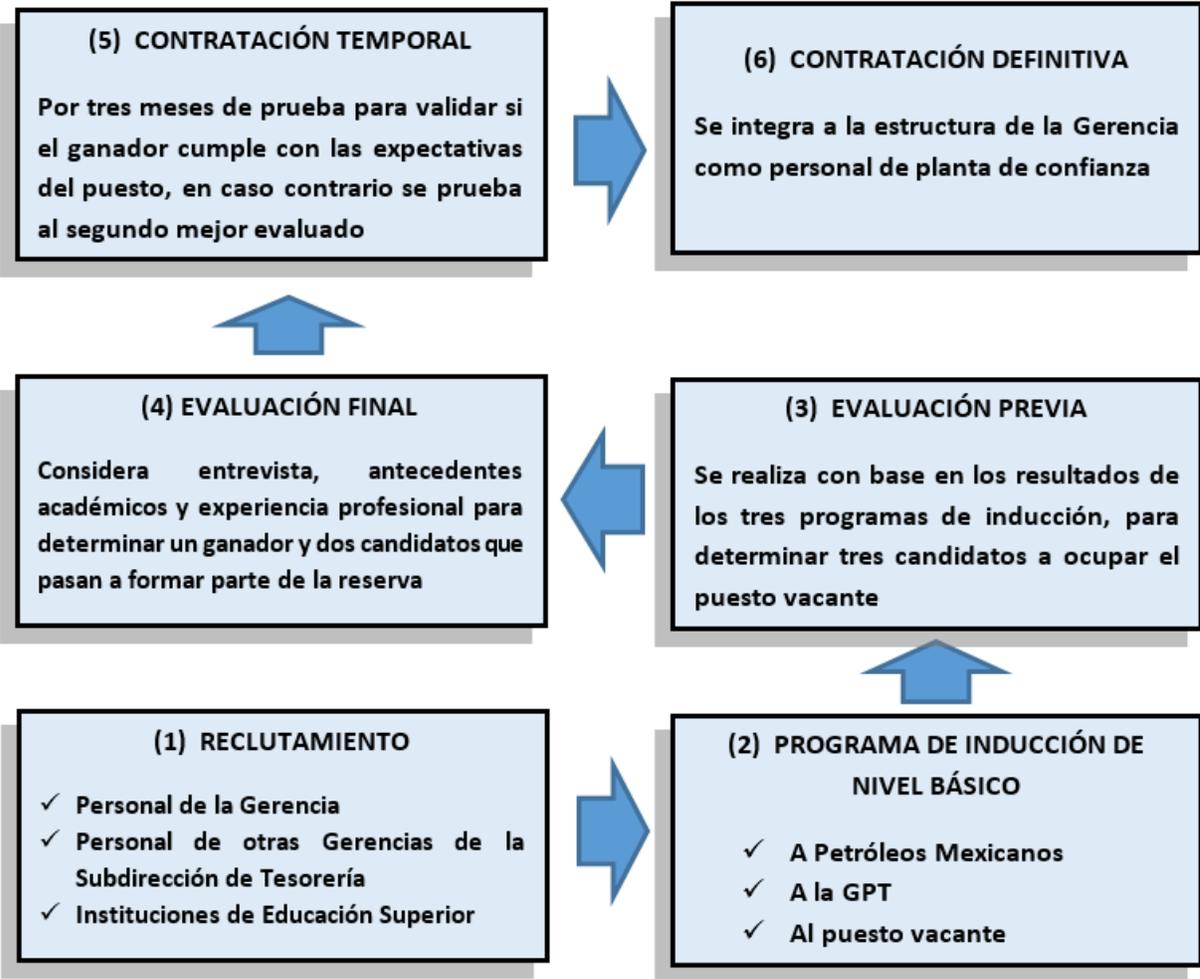
Es importante puntualizar, que los responsables de conducir los procesos de reclutamiento, inducción, evaluación y selección, lo deben llevar a cabo de manera profesional, ya que de otra forma, se puede generar desconfianza en el proceso.

Es importante considerar que el producto final del proceso de reclutamiento, inducción, evaluación y selección que se propone, son las personas a las que se contrata. En consecuencia, si el proceso se llevó a cabo de forma adecuada, los empleados contratados tendrán probabilidades de ser productivos en el corto plazo, lo que constituye la mejor prueba de que la GPT llevó a cabo un proceso de selección exitoso.

A manera de resumen se presenta en el Esquema 5, la estrategia para el reemplazo de personal propuesta para la GPT:

**ESQUEMA 5**

**LA ESTRATEGIA PARA EL REEMPLAZO DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE PROCESOS DE TESORERÍA**



Fuente: Diseñado con base en información derivada de la estrategia de reemplazo para personal operativo.

## **CAPÍTULO 5.- LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA BASADA EN LA ROTACIÓN INDUCIDA, INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Con la idea de complementar la estrategia de reemplazo analizada en el Capítulo 4, se plantea en este Capítulo 5 una segunda estrategia para la Gerencia de Procesos de Tesorería, misma que está orientada a fortalecer las capacidades del personal interno a través de tres iniciativas estratégicas:

- **La rotación inducida.-** que para fines de este trabajo se refiere a los movimientos de personal que se proponen llevar a cabo entre las Subgerencias de la GPT, con la finalidad de desarrollar recursos humanos capaces de realizar dos o más funciones dentro de la Organización.
- **El intercambio de conocimientos y experiencias.-** derivadas de la operación diaria, que consiste en documentar y compartir los eventos suscitados al interior de la GPT, con la finalidad de preparar al personal a resolver problemas inherentes a cada puesto en particular.
- **La profesionalización de la capacitación.-** se refiere al proceso de desarrollo del personal con base en un replanteamiento de los criterios de capacitación al interior de la GPT, lo cual permitirá optimizar los recursos involucrados en la misma.

### **5.1.- La rotación del personal en la Gerencia de Procesos de Tesorería**

El concepto de rotación se utiliza para definir los movimientos de personal entre una empresa y su entorno. Es decir el número de personal que ingresa a la organización y el número de personal que sale de ella en un período determinado.

Casi siempre, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las entradas y las salidas de personal, con relación al número promedio de trabajadores de la organización durante un período determinado.

Hoy día, uno de los problemas que preocupa a una empresa es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos calificados, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas, a fin de conservar el nivel de recursos humanos en proporción adecuada.

En este contexto, si el índice de rotación es muy bajo, se da el estancamiento y envejecimiento del personal; por el contrario, si el índice de rotación es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por la falta de estabilidad de su recurso humano.

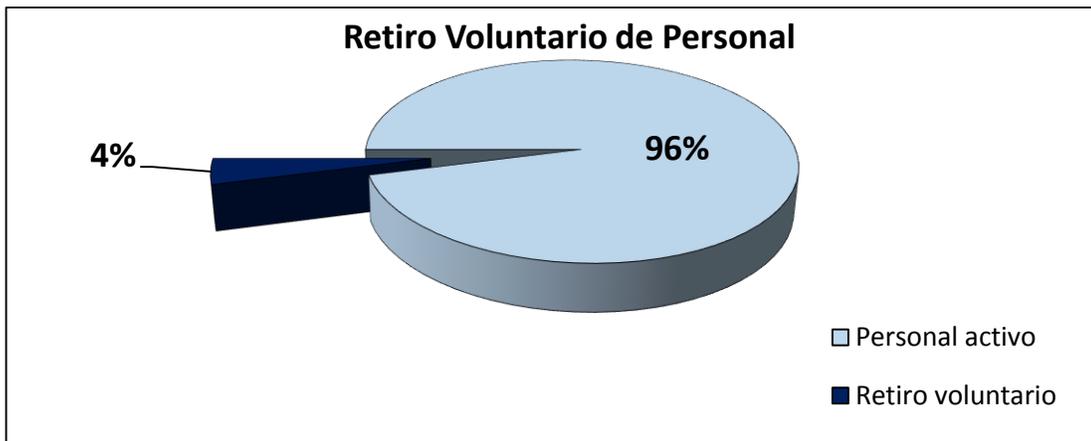
Visto de esta forma, la rotación de personal es una variable importante que las organizaciones deberán aprender a evaluar y administrar, ya que de ello depende en gran medida su fortaleza y su viabilidad como organización.

En el caso de la Gerencia de Procesos de Tesorería, su índice de rotación del personal ha sido muy bajo en los últimos años, en gran medida porque los sueldos, salarios y demás prestaciones son muy competitivos en Petróleos Mexicanos, con respecto a los que ofrecen otras empresas en México.

Lo anterior explica en gran medida las razones por las cuales durante los últimos 10 años, solamente se han presentado dos casos de retiro voluntario en la GPT, de un total de 47 funcionarios de confianza, lo que representa apenas el 4% del total del personal ubicado en este grupo.

Esta situación se puede observar de mejor manera en la Gráfica 15:

**GRÁFICA 15**



**Fuente:** Elaborada con base en información recopilada entre el personal de la GPT de Petróleos Mexicanos. México, 2012.

En este mismo sentido, una vez que el trabajador ya rebasó determinados años de antigüedad en la empresa, decide hacer lo necesario para mantenerse en ella, a fin de buscar la posible jubilación que le dé estabilidad económica en los últimos años de su vida, situación que es realizable una vez que dicho trabajador haya cumplido con los requisitos normativos establecidos en el Reglamento de Trabajo de Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (2000), con lo cual cierra el ciclo de su vida laboral dentro de la organización.

En consecuencia, los riesgos de que la rotación del personal afecte el funcionamiento de la GPT, se presenta en aquellos casos en que un trabajador especializado se jubila o cuando algún trabajador recibe ofrecimientos para ocupar una plaza de mayor nivel salarial en otra área del Corporativo e incluso en algún Organismo Subsidiario.

Por lo anterior, la propuesta de rotación inducida que aquí se plantea, puede ser viable, ya que no implica que el personal deje de ser trabajador de la GPT y por tanto, de Petróleos Mexicanos, ni tampoco que deje de percibir sus salarios y prestaciones, sino que, con el mismo salario y con las mismas prestaciones, asuma otra función al interior de la Gerencia con responsabilidades diferentes.

### **5.1.1.- El desarrollo del personal de la Gerencia a partir de la rotación inducida**

Si bien la rotación del personal es un factor que puede incidir negativamente en el desempeño de la organización, también puede ser considerada como una alternativa viable, para que al interior de la GPT se lleve a cabo de manera planeada o inducida la fluctuación de personal entre las distintas áreas que la conforman.

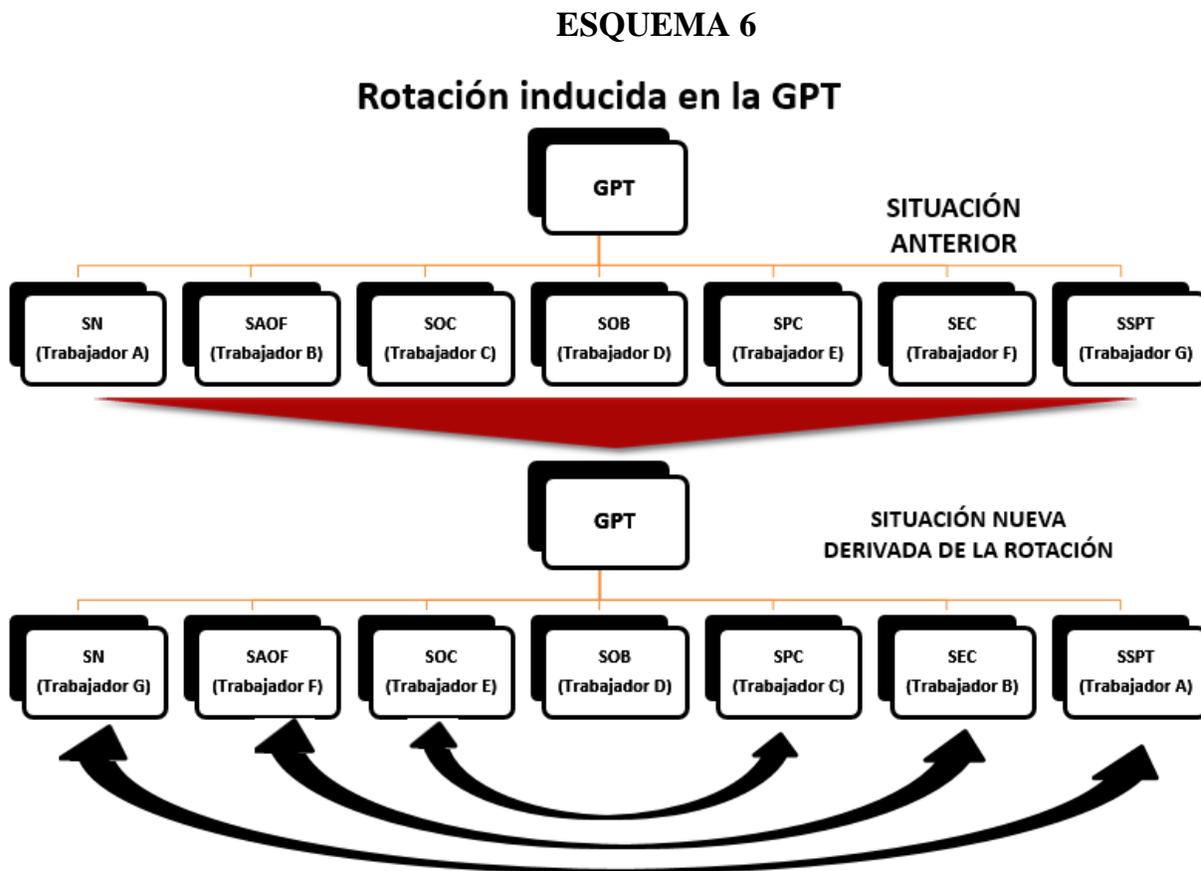
Esta alternativa se enfoca a propiciar de manera organizada los movimientos de recursos humanos entre cada una de las Subgerencias, a fin de que el personal pueda desarrollar y ampliar sus capacidades al ocupar otro puesto diferente y, en consecuencia, asumir otro tipo de responsabilidades y retos profesionales, lo cual le permitirá estar capacitado para desempeñar dos o más puestos de trabajo dentro de la organización y por lo tanto, tener mayor oportunidad de ser promovido a un puesto de mayor nivel jerárquico.

La rotación inducida del personal que aquí se propone, tendría como beneficio para la empresa que exista una reserva de talentos disponibles para ser utilizados en caso de una eventualidad operativa, sin necesidad de aplicar recursos financieros adicionales, lo cual reduciría sin duda alguna, la vulnerabilidad de la Gerencia ante eventuales retiros del personal, ya sea por alguna promoción en otra área o por jubilación, que es el caso que origina esta investigación.

Otra de las ventajas de la estrategia de rotación inducida, es que los nuevos ocupantes de un puesto pueden desempeñarlo con una perspectiva diferente y, en consecuencia, pudieran detectar incidencias operativas que por costumbre, el ocupante actual no las alcanza a detectar.

Debido a lo anterior, se requiere que la GPT reconozca y adopte a la rotación inducida del personal como una herramienta administrativa, cuya contribución puede mantener activa a la organización y, a la vez, le dé condiciones al trabajador para que desarrolle sus capacidades, ofreciéndole más oportunidades de crecimiento laboral dentro de la propia organización.

Un ejemplo de cómo se puede instrumentar la rotación inducida, se presenta en el Esquema 6.



**Fuente:** Diseñado con base en la información de la estrategia de rotación inducida que propone en este trabajo.

En el ejemplo planteado (Esquema 6), se asume que los trabajadores que han participado en el programa de rotación inducida, tienen los mismos niveles de percepción salarial y, por lo tanto, el mismo grado de responsabilidad laboral.

Ahora bien, se observa en el mismo esquema, que está pendiente la rotación del “Trabajador D”, lo cual significa que dicho trabajador deberá ser considerado como un candidato potencial (como primera opción) para estar incluido dentro del próximo programa de rotación. Para este propósito, el Gerente y los Subgerentes deberán hacer lo necesario a fin de darle seguimiento a este tema.

Es importante precisar que la aplicación de la estrategia de rotación inducida que aquí se propone, implica una etapa de transición en la cual el personal que deja un puesto se compromete a capacitar al trabajador que lo reemplazará en dicho puesto y viceversa, con lo cual se garantizaría la continuidad de las funciones asignadas al puesto.

Por último, es de destacar que la viabilidad de su instrumentación no depende de cambios normativos importantes, ni autorizaciones burocráticas del área de recursos humanos, ni tampoco asignación de mayor presupuesto, sólo se requiere voluntad de los líderes de la Gerencia y desde luego el compromiso del personal involucrado.

En resumen, mientras mayor rotación tenga el personal dentro de la Gerencia, mayores conocimientos habrá adquirido y, por tanto, mayores posibilidades de promoción tendrá en un futuro y, la empresa se beneficiará al contar con los recursos humanos necesarios y adecuados al perfil de cada puesto, sin incrementar su costo de operación.

### **5.1.2.- Cómo vencer la resistencia del jefe y subordinado en la instrumentación de la estrategia de rotación inducida**

Resulta lógico pensar, que la instrumentación de la estrategia de rotación inducida puede encontrar resistencias en el personal directamente involucrado, pero también en algunos de los liderazgos focalizados en cada Subgerencia.

Para vencer las posibles resistencias, es necesario que el Gerente de Procesos de Tesorería en su calidad de líder de líderes de la organización, lleve a cabo una serie de acciones orientadas a crear condiciones favorables para que la instrumentación sea viable y exitosa.

En congruencia con lo anterior, se identificaron una serie de acciones que pueden favorecer la instrumentación de la estrategia de rotación inducida, mismas que se detallan a continuación:

- **En primer lugar**, es necesario transmitir en forma adecuada y oportuna los objetivos de la estrategia de rotación inducida al personal de la Gerencia, ya que en la medida en que surjan dudas o discrepancias, los subordinados tendrán pretexto para objetar su aplicación, lo cual seguramente impactará negativamente en sus resultados.
- **En segundo lugar**, es conveniente buscar que la iniciativa de rotación inducida sea congruente con la necesidad de mejorar los resultados operativos en cada una de las Subgerencias. Es decir, deben plantearse propuestas lógicas que sumen valor a la organización y a las capacidades del personal involucrado, lo cual será responsabilidad compartida del Gerente y de cada Subgerente.
- **En tercer lugar**, es indispensable convencer a cada Subgerente para que se comprometa con dichas iniciativas y, de esta forma, lejos de ser un obstáculo se constituya en un promotor de los mismos.
- **En cuarto lugar**, la estrategia de rotación que aquí se propone, debe considerar la totalidad del personal de confianza adscrita a la GPT, ya que de otra forma se puede interpretar como castigo o medida discrecional, perdiendo credibilidad y desmotivando al trabajador.
- **En quinto lugar**, el criterio para determinar al personal que se moviliza, debe garantizar que en cada Subgerencia existan los recursos humanos capacitados que aseguren la continuidad de las funciones asignadas para cada puesto en particular.
- **En sexto lugar**, se debe privilegiar un criterio administrativo en el momento de seleccionar al personal que participe en la estrategia de rotación inducida, y no otro tipo de criterios, por ejemplo que el personal ya no esté a gusto con su jefe, como castigo para el trabajador indisciplinado o para deshacerse del personal de bajo rendimiento, entre otros.

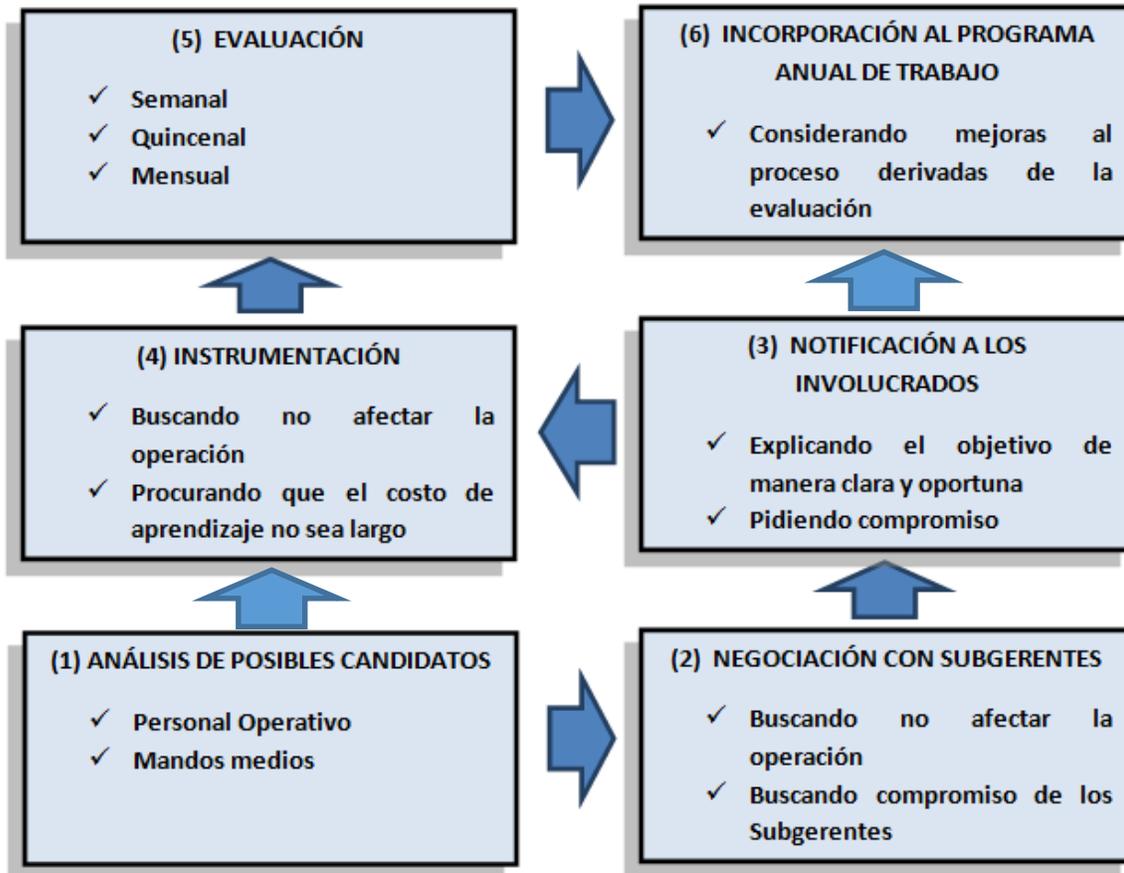
- **En séptimo lugar**, es necesario establecer criterios de seguimiento de corto plazo, para supervisar los resultados que se vayan obteniendo y asegurar el éxito de la estrategia que aquí se propone. Este tipo de seguimiento puede ser semanal al principio, después quincenal y finalmente mensual, permitiendo a la organización contar con una retroalimentación a corto plazo que contribuya a mejorar el desempeño de la estrategia en un futuro.
- **En octavo lugar**, es indispensable cuidar que la iniciativa de rotación inducida sea permanente y no producto de una eventualidad, por lo que se recomienda que tenga la formalidad necesaria y en consecuencia, forme parte del plan anual de trabajo de la Gerencia de Procesos de Tesorería.
- **En noveno lugar**, es necesario crear los mecanismos de promoción que incentiven al personal de la Gerencia a participar de manera activa en esta iniciativa.
- **En décimo lugar**, es conveniente crear los mecanismos de evaluación que permitan contar con la información necesaria para instrumentar las acciones de mejora que procedan.

En resumen, asumir el liderazgo de la estrategia de rotación inducida con los criterios antes mencionados y hacerla parte del programa anual de trabajo de la GPT, crearía las condiciones necesarias para lograr que esta iniciativa estratégica sea reconocida, aceptada y fortalezca su credibilidad entre los miembros de la organización y consecuentemente constituirse como una eficiente estrategia en materia de reemplazo de recursos humanos.

El procedimiento que se propone para la aplicación del Programa de Desarrollo del Personal a partir de la rotación inducida, se detalla en el Esquema 7:

## ESQUEMA 7

### PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL A PARTIR DE LA ROTACIÓN INDUCIDA



Fuente: Diseñado con base en información derivada de la estrategia de desarrollo del personal a partir de la rotación inducida.

#### 5.2.- El concepto de intercambios de conocimientos y experiencias

El intercambio de conocimientos y experiencias que propone este documento para la GPT, se sustenta en la metodología de estudios de casos, que en términos generales consiste en documentar hechos reales ocurridos en una organización.

En este contexto, la metodología de estudio de casos se aplicaría al personal de la Gerencia para desarrollar su capacidad de solución a problemas específicos que se

llegaran a presentar, la cual se basaría en la información, el análisis y la evaluación de los hechos con características similares que se observaron con anterioridad.

Para la aplicación de la metodología, se invitaría a los integrantes de la GPT (a los cuales se proporcionará previamente una descripción escrita de los hechos) a discutir libremente cada caso. De tal forma que, la discusión debe empezar cuando se da por supuesto que cada asistente esté preparado para expresar sus puntos de vista sobre la situación que se exponga.

Esta condición obliga a que los documentos que describan las situaciones a discutir, se preparen con estricto apego a la realidad operativa y, sean estructurados técnicamente, para facilitar la comprensión de los involucrados. En caso contrario se les restaría su potencial como herramienta aplicable al desarrollo del personal de la GPT.

De igual forma, se propone el nombramiento de un director especialmente capacitado para el manejo de cada tema y con liderazgo dentro de la organización, a fin de que conduzca las discusiones y modere los comentarios expresados por cada participante en dicho evento.

En este orden de ideas, es responsabilidad del Gerente de Procesos de Tesorería crear las condiciones para que cada uno de los casos documentados y discutidos, puedan aportar valor al desarrollo del personal. Es decir, sirvan de experiencia para que en un futuro inmediato los recursos humanos que participan en las discusiones, sean capaces de afrontar retos operativos similares sin contratiempo alguno.

En resumen, la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias, que se propone, está basada más en la práctica que en la teoría; por ello, se debe considerar como un complemento ideal para el programa de capacitación institucionalizada de la Gerencia de Procesos de Tesorería.

### 5.2.1.- Criterios para la documentación de experiencias

Es importante entonces, que las subgerencias que integran la GPT documenten los casos exitosos, al igual que los casos no exitosos que se deriven de la operación diaria, ya que dicha documentación permitirá disponer de una base de información que puede ser aprovechada con el propósito de desarrollar al personal interno.

El mecanismo de documentación que aquí se propone deberá estructurarse conforme a lo siguiente:

**Descripción del caso exitoso.** Para armar el caso, la GPT debe tomar en cuenta aquellos eventos exitosos que se presentaron en la operación diaria, así como aquéllos cuyo origen sea un proyecto de desarrollo a futuro y que en sus etapas de avance se empiecen a observar resultados positivos.

Una vez descrito el caso exitoso, es necesario dar contestación a las siguientes preguntas:

- a) **¿Qué se hizo bien para solucionarlo?** En esta parte del caso, se deben considerar las acciones emprendidas por el personal y que fueron determinantes en la solución del problema.
- b) **¿Qué se pudo haber hecho para una mejor solución?** Como parte del ejercicio de reflexión, es necesario analizar y documentar las posibilidades de existencia de otras alternativas de solución más efectiva.
- c) **¿Qué se logró aprender del caso?** Es necesario identificar y documentar el aprendizaje obtenido, a fin de capitalizarla en un futuro para beneficio del propio personal y de la organización en su conjunto.

De manera similar, es deseable que la GPT tenga documentado aquellos casos en los cuales la decisión tomada no fue exitosa, con el único fin de contar con información útil que sirva para desarrollar al personal de la Gerencia. Para ello, se propone documentar cada caso bajo los siguientes criterios:

**Descripción del caso no exitoso.** Con el fin de armar la documentación de un caso no exitoso, será importante tomar en cuenta solamente aquellos eventos que a juicio del Subgerente pudieran aportar valor al desarrollo del personal.

De la misma forma será necesario dar respuesta a las preguntas que a continuación se detallan:

- a) **¿Qué se hizo mal?** Descripción y documentación de las acciones realizadas, tanto en lo que se refiere a las causas por las cuales se originó el problema, como a las formas en que se reaccionó para intentar darle solución.
- b) **¿Qué se debió de haber hecho para una mejor solución?** En este punto vale la pena documentar y analizar si existen algunas alternativas de soluciones diferentes y cuáles son las razones por las cuales la organización no opta por dichas alternativas.
- c) **¿Qué se logró aprender del caso?** Es importante rescatar algún beneficio del caso. En un ejercicio de autocrítica, la organización debe buscar algún aprendizaje que le deje cada problemática en particular, aún las problemáticas que no son resueltas satisfactoriamente.
- d) **¿Qué medidas preventivas se deben tomar para evitar que se repita el problema?** La GPT debe hacer lo necesario para evitar cometer los mismos errores y, una de las formas en que esto se logra, es a través de la evaluación y mejora de los procesos, tomando como referencia las experiencias pasadas.

Es importante dejar claro que la documentación de los casos no exitosos se hará con la única finalidad de que la organización obtenga algún aprendizaje de las incidencias vividas; por lo tanto, los liderazgos de la Gerencia deben garantizar que no sea usado para fines distintos a los que se buscan en este ejercicio.

Finalmente conviene precisar que la documentación de los casos exitosos y los casos no exitosos que se documenten, no debe convertirse en un ejercicio burocrático; sino por el contrario, debe ser un mecanismo ágil, transparente y viable para todos. Por lo anterior, se sugiere que la extensión de cada caso, no sea más de tres cuartillas.

### **5.2.2.- Mecanismo de transmisión de conocimientos y experiencias**

El mecanismo de transmisión de conocimientos y experiencias que se consideró en este trabajo, deberá basarse en el material documentado al interior de cada una de las Subgerencias adscritas a la GPT, el cual deberá estar previamente revisado por el Gerente y el Subgerente del área involucrada.

El objetivo es que dicha información pueda aportar valor a las estrategias de desarrollo del personal de la GPT que aquí se proponen y, también, pueda ser un complemento ideal a los programas de inducción que se buscan aplicar para personal de nuevo ingreso.

Lo anterior implicará que el Gerente y los Subgerentes asuman la responsabilidad de instrumentar esta iniciativa en el ámbito de su competencia, a fin de que cada uno de los casos documentados sea utilizado para que el resto del personal aprenda de ellos, con el propósito de que en un futuro inmediato dicho personal sea capaz de afrontar retos similares sin contratiempo alguno.

Para la instrumentación de este mecanismo de transmisión de conocimientos y experiencias, se sugiere llevar a cabo reuniones en el área de trabajo, seleccionando previamente el personal que participará en dichas reuniones. La convocatoria para asistir

a dichas reuniones será responsabilidad del Gerente y/o Subgerentes adscritos a la Gerencia de Procesos de Tesorería.

En dichas reuniones, es recomendable que el personal involucrado en cada tema comparta, analice y discuta con el resto del personal, el detalle del material documentado, conforme a lo siguiente:

<b>CASOS EXITOSOS</b>	<b>CASOS NO EXITOSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve descripción del caso de éxito</li> <li>• ¿Qué se hizo bien para solucionarlo?</li> <li>• ¿Qué se pudo haber hecho para una mejor solución?</li> <li>• ¿Qué se logró aprender del caso?</li> <li>• ¿Qué acciones de mejora se proponen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del caso de no éxito</li> <li>• ¿Qué se hizo mal?</li> <li>• ¿Qué se debió de haber hecho para una mejor solución?</li> <li>• ¿Qué se logró aprender del caso?</li> <li>• ¿Cómo tomar las medidas preventivas para evitar que se repita el problema?</li> </ul>

Este ejercicio implicará abrir espacios de reflexión y análisis para cada caso en particular, para lo cual se debe asignar el tiempo suficiente para aprovechar cada experiencia documentada, pero, también se deberá tener especial cuidado de no burocratizar esta iniciativa, por lo que se sugiere que dichas reuniones se lleven a cabo de manera breve, es decir, en no más de 30 minutos.

Por lo que se refiere a los responsables de dirigir dichas reuniones, éstas deberán recaer en el Gerente y/o Subgerentes en su calidad de líderes formales de la organización o, por algún trabajador que a juicio del Gerente tenga la capacidad y experiencia que le permitan garantizar un adecuado manejo de este tipo de reuniones.

### 5.2.3.- El programa anual de intercambio de conocimientos y experiencias

Para garantizar la viabilidad en el largo plazo de la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias, el Gerente y los Subgerentes en su calidad de líderes formales de la organización deben impulsar la elaboración y aplicación de un programa anual de intercambio de conocimientos y experiencias, como parte de la nueva cultura organizacional de la Gerencia.

Se propone que el programa sea elaborado preferentemente en los últimos meses del año inmediato anterior y deberá considerar información relativa a:

- **Tipo de experiencias que se deberán documentar,** Se sugiere que se trate de experiencias que aporten valor al desarrollo del personal.
- **¿Cómo se llevará a cabo la documentación?** La propuesta es que se documente cada caso de manera individual, preferentemente por el personal involucrado en el caso, bajo la coordinación de su Subgerente.
- **¿Cuándo se sugiere llevarla a cabo?** La idea es que se lleve a cabo en el momento que se presente la incidencia operativa.
- **¿Dónde documentarla y en qué lugar se llevará a cabo la transmisión de conocimientos y experiencias?** Para ambos casos, se sugiere las instalaciones de la GPT y solo en caso necesario, utilizar como segunda opción las áreas externas a la Gerencia, lo cual puede tener como beneficio adicional el hecho de romper con la monotonía que puede representar la propia oficina.

Con el propósito de cerrar el ciclo, se requiere que el Gerente convoque a las reuniones de seguimiento que sean necesarias para evaluar el programa desde dos enfoques:

- **Primero,** para evaluar si aportó valor al desarrollo del personal de la Gerencia, y en su caso, proponer las acciones de mejora que procedan.

- **Segundo**, para obtener información relevante que permita retroalimentar al programa para el año siguiente.

Por último, es importante que las acciones de seguimiento sean viables y contribuyan al éxito de esta estrategia, para lo cual se proponen reuniones de evaluación, conforme al siguiente calendario:

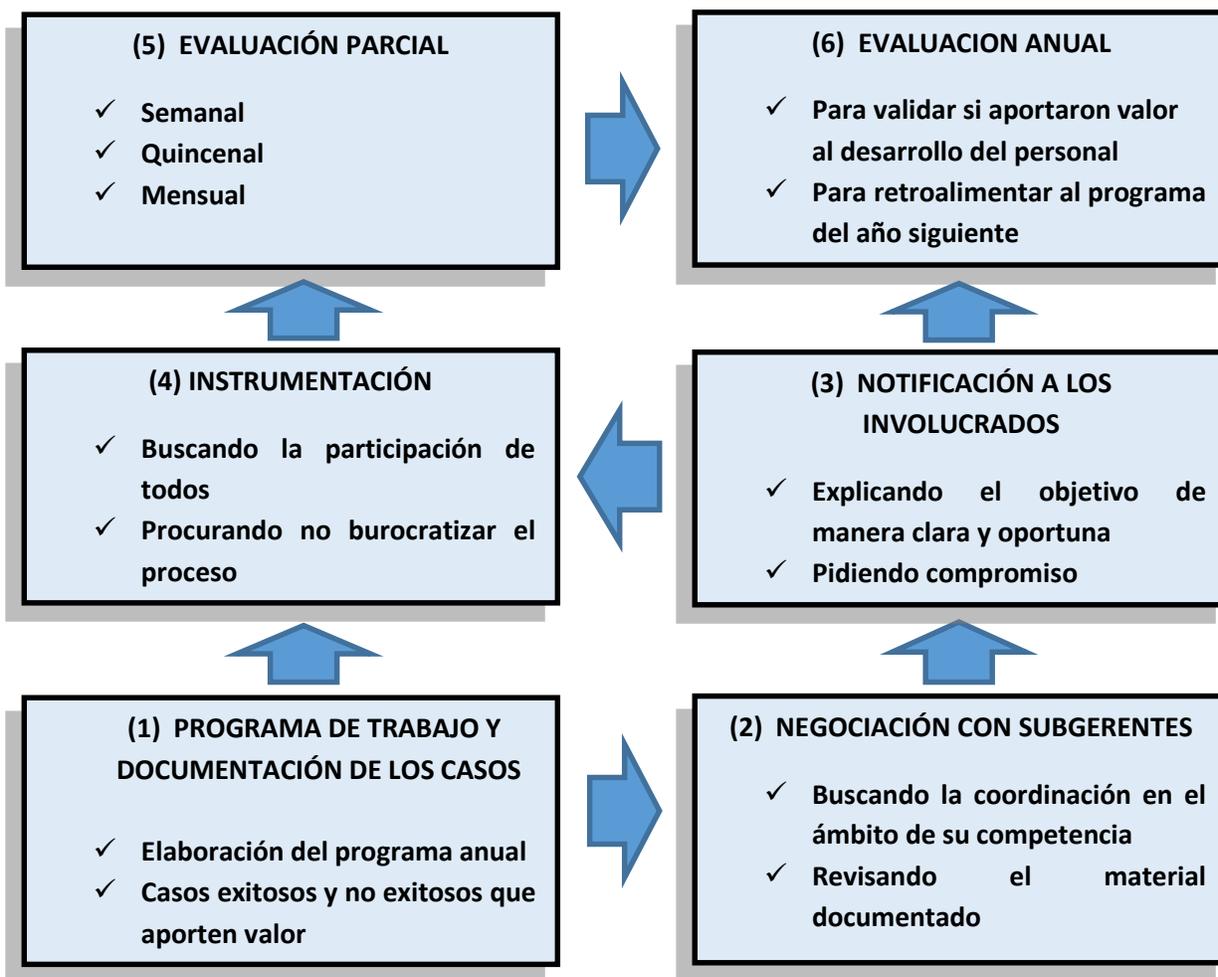
- Una reunión semanal, en el primer mes de la implementación, a fin de ir detectando las incidencias observadas y aplicar las acciones de mejora que procedan.
- Una reunión quincenal, al segundo mes de la implementación, siempre y cuando dicha iniciativa ya empiece a estabilizarse.
- Una reunión mensual, a partir del tercer mes, que permita a la organización contar con la retroalimentación respectiva para la evaluación final.
- Una reunión anual, misma que servirá para consolidar los resultados parciales, y consecuentemente, evaluar los resultados de todo el año.
- Una reunión para elaborar el programa anual de intercambio de conocimientos y experiencias para el año siguiente.

En síntesis, se busca dejar en claro que al margen de los recursos que de manera institucional se asignan a un programa de desarrollo del personal, existen otras alternativas que contribuyen a este propósito, siempre y cuando resulten viables y sean llevadas a cabo con responsabilidad, sean creativas y sobre todo que cuenten con el compromiso de los integrantes de la organización. Un ejemplo de ello está constituido por la estrategia de desarrollo del personal basado en el intercambio de experiencias y conocimientos que aquí se analiza.

El procedimiento administrativo sugerido para la aplicación de esta estrategia, se detalla en el Esquema 8:

## ESQUEMA 8

### PROCEDIMIENTO PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS



Fuente: Diseñado con base en información derivada de la estrategia de desarrollo a partir del intercambio de conocimientos y experiencias.

### **5.3.- La capacitación en la Gerencia de Procesos de Tesorería**

Los cursos de capacitación deben ser considerados como una herramienta administrativa para que la GPT optimice sus resultados operativos y brinde a sus trabajadores las bases para su mejora personal y profesional.

La idea es que dichos cursos contribuyan a que el trabajador sea más productivo, a fin de que la organización obtenga mejores resultados, pero también aporte valor al propio trabajador haciéndolo más competitivo y con mayores posibilidades para ocupar plazas vacantes de mayor nivel jerárquico.

Por esta razón, la Gerencia debe invertir su tiempo, dinero y esfuerzo en un adecuado programa de capacitación para su personal, con lo cual seguramente estará en condiciones de atender de manera más eficiente a sus principales clientes que son los Organismos Subsidiarios, Instituciones Bancarias, Órganos Reguladores, Órganos Fiscalizadores.

En este contexto, es importante que la GPT se pregunte, cuál o cuáles son los objetivos que deben orientar su programa de capacitación. Lo que obliga a realizar un diagnóstico previo que aporte información sobre las necesidades de cada Subgerencia y por tanto, defina qué tipo de capacitación se requiere, cómo programar la capacitación, cuándo llevarla a cabo, en dónde recibir la capacitación y obviamente por qué se requiere dicha capacitación.

Como un avance en esta dirección, se proponen las siguientes reflexiones:

- Si se busca crear, difundir, reforzar, mantener, y actualizar la cultura y valores de la GPT, la capacitación puede basarse en el Manual de Organización de la Gerencia.

- Si el objetivo es apoyar la implementación de los proyectos de mejora continua, los cursos de capacitación pueden ser aquellos orientados a sensibilizar al personal sobre la necesidad de que participe de manera activa en los proyectos de la Gerencia.
- Si el propósito es elevar la calidad del desempeño, los cursos deben ser aquellos orientados al perfil del puesto que ocupa el trabajador dentro de cada Subgerencia. En este caso, los talleres de capacitación son esenciales para que se desarrollen en forma práctica las capacidades de dicho trabajador.
- Si lo que se pretende es preparar al personal para resolver problemas propios de cada una de las áreas de la GPT, el estudio de casos puede ser una buena herramienta para cumplir con este propósito.
- Si sólo se trata de una inducción y orientación al nuevo personal de la Gerencia, el material de los programas de inducción a Petróleos Mexicanos, a la GPT y al puesto vacante, pueden ser útiles.
- Si la estrategia es actualizar conocimientos y habilidades, hay que analizar las necesidades de actualización para cada caso y apoyarse en las instituciones externas que ofrecen dichos cursos de actualización.
- Si el objetivo es preparar al personal de la Gerencia para ocupar un puesto vacante de mayor nivel, es importante programar los cursos con base en el perfil del puesto vacante.

En resumen, una buena capacitación que genere beneficios para la Gerencia de Procesos de Tesorería, mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en la misma, sólo es posible si la organización lleva a cabo la capacitación a partir de un objetivo claro.

### **5.3.1.- Diagnóstico de la capacitación actual en la Gerencia de Procesos de Tesorería**

Como se ha señalado en los capítulos previos, la Gerencia de Procesos de Tesorería está integrada por personal sindicalizado, personal operativo de confianza, personal de mandos medios y un funcionario superior, cuyos niveles jerárquicos y responsabilidades son diferenciados y por lo tanto también requieren de capacitación diferenciada para cumplir de forma adecuada con sus responsabilidades.

Esta condicionante lleva a plantear como primer paso, la necesidad de identificar el tipo de capacitación requerida por cada nivel jerárquico en particular, lo cual se resume de la siguiente manera:

- **Capacitación para personal operativo**, que debe estar orientada a desarrollar las habilidades operativas del recurso humano, tales como: manejo de herramientas informáticas, elaboración de registros contables y análisis de información financiera entre otras. En este tipo de capacitación estaría considerado el personal operativo y de confianza de la GPT cuyo nivel jerárquico oscile entre el nivel 30 al 37.
- **Capacitación para mandos medios**, cuyo propósito debe estar enfocado a desarrollar habilidades de planeación, liderazgo, integración de equipos de trabajo, presentaciones ejecutivas, etc., deben ser considerados como candidatos a este tipo de capacitación, el personal de confianza que ostente niveles 39 y 41.
- **Capacitación para funcionario superior**, cuya finalidad es desarrollar las capacidades del Gerente, con un enfoque al liderazgo y a la toma de decisiones estratégicas.

Esta clasificación, junto con un diagnóstico adecuado sobre las necesidades de cada Subgerencia, puede ser útil para la elaboración del programa de capacitación y, por

consecuencia, puede contribuir a que el trabajador operativo y de mandos medios, tenga la preparación acorde a las funciones que le toca desempeñar.

Sin embargo, en los hechos, se ha observado que los cursos de capacitación instrumentados en la GPT, no han tomado en cuenta este tipo de consideraciones, lo cual se ha traducido en la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo para la organización y para el personal, por ello reconocer esta deficiencia, constituye un primer reto que la organización habrá de atender a la brevedad posible, si quiere lograr que su programa de capacitación aporte valor al desarrollo del personal de la Gerencia.

Adicional a lo antes expuesto, se identificó que existen otros factores que han impactado negativamente el resultado de los programas de capacitación de la Gerencia, los cuales se detallan a continuación:

- a) En la mayoría de los casos, se presentan retrasos en las autorizaciones presupuestales, por lo que muchas veces ya no es factible que el trabajador pueda tomar los cursos programados y, en consecuencia, el líder de la organización opte por otro tipo de cursos que no tienen que ver con el requerimiento inicial.
- b) Los cursos de capacitación son vistos por el líder de la GPT como un premio para el trabajador y no como una iniciativa para mejorar los resultados en la organización, por ello, dichos cursos sólo apuntan a satisfacer las necesidades de dicho trabajador y no aportan valor a la Gerencia.
- c) No hay un seguimiento orientado a evaluar si los cursos de capacitación han contribuido a que el trabajador haya incrementado su desempeño dentro de la organización.
- d) No existen mecanismos de auto-capacitación que comprometan al trabajador a compartir de manera solidaria los conocimientos adquiridos en un curso de capacitación con el resto de sus compañeros.

- e) La Dirección Corporativa de Finanzas no ejerce un liderazgo que ponga a la capacitación como una prioridad para la organización y que sea la punta de lanza para avanzar hacia la construcción de una cultura organizacional basada en personal de alto desempeño.

Ante esta situación, es urgente propiciar la búsqueda de alternativas que permitan replantear el concepto de capacitación, con el propósito de que esta herramienta contribuya a solucionar las brechas en conocimiento del personal desde una perspectiva distinta, con lo cual se esperaría que los recursos invertidos en la misma, aporten valor para la Gerencia y para el trabajador.

### **5.3.2.- ¿Qué hacer con la capacitación para que aporte valor a la Gerencia?**

Con la finalidad de que la capacitación contribuya a fortalecer las capacidades del personal en beneficio de la GPT y del propio trabajador, la organización deberá reorientar el concepto de capacitación, conforme a los siguientes criterios:

- Cada Subgerente deberá elaborar un diagnóstico de capacitación, a fin de garantizar que la asistencia a un curso obedezca a una necesidad real del trabajador y de la Subgerencia. Para dicho propósito, los Subgerentes deberán realizar un análisis acerca del perfil del puesto, así como de las capacidades de cada trabajador, a fin de detectar sus brechas en conocimientos.
- Los programas de capacitación que se autoricen a cada Subgerencia, serán solamente aquéllos cuyo objetivo busque aportar valor al desempeño del puesto o tenga como propósito incrementar los conocimientos del trabajador para que ocupe un puesto de mayor nivel.
- El trabajador que esté participando en un curso de capacitación, deberá acreditar el 100% de asistencia, obtener una calificación mínima de 9.0 y deberá elaborar

propuestas para un mejor desempeño de su puesto; en caso contrario deberán establecerse medidas correctivas, que pueden ser desde inhabilitarlo para asistir a nuevos cursos, hasta invitarlo a que repita dicho curso con cargo en sus propios recursos.

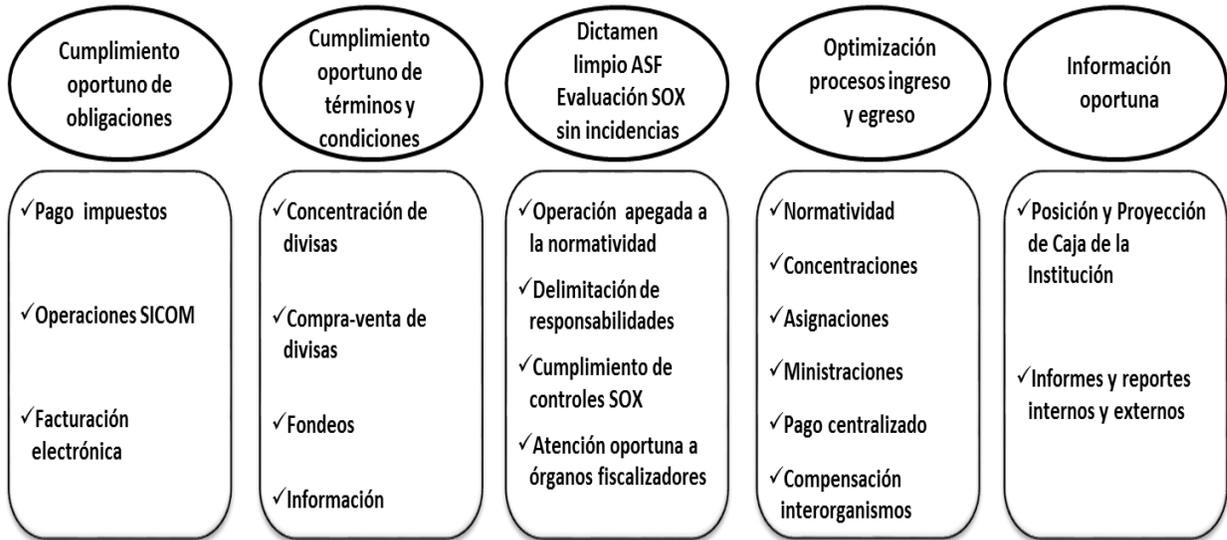
- El trabajador deberá compartir los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación, cuando menos con un compañero de trabajo, por lo que el Subgerente a cargo deberá hacer lo necesario a fin de establecer el mecanismo administrativo que contribuya a este propósito.
- La organización debe garantizar que estén disponibles los presupuestos necesarios para que los programas de capacitación de la Gerencia se apliquen en tiempo y forma.
- Se debe procurar que los cursos de capacitación se contraten con instituciones públicas y privadas del país o del extranjero que tengan un prestigio reconocido en el medio académico.
- Debe existir compromiso de los liderazgos de la organización (Gerente y Subgerentes) para replantear los criterios de capacitación; en caso contrario, difícilmente esta propuesta podrá ser viable y exitosa.

Finalmente, es importante que las áreas que integran la GPT sean apoyadas por un experto, quien les ayudará a descubrir las áreas de oportunidad y de mejora para la organización y, por consiguiente, a definir los objetivos de la capacitación para cada caso en particular.

En el Esquema 9 se pueden observar a grandes rasgos, algunos ejemplos de los objetivos que deben orientar la capacitación de la GPT.

## ESQUEMA 9

### OBJETIVOS DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL EN LA GPT



### Contribuir a la MISIÓN de la DCF

Fuente: Diseñado con base en la información de la estrategia de desarrollo, basada en la profesionalización del programa de capacitación que se propone en este documento.

#### 5.3.3.- Criterios para la elaboración del programa de capacitación de la Gerencia

Para que la capacitación aporte valor a la GPT y al trabajador, es necesario que el Gerente y los Subgerentes en su calidad de líderes formales, lleven a cabo un replanteamiento del programa anual de capacitación.

Dicho replanteamiento, tiene que estar enfocado a lograr que el programa de capacitación contribuya a resolver de manera urgente, el escenario adverso que se vislumbra en el corto plazo al interior de la Gerencia, y que consiste en la falta de

recursos humanos de reemplazo capacitados que permitan afrontar de mejor manera, los retos presentes y futuros de la organización.

Por ello, es importante que los esfuerzos de capacitación de la Gerencia de Procesos de Tesorería se concentren más en los cursos o talleres en materia de tesorería, contabilidad, presupuestos, así como en el manejo de la herramienta SAP y en menor medida en maestrías y diplomados.

En este ejercicio de reflexión, se propone que el replanteamiento empiece por analizar y en su caso proponer ideas en torno a los siguientes temas:

- **¿Qué tipo de capacitación se requiere?** Aquí se puede sugerir que sean cursos o talleres enfocados a reforzar las capacidades del personal para que desempeñe de mejor manera las funciones inherentes a su puesto o en su caso aquéllos enfocados a desarrollar al personal para que ocupe un puesto diferente derivado de necesidades de la propia Gerencia.
- **¿Por qué se programa el curso?** En este caso se debe exponer de manera breve cuál es el beneficio que aporta cada curso para el desarrollo del personal y cómo se espera beneficiar a la organización con la impartición de dicho curso.
- **¿Cómo se llevará a cabo la capacitación?** Para responder a esta pregunta la reflexión tiene que estar enfocada al método de capacitación que se visualiza para cada Subgerencia, a fin de crear las condiciones para lograr el objetivo de la mejor manera posible.
- **¿Cuándo se prevé llevarla a cabo?** La idea es que sea en el momento más adecuado para la Gerencia y para el personal, pudiendo ajustarse a los tiempos de las instituciones públicas o privadas que imparten dichos cursos.

- **¿Dónde tomar los cursos?** El lugar puede ser en las propias instalaciones de la Gerencia o en instalaciones de las instituciones que ofrecen estos cursos.
- **¿Quién debe impartir el curso?** Dependiendo del objetivo y del tipo de curso requerido, la GPT podrá determinar qué persona o institución será responsable de su impartición. En los cursos de inducción podrá ser considerado personal de la propia Gerencia y cuando se trate de temas más especializados podrá ser personal de otras instituciones externas.

Con el propósito de contribuir a que la estrategia de capacitación se realice de manera exitosa, es necesario que se lleve a cabo un seguimiento puntual por parte de los liderazgos formales de la Gerencia, es decir, aquéllos que ocupan un nivel jerárquico superior dentro de la estructura organizacional de la GPT. Con el objetivo de contar con información que permita llevar a cabo las medidas preventivas y correctivas que procedan.

En forma complementaria, los liderazgos formales de la Gerencia deberán buscar el apoyo de aquellos trabajadores (líderes informales) que aún sin contar con un nivel jerárquico dentro de la organización, tienen una influencia importante en el resto del personal.

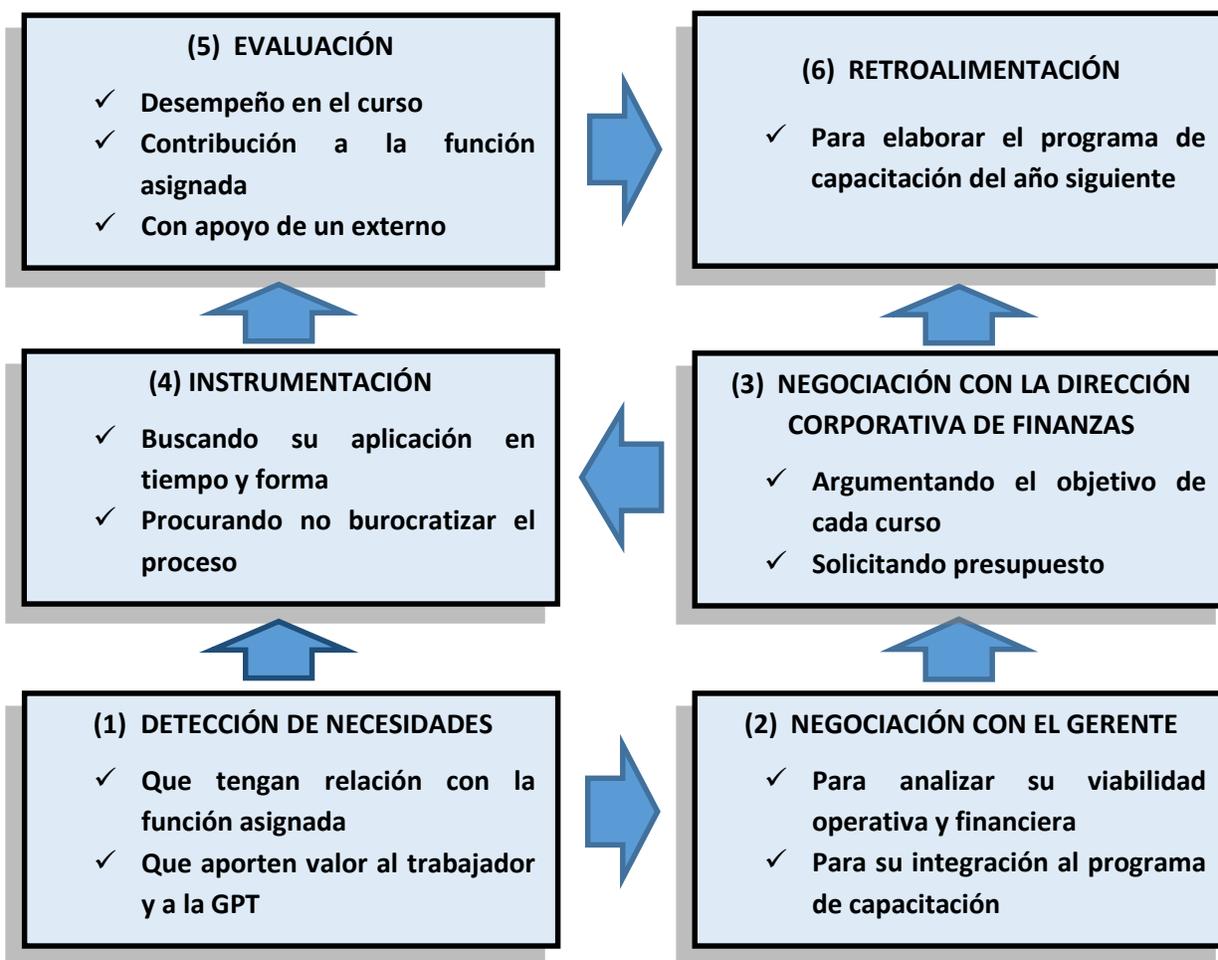
En este contexto, es necesario que el Gerente, los Subgerentes así como el líder informal, funcionen como un solo equipo a fin de convencer, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a los demás trabajadores para que la estrategia de capacitación del personal aquí propuesta, resulte viable y exitosa.

Finalmente, la iniciativa estratégica de capacitación que aquí se propone, puede contribuir a recuperar la confianza del trabajador hacia los programas de capacitación, motivando su interés por mejorar su desempeño, lo cual beneficia al propio trabajador así como a la organización.

El procedimiento administrativo para la profesionalización del Programa de Capacitación de la GPT, se presenta en el siguiente Esquema 10:

### ESQUEMA 10

#### PROCEDIMIENTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA GPT



Fuente: Diseñado con base en información derivada de la estrategia de desarrollo del personal a través de la capacitación que aporte valor.



## **CAPÍTULO 6.- EL LIDERAZGO REQUERIDO PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS DE REEMPLAZO Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

### **6.1.- La cultura y el clima organizacional en la Gerencia de Procesos de Tesorería**

La cultura organizacional para la GPT debe entenderse como un conjunto de valores, creencias, reglas, normas, lenguaje y actitudes compartidas por el personal adscrito a dicha Gerencia; en otras palabras, es la forma en que los integrantes de la organización entienden y desempeñan sus responsabilidades cotidianas.

Con base en esta definición se logró identificar una serie de rasgos distintivos que conforman la cultura de la Gerencia de Procesos de Tesorería de Petróleos Mexicanos, entre los que se destacan los siguientes:

- La misión de la GPT, la cual está enfocada a contribuir a la generación de valor en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- La visión de la GPT, que está orientada a contar con personal calificado, que proporcione servicios de Tesorería con excelencia, innovación y transparencia.
- La creencia de que el manejo de los recursos financieros de Petróleos Mexicanos, debe ser transparente en tanto que son recursos públicos.
- La actitud responsable del personal en la ejecución de cada una de las funciones asignadas.
- El arraigo de costumbres, tales como la puntualidad y el trabajo en equipo.
- La claridad en la definición de los ámbitos de responsabilidad que le corresponde desempeñar a cada trabajador.
- La solidaridad de los integrantes de la organización para resolver los problemas en equipo, sobre todo en los momentos de crisis operativa.

- La costumbre de buscar la correcta ejecución de las tareas desde la primera vez, lo cual ahorra tiempo a la organización y permite mitigar el riesgo operativo.
- La creencia en el personal de que la innovación de los procesos conduce a mejores resultados.
- El sentido de pertenencia a la organización y a Petróleos Mexicanos, lo cual genera un compromiso mayor del trabajador.

Por ello es justo reconocer que la cultura organizacional de la Gerencia, no solamente se reduce a la misión y visión, sino que dicha cultura está fuertemente complementada por una serie de conductas positivas que el personal ha logrado desarrollar a lo largo de los años, aun cuando no estén escritas en algún manual o documento interno, lo cual puede ser considerado como una fortaleza de la organización.

Lo característico de estos rasgos culturales, es que se han desarrollado al margen de las directrices del funcionario que ejerce el liderazgo formal en la organización, lo cual indica que ha sido el liderazgo informal el factor que ha determinado el surgimiento de estas conductas positivas

Por ello, la tarea pendiente es lograr que el líder formal de la Gerencia incorpore parte de esta cultura a la formalidad de la organización y, en su caso, adopten un sistema de reconocimiento de las buenas prácticas que el trabajador lleva a cabo en forma cotidiana, lo cual seguramente fortalecerá más aún la cultura de la organización.

En este contexto, es importante que el líder de la Gerencia se involucre y conozca de mejor manera la cultura de su organización, ya que a partir de este conocimiento podrá integrar al personal a los objetivos de dicha organización, formar equipos de trabajo eficientes y aprovechar de mejor manera la capacidad de sus colaboradores.

Por su parte el clima organizacional de la Gerencia, se puede entender como el conjunto de características de la organización percibidas por los trabajadores que la conforman, las cuales impactan fuertemente en su motivación y, por tanto, en su desempeño laboral.

Lo anterior significa que los hechos suscitados al interior de la Gerencia, son interpretados y analizados por los propios trabajadores para constituir la percepción del clima organizacional.

En este orden de ideas, se identifica que el clima organizacional de la Gerencia de Procesos de Tesorería está fuertemente impactado por los siguientes hechos:

- La inexistencia de los espacios físicos adecuados, lo que representa incomodidad a la hora de desarrollar las actividades cotidianas.
- El funcionamiento inadecuado del sistema de aire acondicionado, genera temperaturas extremas (o muy frío o demasiado calor).
- El estilo de dirección que adoptan los líderes formales, no permite una comunicación efectiva con el resto del personal.
- El favoritismo en la contratación del personal de nuevo ingreso, genera inconformidad en el resto del personal.
- La baja expectativa de desarrollo profesional al interior de la organización, propicia desmotivación entre el personal, e impacta negativamente al clima organizacional.
- La desconfianza del personal en los funcionarios que ejercen el liderazgo al interior de la Gerencia, propicia distorsión de los tramos de autoridad y de control.

- La falta de incentivos para el personal que participa en la implantación de los proyectos de mejora continua, genera descontento en el recurso humano asignado a dichos proyectos.

El conjunto de características antes mencionadas, ocasiona que el personal de la Gerencia muestre desinterés y descontento con la organización, lo cual es una señal clara de que el clima organizacional de la Gerencia tiende a la baja.

En este contexto, adquiere dimensión el concepto de resistencia al cambio, el cual consiste en aquel comportamiento del empleado que tiene como propósito desacreditar, retrasar o impedir la implantación de un cambio laboral, como consecuencia de su insatisfacción con el clima de la organización.

Por todo lo anterior, es necesario que se lleven a cabo las acciones que procedan a efecto de lograr que el personal de la Gerencia encuentre un estado satisfactorio y se motive para que muestre una mayor colaboración con las iniciativas estratégicas de reemplazo y desarrollo del personal que se proponen en esta tesis.

## **6.2. Reflexiones sobre el liderazgo requerido para enfrentar los retos en la instrumentación de las estrategias planteadas**

La serie de retos que plantean las estrategias de reemplazo y desarrollo del personal para la Gerencia de Procesos de Tesorería (GPT), implica la existencia y/o formación de líderes que dirijan la implantación efectiva de las mismas y, por ende, al logro de los objetivos organizacionales asignados al área. En este contexto, es importante reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La valoración sobre el estilo de liderazgo existente en GPT y el estilo de liderazgo que realmente se requiere para apoyar la puesta en operación de las estrategias propuestas. Esta valoración debe identificar las características del liderazgo (si el líder es carismático, visionario, enfocado a tareas o a las personas) para

proporcionar información relevante sobre las habilidades que ya poseen los líderes de la GPT y las habilidades gerenciales que es necesario fortalecer o desarrollar para el éxito de cada estrategia en particular.

Con el propósito de contar con los líderes que requiere la GPT para apoyar las estrategias de reemplazo y de desarrollo del personal, es importante considerar, en el momento actual, la retroalimentación que éstos reciben de sus colaboradores, el aprendizaje rescatable de la experiencia diaria y la incertidumbre que conlleva la operación de estas estrategias. Lo anterior, implica el establecimiento de nuevos criterios para transformar los retos que se presentan durante su implementación en oportunidades de fortalecimiento de la organización.

En este contexto, la definición de objetivos comunes y los compromisos que se derivan de dichos objetivos, serán un elemento determinante en la relación líder-subordinado, es decir entre el Gerente y Subgerentes con el resto de trabajadores.

- Las situaciones determinan el estilo del liderazgo. Esto es, se requiere considerar el objetivo planteado, la complejidad de las tareas, el tiempo disponible para llevarlas a cabo, los recursos con que se cuentan y la capacidad de los colaboradores. De esta forma, los líderes de la Gerencia deben adoptar su propio estilo en función de la madurez profesional de sus colaboradores (novato, aprendiz, competente o experto) y, dependiendo de cada caso, determinar el grado de libertad que debe darse al colaborador en el desarrollo de sus funciones para que pueda demostrar su nivel de competencia.

En este orden de ideas, es importante que el Gerente y los Subgerentes en su calidad de líderes de la GPT, procuren otorgar poder y autoridad (empowerment)

a los colaboradores para potenciar los resultados, sin olvidar que la responsabilidad de los resultados obtenidos no se comparte.

Por ello, es importante involucrar al personal en la definición y alcance de sus responsabilidades, generar un ambiente de cooperación al interior de la Gerencia, estimular la participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y mantener una elevada confianza en sí mismos. Todo ello es posible si el líder es capaz de entender y conectarse con sus seguidores y, sobre todo, si es capaz de lograr el compromiso de dichos seguidores hacia la instrumentación de las estrategias de reemplazo y desarrollo del personal que se proponen en este documento.

- El papel protagónico de los líderes de la Gerencia en el proceso de cambio que se plantea; sobre todo cuando se busca generar condiciones que influyan en el incremento del nivel de eficiencia de la organización. En este sentido los líderes deben procurar que la organización sea vista por todos los involucrados, como un equipo de trabajo interactuando de manera sincronizada, para alcanzar la eficacia y eficiencia que beneficie a la propia organización y a cada una de las personas que la conforman.

### **6.3.- El liderazgo como parte de la responsabilidad del puesto de Gerente y Subgerente**

El personal de mandos medios y el que se define como funcionario superior al interior de la GPT (líder formal), tienen la responsabilidad de conducir los esfuerzos del resto del personal hacia el logro de una serie de objetivos entre los que se destacan los siguientes:

- Operación de la Tesorería apegada al marco normativo vigente

- Cumplimiento óptimo de las obligaciones fiscales
- Dictamen de auditoría sin incidencias relevantes
- Optimización de los procesos de Tesorería y
- Generación oportuna de información.

Sin embargo, para dichos líderes, la responsabilidad no concluye con alcanzar los mencionados objetivos, sino que por el contrario, es apenas el comienzo de una serie de esfuerzos que deben realizar para que existan las condiciones necesarias que le den viabilidad a las expectativas de desarrollo de la Gerencia de Procesos de Tesorería, entre las cuales se incluye por supuesto, el desarrollo del personal adscrito a dicha organización.

En este contexto, es conveniente que el Gerente y los Subgerentes tengan la capacidad para convencer, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y tomar la iniciativa, a fin de que las estrategias de reemplazo y desarrollo de personal, a que se refiere esta investigación, también sean esfuerzos viables para la organización y para los trabajadores.

Lo anterior no es una tarea sencilla, ya que a dichos líderes les tocará vencer resistencias de una parte importante del personal, atender el desánimo ocasionado por la distorsión en el otorgamiento de incentivos y también les tocará dar seguridad a los trabajadores, ante la incertidumbre que estos cambios pueden generar al interior de la Gerencia de Procesos de Tesorería.

Este esfuerzo se vuelve más complejo si se reconoce que el Gerente en su calidad de líder formal, no siempre puede obtener el compromiso de sus colaboradores por el simple hecho de ocupar un nivel jerárquico superior; dado que este compromiso depende del grado de aceptación que tenga por parte de los subgerentes, personal de mandos

medios, personal operativo y personal sindicalizado, lo que a su vez depende de su capacidad para ejercer dicho liderazgo.

En este orden de ideas, se requiere impulsar una nueva cultura de trabajo que favorezca la coexistencia de la dupla mando-obediencia dentro de la Gerencia, para lo cual los involucrados deberán desarrollar las siguientes cualidades:

- Por un lado, el Gerente y los Subgerentes deberán desarrollar confianza en sí mismos, sentido común, sentido de dirección y buena intención, para lo cual es importante que exista congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, ya que esto puede sumar o restar valor a su liderazgo.
- Por otro lado, el personal operativo y de mandos medios deberán desarrollar entre otras cosas, confianza en el líder, sentido de colaboración y compromiso con los objetivos de la organización.

Otro aspecto que impacta de manera significativa el ejercicio de liderazgo dentro de la Gerencia de Procesos de Tesorería y que merece ser analizado, se presenta cuando el líder formal muestra desconocimiento sobre la estructura y funcionamiento del área bajo su responsabilidad.

En esta disyuntiva, será necesario que el Gerente o Subgerente, según corresponda, busque prepararse a fin de cubrir las brechas que pudieran existir en su formación, lo cual seguramente implicará adquirir mayores conocimientos y habilidades con el propósito de que pueda proyectar hacia el resto del personal el perfil de líder que la organización necesita.

Por último, el reconocimiento de esta figura de líder permitirá al trabajador tener un referente al cual acudir, ya sea para solucionar problemas operativos, proponer ideas de mejora o simplemente para solicitar su incorporación a los procesos de cambio que se visualizan dentro de la Gerencia.

#### **6.4.- La importancia de que el Gerente y Subgerentes demuestren conocimientos en los temas de la Tesorería**

Los líderes de la Gerencia de Procesos de Tesorería, constituyen un grupo de empleados cuyo perfil profesional demanda capacidades de planeación, organización, dirección, liderazgo, toma de decisiones, integración de equipos de trabajo, evaluación, conocimiento de la función pública, así como amplios conocimientos sobre la función financiera de la organización.

Adicional a lo anterior, deben conocer la estructura y funcionamiento de la Tesorería de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, ya que el subordinado normalmente reconoce y se disciplina de mejor manera ante aquellos funcionarios que demuestran un conocimiento amplio sobre los temas de su organización.

Algunos ejemplos del tipo de competencia que deberán desarrollar para cumplir con dicho propósito, se describen a continuación:

#### **Por lo que respecta a Petróleos Mexicanos, el líder de la GPT deberá conocer en forma detallada:**

- La estructura y funcionamiento de los órganos de dirección de la empresa
- La misión y visión de cada Organismo Subsidiario
- La estructura y funciones de los Organismos Subsidiarios y el Corporativo
- Los planes y programas de trabajo más importantes de los Organismos Subsidiarios y Corporativo
- Los principales proyectos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- La estructura y funciones de las áreas financieras de los Organismos Subsidiarios
- La estructura y funciones de las áreas de Tesorería de los Organismos Subsidiarios

- Los principales productos e instalaciones con que opera cada Organismo Subsidiario y su distribución geográfica
- Los principales funcionarios de cada Organismo y Corporativo
- Los principales resultados operativos de cada Organismo Subsidiario
- Los principales resultados financieros de cada Organismo Subsidiario
- Los principales documentos ejecutivos que emite Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- Los principales mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas en los Organismos y Corporativo
- Las expectativas de desarrollo de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

**Por lo que respecta a la función de Tesorería, el líder de la Gerencia debe tener un conocimiento detallado acerca de los siguientes temas:**

- Misión y Visión de la Dirección Corporativa de Finanzas
- Misión y Visión de la Subdirección de Tesorería
- Misión y Visión de la GPT
- Estructura y funciones de la Dirección Corporativa de Finanzas
- Estructura y funciones de la Subdirección de Tesorería
- Estructura y funciones de la GPT
- Estructura y funciones de cada Subgerencia de la GPT
- Normatividad de carácter interno que regula las operaciones de la Gerencia
- Normatividad de carácter externo que regula las operaciones de la Gerencia
- Interlocutores internos

- Interlocutores externos
- Principales sistemas de información con que opera la Gerencia
- Resultados operativos de cada Subgerencia
- Mecanismos de fiscalización y rendición de cuentas a la que está sujeto la GPT
- Expectativas de desarrollo de la Gerencia

Además de contar con las competencias señaladas, es responsabilidad del Gerente y Subgerentes buscar los medios que les permitan estar enterados de las incidencias diarias de la operación, conocer sus causas y si es posible, la solución más factible y en el menor tiempo que el personal operativo.

De la misma manera, es necesario que el Gerente y los Subgerentes, hagan un esfuerzo por estar actualizados en aquellos temas relativos a su entorno inmediato, por lo que, deberán estar atentos a lo que sucede dentro de la Subdirección de Tesorería, dentro de la Dirección Corporativa de Finanzas, dentro de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, así como del mercado financiero en general.

En este orden de ideas, cobran relevancia los cursos de inducción, los de intercambios de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación que se imparte de manera institucionalizada, las cuales podrán ser opción para que los responsables de ejercer el liderazgo en la GPT adquieran mayor conocimiento y fortalezcan su imagen como líderes de la organización.

Finalmente, en la medida en que el Gerente y Subgerentes se preparen y conozcan mejor a la GPT, se podrán establecer canales de comunicación más efectivos con el personal operativo, mandos medios y, por tanto, se logrará una relación de trabajo más armónica lo que redundará en un clima organizacional adecuado para la implantación de las estrategias propuestas.

## **6.5.- Criterios para sumar valor a partir de los liderazgos informales**

El liderazgo informal dentro de la GPT lo ejercen aquellos trabajadores cuya figura de líder está basada en su amplio conocimiento y experiencia en el área de Tesorería, así como su carisma personal, lo que les permite ayudar y orientar al resto de sus compañeros a solucionar los problemas laborales cotidianos, a fin de que logren alcanzar sus objetivos y, por tanto, un estado satisfactorio al interior de la organización.

Se ha observado que el líder informal de la GPT tiene mayores posibilidades de ejercer un liderazgo al interior de la organización, cuando además de su carisma y conocimientos, es visionario, creativo, dinámico, perseverante, consejero, etc., y sobre todo cuando sus compañeros se le acercan para pedir su opinión, aun cuando saben que no cuenta con un puesto de jerarquía dentro de la organización. Esta cualidad les permite tener un nivel de influencia y convencimiento sobre el resto de sus compañeros, situación que debe ser vista como un área de oportunidad para la organización.

En este orden de ideas, se detectó que una parte importante del personal de la Gerencia, posee este tipo de liderazgo sobre el resto del personal, en gran medida, por sus elevados conocimientos en los temas contables, presupuestales y de tesorería, por mencionar solamente algunos atributos, pero sobre todo, porque se comprometen de manera activa en la solución de los problemas del grupo.

El personal que ejerce el liderazgo informal al interior de la GPT, está conformado por trabajadores de mandos medios de nivel 39, cuya antigüedad en la organización oscila entre 20 y 30 años, y con una trayectoria laboral basada en una rotación constante en varios puestos de trabajo, lo que les ha permitido acumular bastante experiencia sobre el funcionamiento de la Gerencia.

Otra característica que se observó en el líder informal de la Gerencia es que no evade las responsabilidades que implica el ejercicio de sus funciones, sino que las asume con una naturalidad que muchos de sus compañeros no alcanzan a entender, a pesar de las

implicaciones que una mala decisión pudiera ocasionar tanto a la organización como al propio trabajador.

En este orden de ideas, la confianza que genera el líder informal sobre el resto de sus compañeros adquiere un valor significativo en la operación diaria, pero sobre todo en aquellos momentos de crisis o de incidencias operativas que son los momentos en que surge y se acrecienta la figura del líder informal.

Por estas razones, los liderazgos informales de la GPT, deberán ser tomados en cuenta con el propósito de que contribuyan a lograr que el resto de los trabajadores tengan una mayor aceptación de las estrategias que en este trabajo se proponen y, por consecuencia, refuercen las posibilidades de éxito en la implantación de las mismas en beneficio de la organización.

De igual forma, también se debe impulsar al liderazgo informal por razones de tipo motivacional. El líder informal puede ser un buen ejemplo para el resto de los trabajadores, por la forma en que ejerce y proyecta dicho liderazgo, mandando un mensaje positivo y contribuyendo a crear un mejor ambiente laboral.

Con base en todos estos argumentos, la organización tiene que hacer un esfuerzo por identificar y, en su caso, canalizar de manera ordenada al personal que cuente con el perfil de líder informal, a fin de que su contribución sea ordenada, congruente y genere un efecto positivo hacia el resto de los trabajadores.

En síntesis, el amplio conocimiento y experiencia, así como el carisma que proyecta un determinado trabajador hacia el resto del personal de la Gerencia, debe ser considerada como un complemento ideal a los liderazgos formales (Gerente y Subgerentes); por lo que deben ser estos últimos los más interesados en impulsar el surgimiento del liderazgo informal dentro de la GPT.

## **6.6.- El liderazgo requerido en la instrumentación de la estrategia de reemplazo del personal dentro de la GPT**

Como se describió en el Capítulo 4, la estrategia de reemplazo de personal consiste en profesionalizar los procesos de reclutamiento, inducción, selección, evaluación y contratación de los recursos humanos que aspiren a ocupar una plaza vacante al interior de la GPT de Petróleos Mexicanos.

La viabilidad de esta iniciativa estratégica, depende en gran medida de los compromisos que asuman los líderes de la GPT, particularmente el Gerente y Subgerentes, así como aquellos trabajadores identificados como líderes informales dentro de la organización; por ello se hace necesario abrir un espacio para estudiar el liderazgo requerido tanto a nivel formal como informal.

### **6.6.1.- La contribución del líder formal en la estrategia de reemplazo**

La participación del Gerente de Procesos de Tesorería y de los Subgerentes en la estrategia de reemplazo de personal que aquí se plantea, además de necesaria es obligada, ya que forma parte de su responsabilidad como líderes formales de la organización.

Para definir su ámbito de influencia, es necesario primeramente definir en qué consistirá su participación en la implementación de la estrategia de reemplazo y por qué resulta necesaria la participación del Gerente como líder formal de la organización.

Como resultado del diagnóstico realizado, se detectó que el líder formal debe dirigir el proceso de reclutamiento, inducción, evaluación, selección y contratación, para lo cual es su responsabilidad llevar a cabo las siguientes actividades críticas a fin de lograr el éxito en la implantación de la estrategia:

- Definir las reglas para participar en el proceso
- Alentar la participación del personal
- Dirigir la evaluación de la estrategia
- Tomar la decisión sobre el candidato ganador
- En general, tomar las medidas adecuadas para garantizar el éxito de la estrategia

**Definir las reglas para participar en el proceso.** La definición de las reglas por parte del Gerente permite, no solamente la instrumentación de la estrategia con mayor orden, sino que también deja claro que la estrategia propuesta no es producto de una iniciativa personal, sino que forma parte de una serie de iniciativas de la organización enfocadas a profesionalizar las actividades de reclutamiento, inducción, evaluación, selección y contratación del personal de la GPT.

Dichas reglas deben ser consideradas como una guía interna de la organización, que servirá por un lado para facilitar la toma de decisión en cada uno de los temas inherentes a cada actividad y por otro, para transparentar la aplicación de la estrategia.

De igual forma, estas reglas se deben complementar con un procedimiento administrativo que detalle las etapas a seguir para alcanzar el objetivo de captar candidatos potencialmente aptos para ocupar un puesto vacante.

El líder formal debe tener especial cuidado en que las guías y procedimientos emitidos sirvan para facilitar la ejecución de las tareas que a cada quien le toca desempeñar y no para burocratizar la aplicación de la estrategia.

Finalmente, es importante dejar claro que las reglas emitidas no deben contravenir ninguna normatividad interna y externa en materia de administración de recursos humanos y su ámbito de aplicación no debe ir más allá de la organización.

**Alentar la participación del personal.** El Gerente de Procesos de Tesorería en su calidad de líder formal de la organización, le tocará realizar la promoción, el convencimiento y la motivación necesaria para que la estrategia de reemplazo de personal sea aceptada por un mayor número de trabajadores o, al menos, no sea obstaculizada en su aplicación.

La aceptación de esta iniciativa estratégica comienza por el convencimiento de los Subgerentes para definir el papel que deben realizar en el proceso de implantación y, posteriormente, se enfocan a lograr que el personal de mandos medios haga lo propio y, consecuentemente, se permee el compromiso al resto de la organización, generando un efecto multiplicador que se dirija al logro del objetivo planteado.

Para el buen desempeño de la tarea de convencimiento al interior de la organización, debe considerarse la ejecución de las siguientes acciones:

- Informar al personal de la Gerencia de manera clara y oportuna sobre los objetivos de la estrategia de reemplazo
- Difundir con oportunidad las reglas que sustentarán su operación, lo anterior a fin de darle mayor credibilidad
- Incluir a la totalidad del personal de confianza de la Gerencia que reúna el perfil requerido por el puesto vacante
- Demostrar con hechos que la aplicación de la estrategia es congruente con las reglas emitidas
- Transparentar con evidencia real que la estrategia de reemplazo tuvo como resultado final la contratación del personal adecuado para el puesto vacante
- Garantizar que la estrategia de reemplazo de personal forme parte del plan de trabajo de la organización

**Dirigir la evaluación de la estrategia.** El Gerente deberá convocar a los Subgerentes y a los líderes informales que considere necesario, a fin de llevar a cabo la evaluación periódica de la estrategia. Dicha evaluación permitirá contar con la información que retroalimente el desarrollo del proceso de implantación a lo largo del tiempo, identificando inconsistencias y las medidas necesarias para hacer los ajustes que permitan un mejor desempeño de la estrategia.

El líder evaluará la estrategia de reemplazo del personal con base en los resultados que aporte el trabajador contratado en la plaza vacante, aplicando los siguientes criterios:

- Su desempeño en el puesto, para lo cual la opinión de su jefe inmediato es obligada.
- Su capacidad para interactuar con sus interlocutores internos y externos, aplicando cuestionarios de opinión enfocados a obtener información relevante para poder realizar la evaluación.
- Su capacidad de adaptación e integración con el resto del personal; considerando la consulta de su desempeño con sus compañeros más cercanos, esto es valorar si el trabajador ha sido capaz de trabajar en equipo.
- La evaluación periódica del trabajador durante un tiempo considerado el más conveniente por parte del evaluador. Por ejemplo evaluarlo los días últimos de cada mes, hasta que cumpla con los tres meses que serán decisivos para determinar si dicho trabajador puede ser contratado en forma definitiva.

Los resultados de esta evaluación le indicarán al Gerente si el reclutamiento, selección, inducción, evaluación y selección fueron realizados en forma adecuada y por tanto, justifican continuar con la operación de esta estrategia en los mismos términos en que se ha llevado a cabo. De otra forma, habrá que realizar los ajustes que procedan, lo cual

también será responsabilidad del Gerente en su calidad de líder formal de la organización.

#### **6.6.2.- La contribución del líder informal en la estrategia de reemplazo de personal**

Si bien es cierto que el líder informal se mueve en una ruta diferente al liderazgo formal, también es justo reconocer que en la mayoría de las veces su participación es positiva, ya que contribuye a resolver los problemas del personal y, en algunos casos, de la organización.

Lo anterior lleva a reflexionar, sobre la necesidad de que la organización abra los espacios suficientes para fomentar el liderazgo informal, a fin de que la implantación de las estrategias aproveche los beneficios que brinda este tipo de liderazgo.

Para que dicha participación sea factible, el líder formal identificará a los líderes informales de la organización y direccionará su desempeño, buscando que contribuya a generar las condiciones del medio ambiente laboral adecuadas para la ejecución del proceso de implantación de la estrategia,

Para ello será necesario que el líder formal defina conjuntamente con el líder informal los siguientes criterios de participación:

- **¿En qué consiste dicha participación?** Su papel puede consistir en ser promotor de la estrategia ante sus compañeros, constituirse como instructor en los cursos de inducción y como integrante del grupo que se encargará de la evaluación, etc.
- **¿Cómo se debe dar la participación?** El Gerente otorgará libertad de decisión y de movimiento al líder informal ya que de otra forma se le resta su capacidad de convocatoria.
- **¿Hasta dónde se debe dar la participación?** Situación importante a fin de no vulnerar la autoridad del líder formal y viceversa.

Por último, el líder formal de la Gerencia de Procesos de Tesorería debe crear las condiciones para que el líder informal esté plenamente convencido de que su contribución a la estrategia de reemplazo de personal será respetada por la organización.

### **6.7.- El liderazgo requerido en la instrumentación de la estrategia de desarrollo del personal**

La estrategia de desarrollo del personal que fue descrita en el Capítulo 5 de este documento, se refiere a una serie de iniciativas estratégicas que la organización deberá llevar a cabo para potencializar las capacidades de su personal, a través de la rotación inducida, intercambio de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación.

La implantación exitosa de esta estrategia, contribuirá a garantizar la continuidad de la operación, así como la expectativa de desarrollo del área, aún ante una circunstancia adversa, como lo es el retiro por jubilación de una parte importante del personal especializado.

Por lo anterior, esta estrategia no puede ser entendida si no se cuenta con el compromiso de los líderes formales e informales de la Gerencia. Por ello en este apartado se plantean las formas en que dichos liderazgos deben contribuir a la implantación exitosa de la estrategia.

#### **6.7.1.- La contribución del líder formal en la estrategia de desarrollo del personal**

El Gerente de Procesos de Tesorería, en su calidad de líder formal de la organización, deberá estar obligado a impulsar esta estrategia de desarrollo del personal, utilizando tanto los recursos materiales y financieros de la empresa, hasta aquellos recursos que no son tangibles pero que de igual forma son relevantes, tales como: el fomento de la

capacidad creativa del personal para encontrar alternativas viables que aporten valor a la estrategia.

Por lo anterior, el Gerente debe contribuir a garantizar la viabilidad de la implantación de esta estrategia, a través de la creación de las condiciones necesarias para que los esfuerzos realizados por el personal sean viables.

En consecuencia las tareas que le compete realizar el Gerente en su calidad de líder formal son las siguientes:

- Explicar en forma adecuada a sus subordinados los objetivos de las iniciativas de rotación inducida, intercambio de conocimientos, experiencias y profesionalización de la capacitación, a fin de que no haya dudas o discrepancias que le resten credibilidad a las iniciativas.
- Garantizar que los programas de rotación inducida, los de intercambio de conocimientos y experiencias, así como el de la profesionalización de la capacitación, sean congruentes con la necesidad de mejorar los resultados operativos. Es decir, deben ser propuestas lógicas que sumen valor a la organización y a las capacidades del personal involucrado.
- Convencer a cada Subgerente para que se comprometa con dichas iniciativas y sea promotor de las mismas al interior de la organización.
- Asegurar la transparencia del proceso, lo cual significa que el criterio para determinar al personal que se moviliza, al personal que participa en el proceso de intercambio y al personal que se capacita, se lleve a cabo con profesionalismo y con apego a las reglas que se definan para estos fines.
- Evitar que estos programas de desarrollo del personal sean utilizados para otros fines distintos a los que fueron creados, por ejemplo que sean usados como castigo para el personal.

- Establecer los criterios de seguimiento semanal, quincenal, mensual y anual, lo cual permitirá a la organización contar con la retroalimentación que permita instrumentar las acciones de mejora que procedan.
- Garantizar que las iniciativas de rotación inducida, intercambio de conocimientos, experiencias y profesionalización de la capacitación, operen de manera permanente y no de manera ocasional, por lo que deberá procurar que se incluyan como parte del plan de trabajo anual de la organización.

Por otro lado, la participación activa del líder de la Gerencia siempre será importante, ya que tiene un efecto multiplicador al interior de la misma; es decir, cuando el personal observa que determinadas iniciativas son respetadas y ejecutadas por el Gerente, también son observadas de la misma manera por los trabajadores.

En resumen, la participación del líder formal es necesaria para que las iniciativas que conforman la estrategia de desarrollo del personal, tengan el suficiente apoyo y contribuyan a garantizar la continuidad de las funciones asignadas a la organización.

#### **6.7.2.- La contribución del líder informal en la estrategia de desarrollo del personal**

Para que la estrategia de desarrollo del personal tenga mayores posibilidades de ser exitosa, es importante que la Gerencia incorpore en forma complementaria los esfuerzos de aquellos trabajadores, que a pesar de no tener algún nivel jerárquico relevante, ejercen cierto liderazgo en los demás trabajadores, ya sea por su amplio conocimiento y experiencia en los temas relacionados con el funcionamiento de la Tesorería, o por su carisma personal.

En este contexto, el surgimiento del liderazgo informal debe ser aprovechado por la organización, para que contribuya de manera decidida en la promoción y aceptación de dicha estrategia por parte del personal de la Gerencia

Por estas razones, la organización debe impulsar acciones orientadas a convocar, convencer, incentivar y motivar al personal que posean esta cualidad, para que hagan suyos los compromisos que se deriven de las iniciativas de rotación inducida, de intercambio de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación, que en conjunto forman parte de la estrategia de desarrollo del personal planteada en este trabajo.

Con la finalidad de que la colaboración del líder informal se lleve a cabo de manera ordenada, es necesario definir, de acuerdo al contexto, los criterios a partir de los cuales se dará dicha participación, de acuerdo a lo siguiente:

**a) Si el objetivo es vencer resistencias en la aplicación del programa de rotación inducida:**

- La participación del líder informal podrá basarse en el fomento de un mejor clima laboral dentro de la organización.
- La participación del líder informal tendrá que estar enfocada a la sensibilización del personal acerca de los beneficios que las iniciativas aportan tanto a la organización como a los trabajadores.
- El líder informal debe poner el ejemplo y solicitar su incorporación al programa de rotación de personal y con ello mostrar en los hechos que no se debe tener miedo al cambio.
- Finalmente, el líder informal podrá contribuir al éxito de esta estrategia, si toma la responsabilidad de ser el tutor del personal que es movilizado hacia un nuevo puesto de trabajo, como consecuencia de la aplicación del programa de rotación.

**b) Si el objetivo es contribuir al éxito de la iniciativa de intercambio de conocimientos y experiencias:**

- El líder informal puede contribuir al éxito de las iniciativas, si acepta la responsabilidad de dirigir la documentación de los casos relevantes derivados de la operación diaria y coordinar las reuniones de transmisión de conocimientos y experiencias.
- Puede aportar valor motivando al resto del personal de la Gerencia a que participe de manera activa en dicha iniciativa.
- El líder informal que basa su liderazgo en los conocimientos y experiencias adquiridos en su vida laboral, debe contribuir al desarrollo del personal en aquellos temas donde posee una amplia experiencia laboral.

**c) Si el objetivo es contribuir al éxito de la iniciativa de profesionalización de la capacitación que agregue valor a los procesos de la Tesorería:**

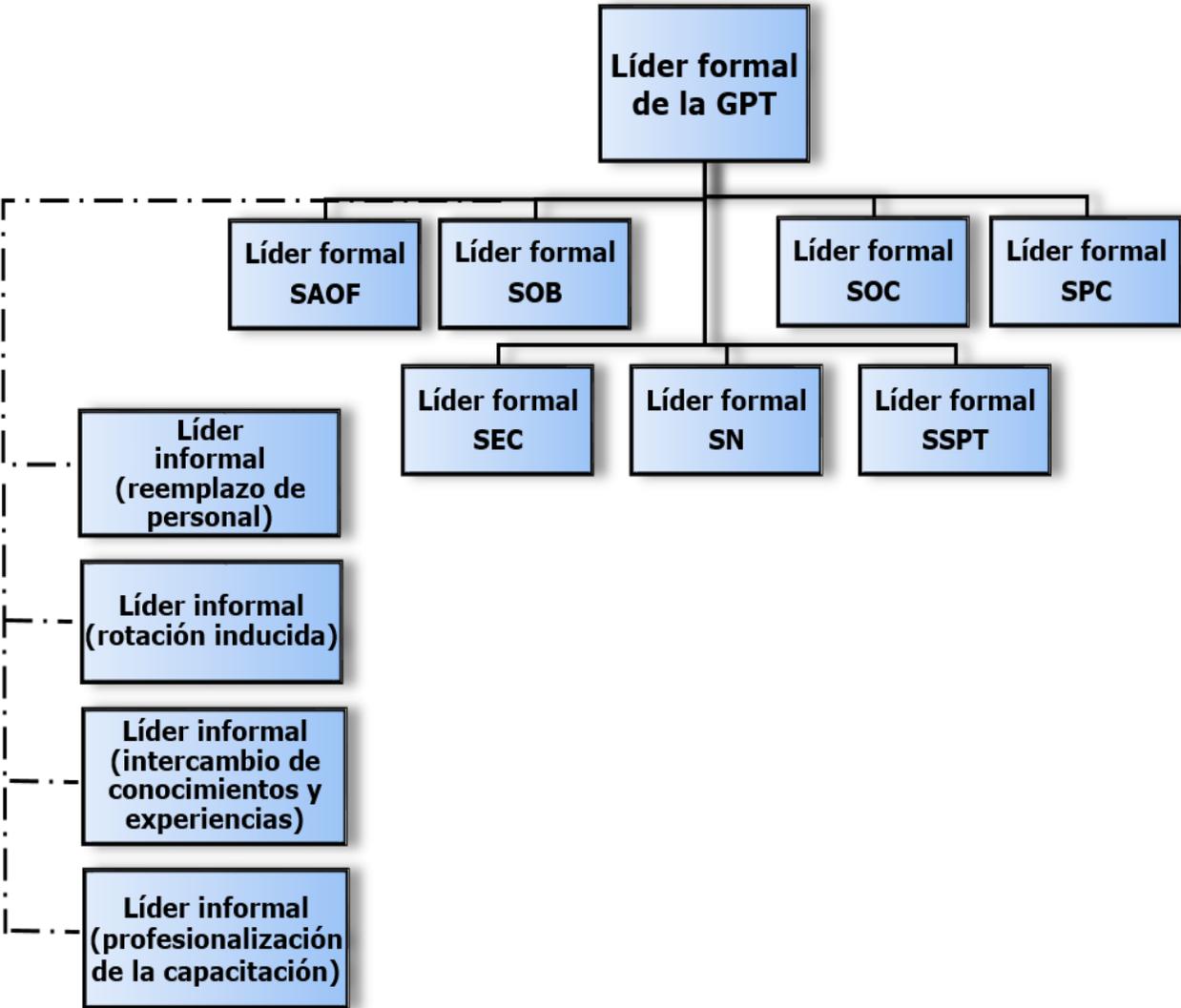
- Puede contribuir a lograr la aceptación de los nuevos criterios de capacitación al interior de la Gerencia.
- Puede participar como instructor en los cursos de capacitación.
- Puede aportar su experiencia para detectar las necesidades de capacitación de cada área de la organización.

En resumen, la contribución del líder informal en la estrategia de desarrollo del personal basado en las iniciativas de rotación inducida, intercambio de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación del personal, es un complemento necesario al liderazgo formal; por lo tanto, este último debe impulsar la participación de los liderazgos informales, resultando ser el más beneficiado en su responsabilidad de implantar exitosamente la estrategia de la organización.

Un ejemplo de cómo se puede visualizar la participación del líder formal y del líder informal en la implantación de las estrategias de reemplazo y desarrollo de personal, se muestra en el Organigrama 3 siguiente:

**ORGANIGRAMA 3**

**PROPUESTA DE LIDERAZGO PARA LA GPT**



Fuente: Diseñado con base en las ideas planteadas en el Capítulo 6 de liderazgo

## CONCLUSIONES

El objeto de estudio de la presente investigación fue la Gerencia de Procesos de Tesorería de Petróleos Mexicanos, la cual en el corto plazo enfrentará la problemática de la inminente pérdida de conocimientos y experiencia, que representa la jubilación de un significativo porcentaje de personal operativo y de mandos medios, adscritos a ella.

Para el desarrollo de este trabajo se planteó la hipótesis de que la implantación de las estrategias de reemplazo y desarrollo del personal (rotación inducida, intercambio de conocimientos y experiencias, así como profesionalización de la capacitación), conduce a la integración de grupos de trabajo adecuados para lograr la eficiencia operativa de la organización, aun ante escenarios adversos como lo es el retiro por jubilación de una parte del personal especializado, que lleva a cabo las funciones sustantivas de la organización.

La naturaleza de la problemática, determinó la necesidad de construir un marco teórico que brindará los elementos necesarios para el análisis y comprensión de dicha problemática. El marco teórico que se presenta, está sustentado en los estudios que diferentes autores han realizado en materia de Administración de Recursos Humanos y, más particularmente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, rotación de personal, intercambio de experiencias y conocimientos, capacitación de personal, cultura y clima organizacional, así como liderazgo en las organizaciones.

Para darle claridad a la investigación y tomando como referencia el marco teórico construido, se estableció como objetivo desarrollar dos estrategias complementarias; la primera está orientada al reemplazo del personal y la segunda al desarrollo del personal de la Gerencia, esta última basada en la rotación inducida, intercambio de conocimientos y experiencias, así como la profesionalización de la capacitación. La implantación de estas estrategias no se considera de manera aislada, sino que por el contrario, deben ser observadas y ejecutadas de manera complementaria, de acuerdo a las condiciones que

presente a lo largo del tiempo la pérdida de conocimientos y experiencias en la organización.

Debe señalarse que el enfoque utilizado para el planteamiento de las conclusiones de esta investigación, corresponde a cualquier organización, no específicamente a la GPT de Petróleos Mexicanos, objeto de este trabajo; es decir que son aplicables a cualquier empresa y a cualquiera de las áreas que la integran.

Los esfuerzos que se realicen en la instrumentación de las estrategias antes mencionadas, conducirá a la obtención de los beneficios que se detallan en los siguientes apartados; y que en conjunto permitirán mitigar el riesgo operativo que representa la pérdida de recursos humanos especializados, así como contar con el personal capacitado para coadyuvar al cumplimiento de las expectativas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, con lo cual se alcanzará el objetivo planteado.

### **Beneficios que se derivan de la estrategia de reemplazo de personal**

La estrategia de reemplazo basado en la profesionalización de los procesos de reclutamiento, inducción, selección y contratación de personal, podrá aportar los recursos humanos adecuados para cada puesto en particular, por las siguientes razones:

- El proceso de reclutamiento planteado en este trabajo, considera de manera preferente al personal adscrito a la Gerencia de Procesos de Tesorería, cuyo perfil profesional y experiencia laboral sean congruentes con las necesidades del puesto vacante, lo cual permitirá incorporar al proceso a los candidatos que ya cuenten con cierta experiencia sobre la estructura y funcionamiento de la organización.

Con este criterio, se manda un mensaje positivo a todo el personal en el sentido de que existe la intención de ascender a los más capaces y habilidosos, con lo cual, su interés por superarse será constante ya que tendrá presente, que en su área

de trabajo se le toma en cuenta para escalar posiciones, lo que contribuirá a mejorar el clima organizacional.

Como segundo criterio, se plantea reclutar al personal ubicado en otras áreas de la Subdirección de Tesorería, cuyo perfil profesional sean acorde a los requerimientos del puesto vacante, lo cual manda un mensaje de integración al interior de todas las áreas de la organización.

Como tercer criterio, la propuesta de reclutamiento también considera la posibilidad de captar recursos humanos provenientes de universidades e instituciones de educación superior, cuyo perfil académico sea congruente con el perfil requerido por la plaza vacante y que, además, hayan tenido un desempeño destacado a nivel académico.

Se plantea este último criterio, cuando la organización tenga necesidad de contratar recursos humanos con una amplia base educacional, con manejo adecuado de las nuevas herramientas informáticas y con potencial para dar resultados en el corto plazo; o también, cuando la organización tenga la necesidad de buscar reemplazos que signifiquen un relevo generacional importante.

- Por lo que se refiere a los programas de inducción, se debe aprovechar la información que se transmite en dichos programas como una herramienta administrativa para valorar a los candidatos antes de ser contratados.

Este enfoque, permitirá al líder del área involucrada y a cada uno de sus colaboradores más cercanos, evaluar la capacidad de aprendizaje de cada candidato en el corto plazo; es decir, qué tanto logró asimilar en los programas de inducción. Lo cual marca una diferencia con respecto a otros criterios que visualizan a la inducción como un medio para orientar al personal una vez que éste ya fue contratado.

- En lo que respecta al tema de selección de personal, esta investigación propone eliminar la discrecionalidad en la determinación del candidato ganador. En congruencia con lo anterior, el resultado de la evaluación que se derive de los cursos de inducción, junto con el expediente académico y experiencia profesional de cada uno de los candidatos, permitirá contar con elementos más objetivos para la toma de decisión en materia de selección del personal.

Considerando que el producto final de la estrategia de reemplazo son las personas a las que el área organizacional contratará para ocupar un puesto vacante, es importante reiterar que el reclutamiento, inducción, selección y contratación deberá llevarse a cabo con imparcialidad, para que el personal de nuevo ingreso pueda ser productivo en el corto plazo; en caso contrario, existe el riesgo de que dicho personal aporte poco valor y por consecuencia, no se cumplan las expectativas de garantizar un reemplazo adecuado de recursos humanos para la organización.

- En relación al tema de contratación del personal, se plantea que una vez definido el candidato ganador, si es de nuevo ingreso, se le deberá contratar en forma temporal para que desempeñe el puesto vacante y, si el ganador ya es trabajador de la organización, el mecanismo administrativo será el de una promoción temporal con el mismo fin.

Lo característico de estas contrataciones es que su vigencia es de tres meses, tiempo suficiente para que el líder responsable del puesto vacante, evalúe si el candidato ha cumplido con sus expectativas y, por lo tanto, pueda ser contratado en forma definitiva; en caso contrario, se buscará contratar al segundo candidato mejor evaluado para someterlo al mismo proceso y, así sucesivamente, hasta encontrar al candidato que garantice los resultados esperados para la organización.

## **Beneficios de la estrategia de la rotación inducida**

Con la iniciativa de rotación inducida, el área organizacional ganará recursos humanos calificados en el corto plazo, sin incrementar su nivel de gasto, mientras que el trabajador interno tendrá más posibilidad de ascender a puestos de mayor nivel jerárquico, ya que habrá logrado acumular mayores conocimientos sobre el funcionamiento de las demás áreas de la organización. Este argumento se explica de la siguiente manera:

- El trabajador que participa en la iniciativa de rotación inducida del área, tendrá como beneficio directo, la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, que lo hacen más competitivo frente a otros trabajadores, tanto internos como externos y, en consecuencia, le da mayor posibilidad de beneficiarse de ascensos y ocupar las plazas vacantes de nivel superior.
- El área organizacional también se beneficia de manera importante, ya que contará con los recursos humanos capacitados para ocupar más de un puesto de trabajo, sin invertir recursos financieros adicionales (el trabajador que participa en la rotación lo hace con su mismo nivel salarial), lo que permite mayor margen de maniobra para operar y, en consecuencia, contribuye a garantizar la continuidad de las funciones asignadas, así como el fortalecimiento de sus expectativas de desarrollo.
- De igual forma, la rotación de personal inducida traerá como beneficio adicional para la organización, la posibilidad de contar con personal que le dé otra perspectiva diferente de los asuntos del área y, en consecuencia, otras formas de operar u otras formas de dar solución a las distintas incidencias que se presentan en la operación diaria; es decir, enriquece las alternativas de solución para cada caso en particular.
- Por último, la estrategia de rotación de personal inducida implica una forma complementaria de desarrollo del personal de la Gerencia, que sin duda alguna

llevará a la generación de una nueva cultura organizacional basada más en la creatividad del recurso humano, que en los recursos materiales y financieros disponibles en la organización.

### **Beneficios de la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la operación diaria**

En el caso de la estrategia de desarrollo del personal basado en el intercambio de conocimientos y experiencias, su implementación permitirá obtener los siguientes beneficios:

- La estrategia se sustenta en las enseñanzas obtenidas directamente de la ejecución de las funciones asignadas a cada una de las áreas de la organización, lo que aportará información valiosa de cada área, para la formación del personal de la organización, ya que dicha información no es factible encontrarla en el mercado del conocimiento (universidades, centros de capacitación, etc.).
- Las áreas de la organización, pueden utilizar a la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias como un factor de motivación para el personal involucrado en cada caso en particular, sobre todo en los casos exitosos. Pero también, puede ser un factor de reflexión y aprendizaje para los casos de no éxito, de ahí la importancia de manejar dicha estrategia de manera adecuada.
- La documentación de cada caso, y la transmisión de los conocimientos al personal que se propone en esta estrategia, contribuye a impulsar una nueva cultura organizacional, a partir del conocimiento empírico, y puede crear sinergia al combinar sus resultados con los que se obtengan de la aplicación de las estrategias de reemplazo, rotación y capacitación de personal, también propuestas en el presente trabajo.

- Su implementación no significa un costo adicional para el área organizacional, ya que esta estrategia se desarrollaría con los mismos recursos humanos, con el mismo equipamiento, con las mismas instalaciones, etc., sólo se requiere creatividad, voluntad y liderazgo.
- Por último, la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias, fortalece las capacidades de los recursos humanos asignados a la organización para resolver los problemas cotidianos, favorece el surgimiento de los liderazgos informales y prepara al personal para afrontar los retos que implica el reemplazo del personal de mayor nivel.

### **Beneficios de la estrategia de profesionalización de la capacitación**

La estrategia de desarrollo del personal basada en la profesionalización del programa de capacitación, aportará los siguientes beneficios:

- La nueva estrategia favorece la elaboración de diagnósticos de capacitación que permitan detectar brechas en conocimientos, con el propósito de que la asistencia a un curso obedezca a una necesidad real del trabajador y de cada área de la organización.
- Se plantea que cada asistente a un curso de capacitación comparta los conocimientos adquiridos en dicho curso, cuando menos con otro compañero de trabajo, lo que puede contribuir a la integración de equipos de trabajo y el surgimiento de los liderazgos informales.
- La profesionalización de la capacitación propicia la evaluación y seguimiento de los trabajadores que asisten a un curso de capacitación, lo que permite garantizar que los recursos financieros que se utilizan para este propósito son bien aprovechados.

- En general los cambios de criterios que se proponen, pueden contribuir a recuperar la confianza del trabajador hacia los programas de capacitación, motivando su interés por mejorar su desempeño, lo cual beneficia tanto al propio trabajador como a la organización.

### **Liderazgo requerido**

Para que las dos estrategias propuestas en este trabajo de investigación puedan ser viables y exitosas, los líderes formales e informales de la organización, invariablemente deben asumir el compromiso de orientar e impulsar al resto de sus compañeros, para que dichas estrategias tengan una mayor aceptación, considerando como premisa que aportarán beneficios tanto a la organización como al propio trabajador.

En este orden se ideas se plantean las siguientes conclusiones:

- Es necesario que el líder de la organización, así como los líderes de cada área en particular, sean reconocidos y aceptados por los miembros de dicha organización; ya que la existencia de la figura de líder, permitirá al personal tener un referente al cual acudir, ya sea para solucionar problemas operativos, proponer ideas de mejora o para solicitar su incorporación al proceso de implantación de las estrategias antes mencionadas.
- Con la finalidad de que el líder logre tener el reconocimiento y aceptación del resto de sus compañeros, éste en un ejercicio de autocrítica, deberá analizar y en su caso, cubrir sus brechas en conocimientos, ya que de esta forma puede proyectar hacia el resto del personal el perfil de líder que toda organización necesita y, consecuentemente, establecer un canal de comunicación más adecuado con el personal operativo y de mandos medios de la organización.
- Aunado a lo anterior, la investigación considera la aportación que pueden dar aquellos trabajadores que sin tener algún cargo de jerarquía dentro de la

organización, ayudan y orientan al resto de sus compañeros a solucionar sus problemas laborales y se convierten en líderes informales, gracias a los elevados conocimientos y experiencia que poseen sobre las funciones sustantivas de la organización.

En este contexto, el liderazgo que representan estos trabajadores, debe ser visto como un complemento ideal a los liderazgos formales establecidos por la estructura organizacional.

Con base en lo antes expuesto, es conveniente que el líder de la organización y los líderes formales de cada área, así como los líderes informales, asuman el compromiso de convencer, gestionar, convocar, promover, incentivar y tomar la iniciativa, para que la estrategia de reemplazo de personal, así como la estrategia de desarrollo basada en la rotación inducida, el intercambio de experiencias y la profesionalización de la capacitación, sean esfuerzos viables para la organización y para su personal.

### **Reflexiones finales**

No obstante que este trabajo de investigación está orientado a proponer una solución a la problemática de pérdida de conocimientos y experiencias que presenta la Gerencia de Procesos de Tesorería de Petróleos Mexicanos, como consecuencia de la jubilación de una parte de su personal especializado, las estrategias que fueron integradas para atender dicha problemática, así como su implantación, pueden ser aplicables a todo tipo de organización, ya sea que ésta se localice al interior de Petróleos Mexicanos o fuera de esta empresa. No se omite señalar que en cada caso en particular la implantación de las estrategias debe ser adecuada a las características propias de cada empresa u organización, a fin de asegurar su viabilidad y éxito.

Las estrategias derivadas de esta investigación, son sencillas y fáciles de aplicar ya que no implican cambios legislativos de ningún tipo, ni requieren recursos financieros

adicionales a los ya otorgados a la organización, por lo que pueden dar resultados en el corto y mediano plazo; sin embargo, es condición indispensable contar con la voluntad de los líderes formales e informales de la organización para operarlas con éxito.

Por otro lado, es importante que el líder formal de la organización tenga un especial cuidado en que las estrategias de reemplazo y desarrollo del personal, sirvan para facilitar la ejecución de los procesos de Tesorería y no para burocratizarlos.

En este mismo sentido, se debe tener claro que las reglas que se establezcan para la ejecución de las estrategias propuestas, no deben contravenir ninguna normatividad interna o externa en materia de administración de recursos humanos.

La investigación puede servir para sensibilizar a los líderes de la organización en el sentido de que existen otras formas en que pueden resolver sus problemas administrativos, sólo habrá que incentivar la capacidad creativa del personal involucrado en las actividades cotidianas.

En resumen, los beneficios que en el corto y mediano plazo aporta la implantación de la estrategia de reemplazo y la estrategia de desarrollo de personal a la Gerencia de Procesos de Tesorería, le permitirán dar continuidad a sus funciones y aprovechar las oportunidades que su entorno le presente, minimizando con ello los riesgos que le representa la jubilación de personal especializado y, por ende, la pérdida de conocimientos y experiencias.

## REFERENCIAS

1. Arias, L.F. y Heredia, V. 1999. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
2. Babson, S.M. 1981. Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el personal. México. Editorial Limusa.
3. Castanyer, F. 1999. La Capacitación Permanente en la Empresa. Colombia. Editorial Alfaomega.
4. Chiavenato, I. 1987. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
5. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
6. Chrudden, H.J. y Sherman Jr., A.W. 2001. Administración de Personal. México. Editorial CECSA.
7. Dygert, C.B. y Jacobs, R.A. 2009. Culturas organizacionales triunfadoras y rentables. México. Editorial Panorama.
8. French, W.L. 1986. Administración de Personal. México. Editorial Limusa.
9. Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. 2002. Ley Sarbanes-Oxley (Sarbanes-Oxley Act of 2002). E.E.U.U.
10. Hellriegel, D, Slocum, J.W y Woodman, R.W. 1999. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson.
11. Mondy, R.W. y Noe, R.M. 1997. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Prentice Hall.

12. Mondy, R.W. y Noe, R.M. 2005. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Pearson.
13. Muchinsky, P.M. 2002. Psicología aplicada al trabajo. México. Editorial Thomson.
14. Petróleos Mexicanos. 2000. Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. México.
15. Petróleos Mexicanos. 2011. Memoria de Labores 2011. México.
16. Petróleos Mexicanos. 2011. Guía para la Operación de los Procesos de Tesorería a través del IHC en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. México.
17. Petróleos Mexicanos. 2011. Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y Petróleos Mexicanos por sí y en representación de sus Organismos Subsidiarios. México.
18. Petróleos Mexicanos. 2012. Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos. México.
19. Petróleos Mexicanos. 2012. Lineamientos Generales de Tesorería para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. México.
20. Petróleos Mexicanos. 2012. Manual de Organización de la GPT. México.
21. Petróleos Mexicanos. 2012. Manual de Procedimientos de las Subgerencias adscritas a la GPT. México.
22. Petróleos Mexicanos y Banco de México. 2012. Régimen al que deberán sujetarse Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, para cumplir con lo establecido en el Artículo 34 de la Ley del Banco de México. México.
23. Pigors, P. y Myers, Ch. 1984. Administración de Personal. México. Editorial CECSA.

24. Poder Ejecutivo. 2008. Ley de Petróleos Mexicanos y su Reglamento. México.
25. Poder Ejecutivo. 2010. Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. México.
26. Poder Ejecutivo. 2011. Ley de Ingresos de la Federación. México.
27. Poder Ejecutivo. 2012. Ley Federal de Trabajo, última reforma DOF 9-04-2012. México.
28. Poder Ejecutivo. 2012. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. México.
29. Poder Ejecutivo. 2012. Ley General de Deuda Pública. México.
30. Poder Ejecutivo. 2012. Ley del Banco de México. México.
31. Poder Ejecutivo. 2012. Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y su Reglamento. México.
32. Poder Ejecutivo. 2012. Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. México.
33. Reig, E., y Jauli, I. 2000. Desarrollo de las Habilidades Directivas. México. Editorial CV Ediciones.
34. Reig, E., Fernández, J., y Jauli, I. 2003. Los Recursos Humanos. España. Editorial Thomson.
35. Reyes Ponce, A. 2005. Administración de Personal. Relaciones Humanas. México. Editorial Limusa.
36. Richino, S.V. 2000. Selección de Personal. Cuadernos de evaluación psicológica. Argentina. Editorial Paidós.

37. Robbins, S.P. y Coulter, M. 2005. Administración. México. Editorial Pearson Educación.
38. Sachse, M. 1990. Planeación estratégica en empresas públicas. México. Editorial Trillas.
39. Siliceo, A. 2003. Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Editorial Limusa.
40. Tyson, S. y York, A. 1989. Administración de Personal. México. Editorial Trillas.
41. Werther, W.B. y Davis, K. 1982. Dirección de Personal y Recursos Humanos. España. Editorial Mc Graw Hill.
42. Werther, W.B. y Davis, K. 2008. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.