

28 No 44



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MANUAL DE INDUCCION PARA LA G.A.P.E.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

BLANCA CAMPOS VILLEDA

FERNANDO CORTES VAZQUEZ

**DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ**

CD. UNIVERSITARIA

1 9 6 2



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

P R E F A C I O

Los Recursos Humanos como una de las Areas de la Administración y como pilar de toda Organización hace necesaria la realización de un estudio profundo de todas las técnicas que componen dicha área, hablese de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción, etc.

Con objeto de realizar nuestro Seminario de Investigación, reflejar nuestro nivel académico y proporcionar un documento administrativo que sirva a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales de Petróleos Mexicanos para introducir de mejor forma a sus nuevos empleados, hemos elegido la tarea de formular un Manual de Inducción, presentandolo a consideración de nuestros profesores, compañeros de estudio y de trabajo.

Dicha elección del tema fue precedida por dos factores a saber:

- 1.) La importancia de contar con un documento de tal naturaleza que ayude al nuevo empleado a integrarse de la manera más rápida e idónea en la empresa, lo cual se reflejará en la medida de lo posible en el desempeño eficiente de sus labores.

- 2.) La necesidad de hacer notar la importancia que reviste contar con un Manual de Inducción, o en su defecto tener por lo menos una idea clara y concreta de lo que es y representa el proceso de Inducción y saberlo emplear en sus trabajadores, para bien de éste y de la propia Institución.

Así pues, creemos que el presente trabajo contribuirá a esclarecer y tomar conciencia de los beneficios que aporta tener un conocimiento de lo que es la Inducción de Personal.

I N T R O D U C C I O N

El presente Seminario de Investigación está compuesto por dos partes, la primera es esencialmente teórica dividida en tres capítulos:

En el primero hacemos énfasis en los conceptos generales de la Administración, sus orígenes, sus principios, sus fases y alcance.

En el segundo abordamos específicamente el área de Recursos Humanos, resaltando sus diferentes técnicas con que cuenta, las bases sobre las que descansa, y su importancia y desarrollo en la Organización.

En el tercero tratamos el tema de la Inducción de Personal, como una de las técnicas con que cuenta el área de Recursos Humanos, observamos su importancia, su objetivo y definición, la motivación como factor importante en la Inducción, etc.

La segunda parte es una investigación teórico-práctica acerca de la elaboración de un Manual de Inducción para la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales (G.A.P.E.) de Pémex, dicha parte está dividida en cuatro capítulos:

Primeramente exponemos la metodología empleada para la elaboración del Manual, incluyendo objetivos, hipótesis, investigaciones documentales y de campo realizadas.

Posteriormente realizamos un estudio acerca de la Organización de la G.A.P.E de Pémex, observando su estructura organizacional y funcional, su importancia y desarrollo, los documentos administrativos con que cuenta y la necesidad de crear un Manual de Inducción.

En seguida hablamos sobre el Manual de Inducción, tratamos sobre su definición, los tipos de manuales que existen, las ventajas que ofrecen así como su contenido.

Por último presentamos la elaboración del Manual de Inducción de Personal - para la G.A.P.E., así mismo la justificación de su creación y su respectiva evaluación.

C O N T E N I D O

PRIMERA PARTE: LA ADMINISTRACION, LOS RECURSOS HUMANOS Y LA INDUCCION

CAPITULO I: ¿ Qué es la Administración ?	<u>PAG.</u>
a.) Breve Historia de la Administración	11
b.) Definición del concepto de Administración	16
c.) Objetivos de la Administración	19
d.) Bases de la Administración	21
e.) Principios Administrativos	23
f.) Areas Funcionales y Técnicas empleadas	26
g.) Perfil del Administrador	29
h.) La Administración en nuestros días y su alcance en el Futuro	31
CAPITULO II: ¿ Qué es la Administración de Recursos Humanos ?	
a.) Orígenes de la Administración de Recursos Humanos ...	34
b.) Definición y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	40
c.) Bases de la Administración de Recursos Humanos	42
d.) Funciones de la Administración de Recursos Humanos y Técnicas empleadas	47
e.) Perfil del Administrador en el Area de Recursos Hum- anos	58
f.) La Administración de Recursos Humanos en nuestros --- días	60

CAPITULO III: ¿ Qué es la Inducción de Personal ?

a.) Etapas que preceden a la Inducción	63
b.) Definición y Objetivo de la Inducción	66
c.) Importancia de la Inducción	68
d.) Las Funciones de la Inducción	70
e.) Herramientas utilizadas en la Inducción	72
f.) La Motivación como factor determinante en la Induc- ción	73

SEGUNDA PARTE: PETROLEOS MEXICANOS, LA GCIA. DE ADMON. DE PROYS.ESP.
Y EL MANUAL DE INDUCCION.

CAPITULO IV: Metodología de Investigación para la formulación del
Manual.

a.) Definición del trabajo a investigar	76
b.) Determinación de Objetivos	77
c.) Formulación de Hipótesis	79
d.) Investigación documental	80
e.) Investigación de campo	86
f.) Análisis e interpretación de la investigación	88
g.) Resultados y verificación o rechazo de Hipótesis	90

CAPITULO V: Estudio de la Organización (P E M E X)

a.) Importancia y desarrollo de la Organización	96
b.) Estructura Orgánica y Funcional de Pemex	103
d.) La Gerencia de Administración de Proyectos Especia- les su creación y desarrollo	114

d.) Estructura Orgánica y Funcional de la G.A.P.E.....	124
e.) Documentos Administrativos con que cuenta la Gerencia	133
f.) La necesidad de crear un Manual de Inducción	135

CAPITULO VI: El Manual de Inducción

a.) Definición de Manual	137
b.) Diferentes tipos de Manuales	139
c.) Definición del Manual de Inducción.....	141
d.) Ventajas del Manual de Inducción	143
e.) Contenido del Manual de Inducción	145

CAPITULO VII: Elaboración del Manual de Inducción para la G.A.P.E.

a.) Justificación para diseñar el Manual de Inducción...	147
b.) Presentación del Manual de Inducción	166
c.) Valuación del Manual de Inducción	264
Sugerencias.....	266
Bibliografía	267

PRIMERA PARTE: LA ADMINISTRACION, LOS RECURSOS HUMANOS Y LA INDUCCION

CAPITULO I: ¿ Qué es la Administración ?

- a.) Breve Historia de la Administración
- b.) Definición del concepto de Administración
- c.) Objetivos de la Administración
- d.) Bases de la Administración
- e.) Principios de la Administración
- f.) Areas Funcionales y Técnicas de mayor empleo
- g.) Perfil del Administrador
- h.) La Administración en nuestros días y su alcance en el
Futuro

a.) Breve Historia de la Administración

A través de la historia podemos localizar numerosos ejemplos del uso de conceptos y procesos administrativos empíricos, lo mismo entre los Aztecas, los Incas, la Antigua Grecia o China, así como los propios cazadores de mamuts. Los cuales para llevar a cabo dicha acción tenían que agruparse, comunicarse y coordinarse en sus movimientos para alcanzar su objetivo común que era la caza del animal. De igual forma para construir un monumento, una pirámide o simplemente para levantar una piedra grande, las personas que intervenían realizaban el trabajo organizadamente para reducir esfuerzos y alcanzar lo que se proponían, lógicamente dirigidos por una persona que destacaba por diferentes motivos en el grupo.

Pero es hasta fines del siglo pasado cuando se realizan los primeros intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar al surgimiento de la Administración como área específica de estudio. Así es como de una manera lógica e intuitiva va desarrollándose la Administración no como una disciplina, sino como una mera actividad para realizar mejor un trabajo.

Se considera que la Revolución Industrial fué la etapa en la cuál se realizaron los primeros estudios tendientes a formalizar y sistematizar el estudio de la Administración. Se ha definido a esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de las máquinas; sin embargo, las repercusiones no sólo fueron de carácter industrial sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual, técnica y política.

Una de las estructuras orgánicas que se definió por largos años fue la de los gremios, los cuales tienen gran importancia histórica, por haber sido la

primera vez que se establece la relación patrón-trabajador que prevalece -- hasta nuestros días. Por otra parte, aparece en esta relación una bien definida estructura jerárquica: Maestro-Oficial-Aprendiz con diferencias salariales claramente marcadas, además de una serie de pruebas de capacidad que se tenían que ir acreditando hasta llegar a la " obra maestra " que confería el grado más alto.

Como podemos apreciar el primer antecedente del trabajo asalariado es en los gremios y corporaciones, sin embargo, es en la Revolución Industrial cuando esta práctica se difunde en gran escala y el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

La serie de innovaciones y cambios en el proceso productivo que se dieron -- en esta etapa, acarrearón un problema político, económico y social derivado de la explotación en el trabajo, dadas sus proporciones atrajo la atención -- entre otros sectores ideológicos a la Iglesia, debido a dos razones fundamentales; primero acudir en auxilio de la naciente clase proletariada, y segundo contrarrestar el avance socialista, protegiendo así sus propios intereses. Para cumplir dicho objetivo la Iglesia Católica creó una serie de -- documentos papales denominadas encíclicas.

Anteriormente se había hecho mención a la serie de intentos desarrollados -- para sistematizar el estudio de la Administración, como consecuencia de cubrir las necesidades que presentaba la Revolución Industrial. Por lo cual -- ahora nos corresponde hablar acerca de una serie de corrientes administrativas que se suscitaron a fines del siglo anterior y principios del actual, -- así como de sus repercusiones y de los precursores que tuvieron la inquietud de formalizar el campo administrativo.

Así pues, haremos referencia primeramente a Federico Taylor y su corriente del Cientificismo. Esta persona es considerada por algunos autores como " Padre de la Administración " aunque en realidad esto es muy dis-

cutible ya que sus aportaciones son esencialmente de carácter técnico y de ingeniería industrial, apartándose así del aspecto social de la Administración.

Taylor realizó su obra más importante en lo relativo a métodos -- del trabajo, sus intentos de racionalizar el trabajo partían de la premisa, que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería de substituir a los métodos-- empíricos.

Otra persona a la cual se le ha atribuido el título de padre de - la Administración es a Henry Fayol, contemporáneo de Taylor. Fayol se interesó desde un principio de integrar un cuerpo doctrinal para llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la transformara más -- eficiente y menos empírica e improvisada. Así es como propone un método -- científico para ir acumulando conocimientos que irían integrando dicha doctrina de esta manera es como se inicia una serie de aportaciones que han si do valiosísimas hasta nuestros días, como son los siguientes: Propone una - definición de las áreas funcionales, las cuales contemplan una serie de operaciones (técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad y administra tivas), de esta forma el autor reconoce que la existencia de éstas áreas - es indiscutible aún cuando se puedan manifestar en diferentes formas; la - siguiente aportación fue la creación del primer modelo administrativo des-- cribiendo las operaciones administrativas como preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar; posteriormente elabora los principios de administra- ción (De la división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, - unidad de mando, unidad de dirección, etc.,) ; y entre otras de sus aporta ciones fue la de enunciar el perfil, que según a su parecer debería de te-- ner el administrador, para considerarlo como tal.

A principios del siglo XX nos encontramos con una nueva corriente

denominada Humano-Relacionismo, la cual tuvo una gran difusión en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años 30's, y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

Partiendo de los experimentos realizados por los sociólogos Elton Mayo y Roethlisberger en la Western Electric, en Hawthorne fue elaborada la Teoría de las Relaciones Humanas como un intento de la alta dirección de crear una relación más humana dentro de las empresas. Entre los estudios y técnicas concretas del humano-relacionismo, se encuentran: El mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo; La suavización del antagonismo en las relaciones entre los trabajadores y supervisores a través de una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación; empleo de los periódicos y circulares de la empresa para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa; así como el reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en una forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Posteriormente a esta corriente surge otra conocida con el nombre de Estructuralismo. Sus características de estudio son básicamente las siguientes: Dicha corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos; analiza la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización en todos sus niveles; estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, la interdependencia de estos estímulos y la influencia mutua; etc.

Años más tarde se produce en Estados Unidos una nueva corriente dentro de la Administración, denominada por algunos autores como Neohumano-relacionista, ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada --

por Elton Mayo. Su enfoque se encuentra centrado sobre el desarrollo de -- las técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización, así mismo se desarrolla bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la psicología social y la psicología industrial. Entre los representantes más connotados de esta escuela se encuentran: Leavitt, Parkinson, Peter y principalmente, sobre todo como administrador, a Douglas Mc. Gregor, siendo este último el que aportó mayor número de aspectos interesantes como fueron las Teorías "X" y "Y", en las cuales refleja claramente lo que se conoce como -- autocracia ("X") y democracia ("Y") en las organizaciones, así mismo -- nos habla acerca de la importancia del factor humano en las empresas y los beneficios que arroja el implantar una Administración por Objetivos, donde los resultados obtenidos por un trabajador en un proceso productivo son palpables por la organización.

Con respecto a nuestro país, la Administración como carrera y disciplina se originó gracias a una serie de donaciones que proporcionaron empresarios mexicanos ávidos de contar dentro de sus negocios con personas -- que los pudieran asesorar. Dicho desarrollo de la Administración se produjo a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos. Siendo los de mayor representación en el campo administrativo en México autores como: Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena, Francisco Laris Casillas, Isaác Guzmán Valdivia, Fernando Arias Galicia, etc. Por lo descrito en el desarrollo de la Administración en México, creemos -- que dicha disciplina para que evolucione con características propias y produzca realmente una teoría nueva, que solucione el problema de la estructura de las organizaciones productivas del país, es necesario contar con una independencia económica y cultural respecto al desarrollo de la teoría administrativa en otros países.

b.) Definición del Concepto de Administración

Para establecer un concepto claro acerca de lo que se entiende por Administración, creemos necesario plasmar una serie de definiciones formuladas por algunos autores relevantes de la materia, posteriormente describiremos la propia, considerando desde luego que no existe una definición rígida que nos marque exactamente lo que debe de contener, sin pretender con esto - descuidar la idea básica que debe englobar toda definición.

Henry Fayol.- " Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar "

Agustín Reyes Ponce.- " Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social ". Añade que la Administración es la técnica de la coordinación, es decir aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

José Antonio Fernández Arena.- " La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos insitucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado "

Adalberto Ríos Szalay.- " Administración es el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia un organismo social a la realización de sus objetivos "

Fernando Arias Galicia.- " Administración es la disciplina que persigue la -

satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado "

George R. Terry. - " La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos "

A continuación ejemplificamos gráficamente el significado de la Administración, según el autor antes mencionado:

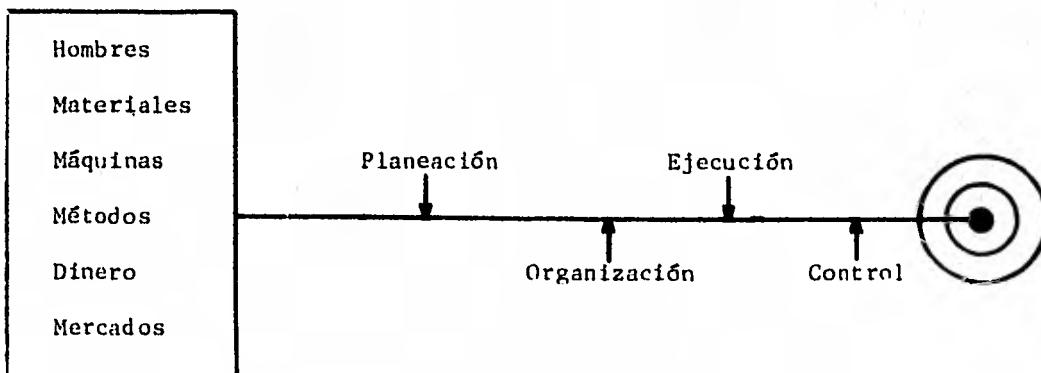
Recursos Básicos

Funciones Fundamentales

Objetivos Declarados

El Proceso Adtvo.

Resultados Finales



Definición Propia. - " Administración es la disciplina que nos ayuda a coordinar en forma eficiente los recursos disponibles de una organización para lograr el máximo aprovechamiento de los mismos y cumplir con los objetivos que se han fijado "

Como podemos observar a través de las anteriores definiciones, todas ellas tienen algo o mucho en común, lo cual nos hace pensar que toda definición que se pretenda hacer de Administración deberá llevar consigo ..

los siguientes elementos:

Especificación " de qué " se trata; Si es una Ciencia, Disciplina, Conjunto de reglas, etc., aunque en realidad esto es lo menos que nos debe interesar ya que es de mayor interés el saber y estar conscientes de la importancia - que representa el contar con una buena Administración en una organización - por pequeña que sea.

Lugar en donde se emplea; (Organizaciones pequeñas, medianas o grandes)

Finalidad que persigue; (Cumplir con los objetivos fijados por la Organización).

Medios de que se vale para su adecuada aplicación; (Funciones y Técnicas)

Aquí es necesario considerar que se menciona unicamente la coordinación como una de sus funciones, pero de ninguna manera pretendemos decir que sea - la básica, ya que es toda una gama de funciones y técnicas que se deben conocer y manejar para aplicar adecuadamente una buena Administración.

c.) Objetivos de la Administración

Para determinar cuales son los objetivos que debe de perseguir la Administración y las personas dedicadas a ella, es necesario considerar el ámbito en que se encuentra incertada la Administración. Así pues, diremos que tal disciplina es aplicable a todo tipo de empresas, ya sean públicas o privadas, pequeñas o grandes, nacionales o transnacionales, comerciales o de servicio, lucrativas o con fines sociales, industriales o agropecuarias etc., es decir que presenta un carácter universal, y dependiendo de qué tipo de Institución se trate o área específica de esa misma se buscará alcanzar el objetivo, ya sea económico o social. Pero sin perder de vista que tal objetivo en primera instancia siempre y por regla general deberá ser común a la empresa, es decir que los intereses generales prevalezcan sobre los particulares.

El segundo aspecto que hay que tomar en cuenta es la diversidad de objetivos que se pueden presentar en una empresa, y la importancia que representa identificarlos y agruparlos perfectamente, así podemos tener: Objetivos a corto, mediano y largo plazo; Objetivos específicos y generales; Objetivos locales, regionales o nacionales; individuales y colectivos etc.,

Otro aspecto de igual importancia que se debe de considerar, es identificar los beneficios que se obtendrán con el cumplimiento de dichos objetivos, de tal forma debemos tener presente que al fijar los objetivos trascendentales estos deben de representar beneficios a las siguientes partes: A la empresa, al trabajador, al país y a nosotros mismos particularmente.

Por último diremos a manera de conclusión que la Administración así como la marcha de toda empresa busca por lo general lo siguiente:

- Fijación y obtención de Objetivos concretos y alcanzables, así - como de políticas adecuadas, que marquen los lineamientos generales y específicos sobre los cuales se guíe la empresa.
- Definición de una estructura orgánica y funcional adecuada a la-potencialidad de la empresa.
- Obtención de la máxima eficiencia en todos sus Recursos con que-cuenta.
- Integración armónica entre empresarios, supervisores y trabajadores.
- Creatividad e iniciativa constante.
- Desarrollo integral planificado.
- Reducción racional de costos.
- Obtención máxima de utilidades o prestación de servicios.

d.) Bases de la Administración

La Administración como cualquier otra ciencia o técnica necesita - de una serie de bases científicas que le ayuden a formarse como disciplina. Así es como la Administración desde sus inicios tuvo que auxiliarse de ciertas ciencias de aquella época de finales del siglo XIX, como fueron la Ingeniería Industrial, la Sociología y la Psicología Industrial.

Actualmente la Administración es un campo del saber en el cual se tiene la necesidad de concurrir a un gran número de ciencias, debido precisamente a la función universal que tiene en todas las organizaciones, en las cuales se presentan problemas de índole muy diversos; desde un conflicto laboral hasta un problema en el lote de sus inventarios, desde un problema en el lanzamiento de un producto nuevo hasta un problema de apertura de mayor crédito, es decir para que las funciones de la Administración no se limiten a una sola área es necesario auxiliarse de una serie de conocimientos aportados por otras ciencias, entre las cuales tenemos:

- La Sociología.- La cual nos ayuda a conocer los papeles, normas, valores y relaciones sociales que guardan los trabajadores dentro de los subsistemas y sistemas que componen una Organización y la Sociedad en que vivimos.

- La Psicología.- Esta nos ayuda a conocer, interpretar y manejar las conductas que muestran los trabajadores y de esta manera preveer y corregir conflictos personales, motivandolos hacia el trabajo y la superación personal. Dentro del área de Recursos Humanos ésta herramienta es fundamental, especialmente para el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación e Inducción.

- El Derecho.- El cual nos proporciona el conocimiento del marco jurídico sobre el cual debe desenvolverse la empresa, desde sus diversos ángulos como

son : Aspecto Laboral, Mercantil y Fiscal.

- La Contabilidad.- Esta técnica muestra al área de Finanzas un panorama contable general de como debe de registrarse y controlarse los recursos materiales y financieros con que cuenta la Empresa.

- Las Matemáticas.- Es la Ciencia que nos ayuda a través de sus reglas, axiomas, modelos, fórmulas y operaciones a establecer y enriquecer una serie de elementos, técnicas y gráficas administrativas, básicamente empleadas en el Area de Producción y Finanzas.

- La Estadística.- Es una técnica que nos auxilia para pronósticar, muestrear, comparar, tomar parámetros, etc., con el fin de tomar decisiones correctas y precisas en diferentes campos de la empresa.

- La Historia.- Esta ciencia nos ayuda a conocer la sociedad, sus antecedentes, cultura, ideología, actitudes y comportamiento político y social, - con el fin de ubicarnos mejor en el contexto económico, político y social - en que se encuentra la empresa.

- La Economía.- Es la ciencia que nos ayuda a conocer los ciclos, modelos, técnicas, y procesos económicos en los cuáles se desenvuelve la sociedad, y que lógicamente repercuten en las organizaciones con el objeto de predecir y controlar los fenómenos económicos.

Como podemos observar , las ciencias sociales tienen una gran participación e influencia en el conjunto de ciencias que componen la Administración. Es por ello que dichas ciencias se pueden considerar la base cognoscitiva - sobre la cual se apoya la mencionada disciplina, ya que los resultados que obtiene repercuten en última instancia siempre en la sociedad, y por lo mismo debemos de tener un pleno conocimiento del contexto social sobre el cual se encuentra insertada la empresa.

e.) Principios Administrativos

A partir de la era del " Científisismo " representada por Federico Taylor y Henry Fayol, se han desarrollado una serie de principios propuestos por diferentes estudiosos en la materia, de los cuales algunos los han aumentado y enriquecido, y otros sólo han hecho una mera repetición de los mismos. En seguida expondremos el conjunto de principios establecidos en la Administración por H. Fayol, y del cual los demás autores los toman como base para formular los suyos.

Es muy meritorio el esfuerzo realizado por éste autor al haber desarrollado una diversidad de estudios administrativos, y en especial en haber ex puesto los siguientes principios:

- Principio de la División del Trabajo.- Consiste en la especialización del trabajo y por lo tanto, debe organizarse el trabajo de tal forma que permita lograr dicha especialización, para " producir más y mejor con el mismo esfuerzo ".

- De Autoridad y Responsabilidad.- No se concibe la autoridad sin la responsabilidad. Define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

- De Disciplina.- " ... la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes ". Las obligaciones de obediencia de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

- De Unidad de Mando.- Este principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. " En todas las asociaciones humanas -

en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la " Dualidad de Mando, es una fuente perpetua de conflictos, a veces -- muy graves ".

- De Unidad de Dirección.- " Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin ". Y ésta es la condición necesaria para la unidad de acción, la coordinación de fuerzas, la convergencia de esfuerzos ".

- De Subordinación de lo particular a lo General.- " Debe prevalecer el interés del grupo, organización, etc., ante el interés personal ".

- De remuneración del personal.- " El salario debe ser justo y equitativo en lo que sea posible ". Así mismo clasifica las formas de pago, por jornada de tiempo, por tarifa y por destajo ".

- De Centralización.- " La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida ". O sea que los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida que sea posible dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del superior al inferior. "

- De Jerarquía.- Nos menciona a la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Explica que la vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

- De Orden.- " Es conocida la fórmula: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar ". La fórmula del orden social es idéntica: " Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar ".

- De Equidad.- " Todo superior deberá ser justo ". De esta manera se pretendió destacar más la bondad que la rigidez, por lo cual se utilizó la palabra equidad.

- De Estabilidad del Personal.- " Si el agente es desplazado cuando ape--

nas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción".

- De la Iniciativa.- Destaca la importancia que la creatividad juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones. La iniciativa la define como: " La posibilidad de concebir un plan y realizarlo ".

- Unión de Personal.- Hoy en día, diversas investigaciones administrativas estan destacando la importancia de la cohesión grupal o la unión del personal. " La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a satisfacerlos ".

Sin duda que estos principios antes descritos, vienen a formalizar el cuerpo teórico de la Administración. Sin embargo, debemos procurar realizar los esfuerzos tendientes a enriquecer estos principios e innovar otros por medio de investigaciones serias, con el objeto de hacer de esta disciplina aún más sólida.

f.) Areas Funcionales y Técnicas Empleadas

Como se mencionó anteriormente fué Henry Fayol la primer persona - que ideó una serie de áreas funcionales, las cuales las definió como: operaciones técnicas; operaciones comerciales; financieras; de contabilidad y administrativas. Con el fin de identificar al grupo de actividades que le correspondían a cada área, y de esta forma tener una mejor organización y control del sistema, Así es como hasta nuestros días se ha seguido agrupando a dichas actividades, pero ahora de una manera más congruente y objetiva.

En la actualidad se conoce básicamente cuatro áreas funcionales las cuales se dividen y aplican dependiendo del tipo de actividad de la empresa, -- así como del tamaño de la misma. Las cuatro áreas funcionales que integran generalmente una empresa son: El Area de Recursos Humanos; De Finanzas; De Producción y de Mercadotecnia. Sin embargo, esta denominación de las áreas - no es de ninguna forma algo rígido, sino que todas ellas pueden cambiar de nombre, por ejemplo: El Area de Finanzas puede denominarse de Contabilidad, o bien Mercadotecnia puede llamarse Ventas, pero lo que no puede cambiar son las funciones que les corresponde desempeñar a cada una de las mismas.

A continuación enunciaremos en una forma breve las áreas funcionales en - que se divide una empresa, así como las técnicas de mayor empleo en cada una de ellas, suponiendo desde luego una empresa tipo es decir, una empresa de - considerable magnitud.

- Area de Recursos Humanos.- También llamada área de Personal y de Relaciones Industriales. Tiene como objetivo central el dotar, mantener y motivar al personal de la empresa, para lo cual cuenta con un proceso que engloba cuatro etapas básicas: Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo. Auxiliándose para llevar a cabo este proceso de los siguientes instru--

mentos administrativos: Análisis de Puestos; Valuación de Puestos; Determinación de Sueldos y Salarios; Inventario de Recursos Humanos; Identificación y estudio de las fuentes de reclutamiento; Promoción de Personal; Entrevistas; Exámenes Psicológicos y de conocimiento; Investigaciones Socio-Económicas; Contratación; Proceso de Inducción; Motivación; Capacitación; etc.,

- Area de Finanzas.- También llamada de Contabilidad, tiene como objetivo registrar, analizar e informar de manera completa, oportuna y fehaciente las operaciones contables y estados financieros, para lo cual hace uso de algunas herramientas contables como son: Principios contables; operaciones contables a través de cargos y abonos en libros de Diario y Mayor; elaboración de Estados Financieros, como son el Balance de comprobación, el Balance General y el Estado de Resultados; registros de inventarios a través de diferentes procedimientos, como son UEPS (últimas entradas-primeras salidas), PEPES (primeras entradas-primeras salidas) y P.P. (precios promedio) ; etc.,

- Area de Producción.- Tiene como objetivo principal producir en términos de tiempo, cantidad y calidad los artículos planeados, para lo cual hace uso de algunas técnicas como son: Estudio de tiempos y movimientos; ruta crítica; gráfica de Gantt; pronósticos de producción; controles de calidad; stocks de producción; índice del tamaño del lote económico; gráfica del punto de equilibrio; etc.,

- Area de Mercadotecnia.- También llamada de Ventas, tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades del cliente a través de la venta de productos y servicios por medio de una adecuada promoción, plaza, producto y precio. Para lo cual hace uso de algunas técnicas como son: Publicidad y Promoción; Pronósticos de Ventas; Estratificación y Estudios Socio-Económicos, Planificación de canales y territorios; estrategias de mercado; inves-

tigación de mercados; clasificación de necesidades y bienes; etc.,

Como podemos observar el campo de acción de un Licenciado en Administra---
ción es muy amplio y diverso, si es que efectivamente él lleva el control de
alguna de las áreas de la empresa. Aunque a decir verdad es poco frecuente
que dicho profesionista lleve la Dirección de toda una empresa, y más aún si
ésta es de capital extranjero, por lo cual pensamos que la persona que aspi
re a ocupar un puesto de tal naturaleza tendrá que contar además de otras --
cualidades, de una sólida preparación y experiencia que lo lleven a tomar -
decisiones de gran importancia.

g.) El Perfil del Administrador

El perfil del administrador se consideran todas aquellas características esenciales que debe tener toda persona que pretenda formarse como Licenciado en Administración. Estas características han sido señaladas desde muchos años atrás por diferentes autores de la materia, todos ellos han enunciado de una u otra forma las cualidades que debe poseer un Administrador y como es lógico de suponer a cambiado relativamente el enfoque del perfil propuesto por primera vez por Henry Fayol a los que se han expuesto últimamente, debido a el papel que se le ha asignado a este profesionista en nuestros días. A continuación expondremos según nuestra opinión las cualidades técnicas y personales que debe poseer dicho profesionista.

- Cualidades Técnicas:

- . Debe poseer un claro dominio de la Administración General, es decir debe tener los conocimientos necesarios de las áreas que conforman una Organización para que sus decisiones estén basadas en gran parte en un amplio campo cognoscitivo.
- . Visualizar y entender el funcionamiento de toda la empresa, como un organismo vivo susceptible de un constante cambio y desarrollo, de tal manera que el Administrador debe poseer como herramienta auxiliar un conocimiento profundo y especializado en alguna de las cuatro áreas -- funcionales que conforman la empresa.
- . Además de sus conocimientos debe contar con la experiencia y ética necesaria que lo induzcan a generar una riqueza social, es decir que a través de sus decisiones tomadas genere un beneficio a la empresa, a -

los trabajadores, al país y a él mismo.

- . Debe ser un mediador efectivo entre empresarios y trabajadores, sin que rer decir con ello que se convierta en un manipulador sofisticado, sino por el contrario que asuma de la mejor forma la función de supervisión- y dirección.

- Cualidades Personales:

- . Debe ser una persona creativa, madura e innovadora.
- . Debe tener plena conciencia de la realidad política, económica y social del país, para saber guiar al personal que está bajo sus órdenes y de igual forma saber ubicar y conducir a la Institución.
- . Poseer la fuerza de liderazgo necesaria para que el personal subordinado y sus jefes inmediatos lo sigan y lo apoyen.
- . Debe ser una persona con gran sentido de ética profesional para realizar sus funciones.

Estos dos tipos de cualidades son las que a nuestro juicio vienen a sintetizar lo que debería ser un administrador, pero de lo cual en realidad dista mucho de serlo. Sin embargo, creemos que en la medida que nosotros como Administradores seamos más conscientes de nuestro papel que nos corresponde -- desempeñar, habremos de eliminar ciertas limitaciones propias y ajenas que nos han impedido desarrollarnos plenamente como lo deseamos.

h.) La Administración en nuestros días y su alcance en el futuro

La Administración al igual que otras disciplinas han surgido como una necesidad social para su desarrollo, así es como dicha disciplina surge como una necesidad del naciente capitalismo inglés, con el fin de racionalizar el trabajo y las materias primas utilizadas así como optimizar las utilidades. De esta forma podemos decir que este objetivo central de la Administración desde sus orígenes hasta nuestros días se ha mantenido igual, aunque claro ahora con mayor sofisticación en las técnicas que utiliza. Por lo --- cual pensamos que nuestro deber como futuros Licenciados en Administración --- es si bien procurar por una minimización de costos y una maximización de uti lidades en la organización en que trabajemos, también es procurar y enfati-- zar todos nuestros esfuerzos, autoridad y aptitud en el bienestar del traba-- jador y no sólo del patrón.

Para llevar a la práctica dicha intención honesta es necesario con tar con ciertos requisitos disciplinarios como son: Conocimientos amplios en la materia; suficiente experiencia; la autoridad e iniciativa deseada para --- que plasme en cada una de sus decisiones y actuaciones el logro de los Objetivos de las dos partes: Los trabajadores y los empresarios, generando con --- ello una auténtica riqueza social.

Sin embargo ubicandonos en la realidad política, económica y social del --- país, dista mucho el día en que por lo menos algún reducido y representativo número de cólegas tengan acceso a tomar decisiones de gran importancia en la institución en que trabajen, y no precisamente a nuestra incapacidad sino --- más bien a que ciertas empresas llamense Públicas, Privadas, Transnacionales Pequeñas o Medianas, desean que su " grupo " elegido sea el encargado de --- guiar y tomar decisiones, reduciendo así el papel del Administrador a una ---

sóla técnica o área de éste, sin que ejerza realmente el dominio y la jerarquía que tiene sobre toda la empresa. Con esto no pretendemos decir que todo estudiante de Administración debería ser el futuro gerente o director de una gran empresa, sino lo que tratamos de exponer es que se le reconozca en cualquier organización ya sea empresarial, política, pública, agraria, etc, su papel teórico y práctico de la Administración, consciente de los problemas que aquejan a la sociedad y a la empresa.

A manera de conclusión diremos que en la medida en que conceptuemos a la Administración como una disciplina necesaria de consolidar y desarrollar en nuestro país, ubicandola siempre en nuestro contexto social en que vivimos, más nos acercaremos hacia un campo de acción mayor en la organización en -- que prestemos nuestros servicios.

CAPITULO II: ¿ Qué es la Administración de Recursos Humanos ?

- a.) Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.
- b.) Definición y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.
- c.) Bases de la Administración de Recursos Humanos.
- d.) Funciones de la Administración de Recursos Humanos y -
Técnicas empleadas.
- e.) Perfil del Administrador en el Area de Recursos Humanos.
- f.) La Administración de Recursos Humanos en nuestros días.

a.) Orígenes de la Administración de Recursos Humanos .

Como podemos observar la Administración en General es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado; Dentro de esta definición se aprecia claramente que la organización para funcionar requiere fijar objetivos y contar con una serie de recursos, los cuales se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Recursos Materiales .- Involucra el dinero, las instalaciones, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.,

- Recursos Técnicos.- Dentro de este rubro quedan comprendidos los Sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.,

- Recursos Humanos.- Este tipo de recursos es el que más importa o debe importar a la organización, ya que sin estos, no tendrían sentido los anteriores recursos.

A continuación se engloban una serie de requisitos que dan las características, más relevantes de los Recursos Humanos y que debe tener presente toda organización por muy pequeña que sea:

- 1.- Los Recursos Humanos no pueden ser propiedad de la Organización.
- 2.- Las actividades de las personas en la Organización se llevarán a cabo bajo un contrato.
- 3.- Los Recursos Humanos pueden en un momento dado incrementarse o disminuirse.

A través del tiempo nos damos cuenta que el Origen de la Administración de Recursos Humanos se debe: A las contribuciones de diversas disciplinas, como el Derecho Laboral y la Administración Científica, las cuales enfocan su atención al estudio del hombre y su desenvolvimiento en el medio ambiente que lo rodea.

El Derecho Laboral en la Administración de Recursos Humanos surge debido a las exigencias de la clase trabajadora, con el fin de reglamentar el trabajo; Las Relaciones que se establecían en las organizaciones requerían de estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos y no solo con aplicar ciertos preceptos legales.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y el empleo de los Recursos Humanos que intervenían en el trabajo, Taylor al ver la importancia de dichos Recursos crea las oficinas de selección. Es entonces cuando comienza a surgir la Organización Funcional, en donde aparecen especialistas en las áreas de Mercados, Finanzas, Producción, de igual forma en E.E.U.U., aparecen los Departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante como el manejo de los Recursos Humanos.

Pero la Administración de Recursos Humanos no solo tuvo aportaciones por parte del Derecho Laboral, sino que hubo una serie de disciplinas que contribuyeron con dicha Administración: Como ya se había mencionado la Administración Científica es una de ellas; ésta fué encabezada por Federico Taylor y otros industriales, los cuáles veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia.

A continuación se listan una serie de técnicas que fueron desarrolladas por ellos mismos:

- Estudio de Tiempos
- Estudio de Movimientos
- Sistemas de Incentivos
- Valoración de Tareas
- Oficinas de Selección
- Adiestramiento a los trabajadores

Es en este último punto en donde cabe mencionar que Taylor consideraba -- que era necesario adiestrar al trabajador para aprovechar los estudios de -- tiempos y para aumentar la eficiencia: Para Taylor establecer perfectamente las tareas, medirlas y darles un valor, seleccionar al personal idóneo y colocarlo en un sistema que lo indujera a trabajar más, mediante salarios, incentivos, con esto cesarían los problemas que existían entre patrón-trabajador, sin embargo, éste método mecánico no dió resultado, al contrario creó -- serios problemas, no obstante produjo valiosas contribuciones que han sido -- mejoradas con las aportaciones de otras disciplinas como la Psicología.

La Psicología.- Esta utiliza métodos científicos para comprender mejor -- las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes encontrar causas de motivación, conflicto y frustración. Esta disciplina tuvo gran impulso en las dos guerras mundiales, ya que fué utilizada en la -- selección y entrenamiento de las fuerzas armadas. En la actualidad la contribución de la Psicología en la Administración de Recursos Humanos es valiosa en la Selección de Personal, Entrenamiento y Capacitación, Orientación -- Profesional, Test psicológicos, conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos.

Existen diversas denominaciones para definir la función de Administración de Recursos Humanos como el término " Relaciones Humanas ", pero éste -- es incompleto e impreciso, ya que estas las podemos encontrar entre padres e hijos, amigos, etc., también dentro de la misma organización tenemos relacio

nes jurídicas, económicas y sociales; Se ha popularizado también denominarla " Relaciones Industriales ", sin embargo este término sólo es aplicable - en Estados Unidos, puesto que , para ellos " Industrial " significa " Industria Privada ", en cambio en español éste término sólo comprendería las relaciones que existen en empresas fabriles o manufactureras quedando fuera de ellas los problemas de Administración de Personal en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea la industrial; Otra denominación es la de " Relaciones Laborales "; éste término se empleo para denominar las relaciones que se presentaban dentro de las organizaciones, sin embargo podemos decir que estas expresan más bien las relaciones jurídicas que a su vez forman parte del término que actualmente es utilizado " Administración de Personal " .

- Breve Historia de las Relaciones de Trabajo:

Para entender mejor, los complejos elementos y situaciones que actualmente implica la relación entre patrón y empleados se menciona a continuación una serie de formas por las cuales ha atravesado el trabajo humano y -- que influyen en cierto modo a su estado actual.

En las primeras etapas de la civilización humana, cuando solo existían agrupaciones en forma de clanes o tribús ya existía una forma de trabajar; - En esta etapa las familias se agrupaban para apropiarse de lo necesario para su sustento, se dedicaban a la caza, la pesca, etc., posteriormente estos -- pueblos en lugar de vagar se establecen en un solo lugar, cambiando su vida anterior a sedentaria, es cuando se inclinan por la agricultura y la ganadería; la forma de trabajar en esta etapa también fué comunitaria.

Poco después aparece la esclavitud principalmente en virtud de la situación de los prisioneros de guerra, se aprovechan de sus fuerzas y su trabajo, considerando a estos hombres a la condición de esclavos.

Otra forma de relación de trabajo fué la Institución típica de la Edad Media, que constituye una forma suavizada de la esclavitud, aunque los principios en los que se basan sean completamente distintos; ya que la organización en esta época era feudal, los hombres aunque libres, sienten la necesidad de agruparse alrededor de un señor que posee los elementos mayores para protegerlos.

Más adelante el hombre comienza a trabajar por su propia cuenta, se caracteriza este productor porque es al mismo tiempo el que posee el trabajo y es propietario de los sencillos instrumentos además es quién renta el pequeño local de producción; Puede decirse que en esta etapa surgen los primeros elementos de la división del capital y el trabajo, que habrán de acentuarse en la siguiente etapa conocida como el maquinismo.

Esta etapa surge con la Revolución Industrial, que fué producto de nuevos inventos o máquinas, en esta etapa se considera al dueño de la maquinaria como el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productora y beneficiario directo de las ganancias que se produzcan; Surge -- por consiguiente la total separación del capital y el trabajo, es cuando el empleador contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado, y con ello, asume todo el riesgo de la producción, al mismo tiempo que adquiere la plena disposición y gestión dentro de la empresa; El trabajador, por su parte, no arriesga, ya que el salario lo recibe de inmediato, - pero tampoco tiene derecho a reclamar una remuneración proporcional a las ganancias que se obtengan, ni a intervenir para nada en la gestión de la empresa, su trabajo se realiza en virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado " Contrato ".

Otro tipo de producción que surge es la Producción en serie, el trabajo es realizado a base de una máxima especialización y resultado principal de la máquina; se va convirtiendo el trabajo en rutinario, deshumanizando - al trabajador.

Con la invención de la máquina de computación electrónica, al mismo tiempo con el avance en los medios de comunicación se produce un nuevo impacto en las características de trabajo y en las relaciones entre Patrón y Trabajador.

Como podemos observar muchas formas de trabajo antes descritas, no pueden considerarse extinguidas totalmente ya que subsiste en parte el trabajo artesanal y subsiste el servicio de servidumbre; Ahora bien no basta con perfeccionar el Sistema de trabajo para que éste sea bueno; A lo largo de las etapas de las Relaciones de Trabajo se observó que existían ventajas y limitaciones, sin tomar en cuenta al elemento humano.

Las relaciones que forman el centro de la Administración de Personal son aquellas que se dan entre empleadores y empleados, pero para que exista una verdadera relación de trabajo se deben llevar a cabo la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses tanto del empresario como del trabajador; Esto es el elemento humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, y por lo tanto se debe tomar en cuenta.

b.) Definición y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

De las características que presenta la Administración de Recursos Humanos podríamos desprender su definición:

" Es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general "

El Objetivo inmediato que persigue cualquier organización es que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

La Administración de Personal tiene como objetivos la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores (empresario-trabajador), lo que en las actuales circunstancias es indispensable para que exista un verdadero bienestar social, tomando en cuenta que la mayoría de la población de un país trabaja en una empresa, y depende de ella para poder subsistir.

Para poder llevar a cabo la coordinación de los trabajadores y los empresarios, se deben destacar los intereses comunes de ambos dentro de la organización.

Así tenemos que el trabajador y el empresario tienen interés en común, ante todo:

- Que la empresa subsista
- En que mejore en su rendimiento, para que así estos puedan beneficiarse con mejores salarios
- El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, la elevación de la calidad,-

a base de una mejor capacitación, los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas, mejoramiento de los sistemas y de la organización, que hagan más fluido el trabajo, estos y algunos otros elementos nos llevan en forma inmediata a aumentar la productividad.

- El Desarrollo del Personal, también proporciona al mismo mayor capacitación, sobre todo para aquel personal " no calificado " . Esto nos llevará a que los trabajadores obtengan beneficios muy-substanciales no solo para mayores posibilidades de ascender, de mejorar su salario, sino aún para poder realizarse fuera del trabajo.

- Otro interés común es el cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de Higiene y Seguridad Industrial.

- Conseguir que exista dentro de la Organización un ambiente de-conveniencia amable y satisfactorio.

- Las relaciones públicas y el prestigio social que adquiere la-empresa, repercuten en sus trabajadores y empleados.

c.) Bases de la Administración de Recursos Humanos

El hombre desde su existencia se había planteado la siguiente pregunta: ¿ Quién debía mandar, quién obedecer y Por qué ?

Antiguamente en las Organizaciones ya existía la autoridad, y por lo tanto relaciones de mando y subordinación entre los integrantes, no de la misma manera como se conoce actualmente, sin embargo una de las responsabilidades fundamentales que tenía todo dirigente era precisamente coordinar los esfuerzos de sus subordinados, así como darles una motivación.

Actualmente para el Administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la Organización; Se formularán políticas, es decir normas de acción y elaborarán procedimientos para la organización, los cuales se basarán en las expectativas del Administrador sobre la conducta humana.

Podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es multi-disciplinaria, pues requiere de las contribuciones de otras disciplinas; Básicamente las fuentes de conocimiento que sirven de base a dicha Administración son:

INGENIERIA INDUSTRIAL:

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado " Administración Científica ", encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia.

PSICOLOGIA:

Como ya habíamos mencionado la Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, esta disci-

plina trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organiza--
ción.

SOCIOLOGIA:

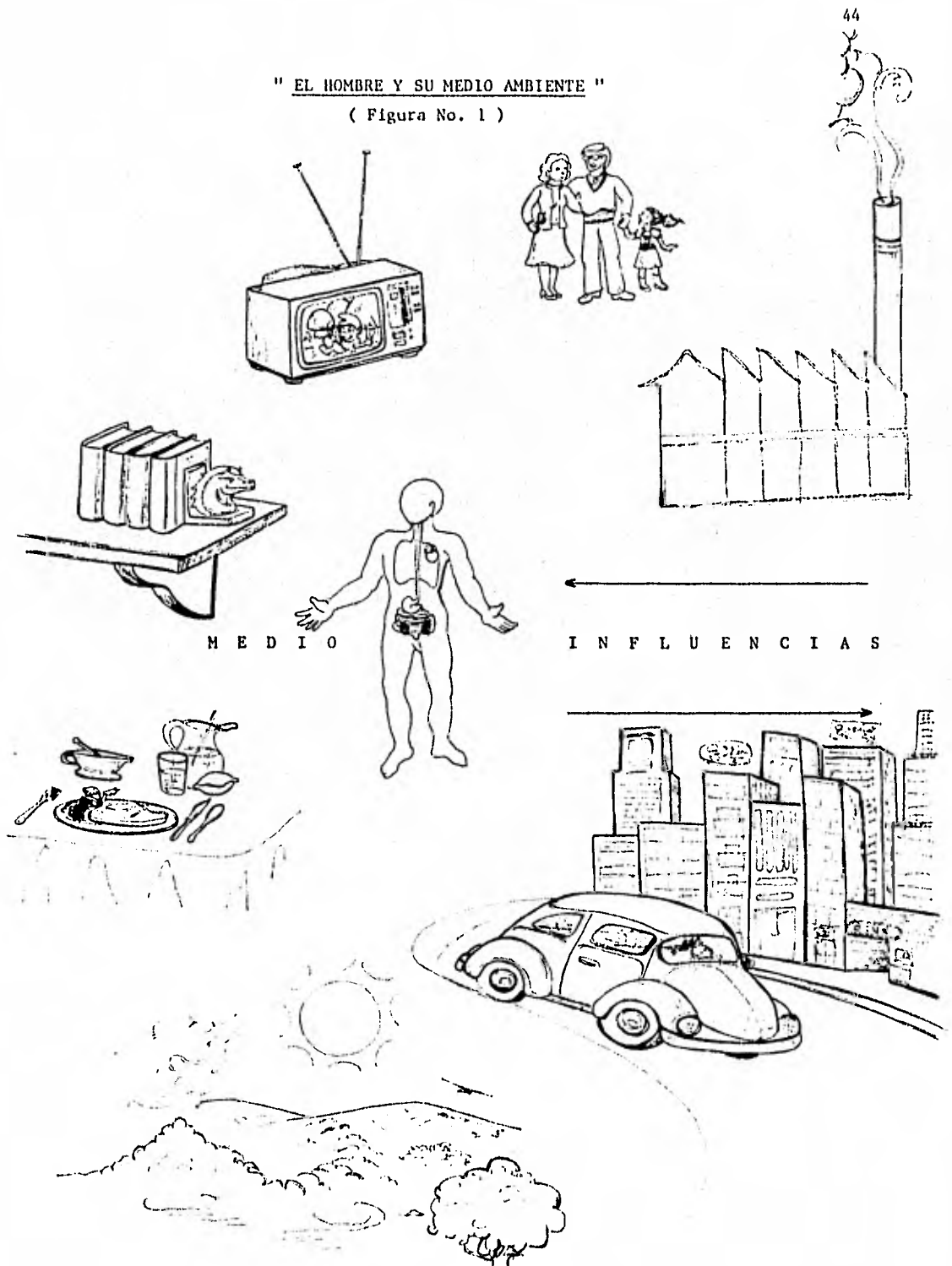
Esta disciplina nos ayuda a estudiar las relaciones recíprocas de-
grupos y de individuos; De la Sociología aplicada a la empresa surgen la So-
ciología de la empresa, la Industrial y de Administración.

Un ejemplo claro es la Sociología Industrial, la cual se forjo en-
los llamados Estudios de Hawthorne, realizados por Elton Mayo en una de las-
principales fábricas de la Western Electric Co., en Hawthorne. Estos traba-
jos emprendidos fueron con el fin de determinar la relación existente entre-
factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajado---
res.

Mayo consideró que la Sociología mediante la experimentación debería conver-
tirse en una ciencia exacta, ya que el control del grupo y sus relaciones da-
rían las leyes de su comportamiento.

Cabe mencionar que las Ciencias del Comportamiento son esenciales
en la Administración de los Recursos Humanos, ya que nos ayudan a comprender
las causas fundamentales de su comportamiento como lo demostró en su experi-
mento Elton Mayo; Es decir de la satisfacción que encuentren los empleados -
en su medio ambiente dependerá su rendimiento. (Ver figura No. 1)

" EL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE "
(Figura No. 1)



Se puede decir que las aportaciones más importantes de la Sociología a la Administración de Recursos Humanos han sido:

- Todo lo referente al estudio de grupos formales e informales dentro de la organización
- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo
- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.,

Existen otras modernas teorías, en las cuales el enfoque que predomina respecto a los supuestos sobre la naturaleza humana son las de Argyris, y las teorías Gerenciales de Douglas Mc. Gregor, que no son en realidad sino prolongaciones de los experimentos hechos en la fábrica de Hawthorne, por Elton Mayo.

LA ANTROPOLOGIA:

Nos ayuda a entender mejor algunas formas de comportamiento, ya -- que ésta lleva a cabo el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología etc., los cuales imperan dentro de diversos grupos sociales.

EL DERECHO:

El derecho ha plasmado los principios que deben regir en las relaciones de trabajo obrero-patronales.

LA ECONOMIA:

La Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido con la Economía, la cual se define como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir bienes y servicios; por lo tanto dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un papel importante.

LAS MATEMATICAS:

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran --
aportación a la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos, igualmente se
han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la Valua-
ción de Puestos, así como a otros procedimientos estadísticos, sin embargo -
en este campo han sido pocas las intervenciones que se han efectuado, des--
cuidando el uso efectivo que podría redituarse esta herramienta.

d.) Funciones de la Admón. de Recursos Humanos y Técnicas Empleadas

Como se recordará, el objetivo de la Administración de Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, --trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y -- una adecuada seguridad en el mismo, asesorando para ello tanto a la línea -- como a la dirección, dando por resultado un beneficio para la Organización, los trabajadores y a la colectividad; Para lo cual cuenta con una serie de funciones, mismas que no siempre se llevarán a cabo en todas las organiza-- ciones, ya que dependerán del tamaño y complejidad de la empresa, pero pode-- mos tomar de base que estas son las esenciales:

Reclutamiento. -- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacan-- tes que se presenten, antes de recurrir a fuentes externas, se procurará cu-- brir, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección. -- Esto es, analizar las habilidades y capacidades de los solici-- tantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor poten-- cial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la Organización.

Para efectos de una Selección objetiva deberá recurrirse al uso de Técnicas como el " Análisis de Puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encues-- tas socioeconómicas, etc., " a fin de eliminar hasta donde sea posible la -- subjetividad en las decisiones; Todo esto es con el fin de que el Depto. en-- cargado del Area de Recursos Humanos auxilie a cada unidad administrativa -- presentándole varios candidatos idóneos, sin embargo la decisión final ---

corresponderá al jefe de esa Unidad Administrativa.

El Proceso de Selección se inicia cuando se presenta una vacante;- El reemplazo y el puesto de nueva creación se satisface a través de una requisición al Depto. de Selección de Personal; Recibida dicha requisición, se recurrirá a las Técnicas de Análisis y Valuación de Puestos.

¿ Por qué recurrir a dichas Técnicas ?

Como es evidente la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto " A trabajo igual, Salario igual " pero es lógico y justo también, que se tome de la misma manera la forma como el puesto se desempeña ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia.

Ahora bien el Puesto está constituido por una unidad de trabajo es pecífica e impersonal, representa el conjunto de funciones y de requisitos - que debe llenar todo trabajador en dicha unidad laboral, por está razón se - examinarán las características de cada puesto, a fin de establecer los reque rimientos necesarios para desempeñarlo con probabilidades de éxito, y ello - se logrará por medio del Análisis de Puestos.

Dicha Técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar -- quien lo ocupe, la conveniencia de utilizarlo radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos como son:

- Necesidad Legal
- Necesidad Social
- Necesidad de Eficiencia y Productividad

El Análisis es el método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes del Puesto, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

A fin de llevar a cabo el Análisis, se recomienda emplear una meto dología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima --

utilización de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos de los que disponga:

- 1.- Fijación de los Objetivos
- 2.- Establecimiento de un Programa de acción
- 3.- Fijación del Presupuesto respectivo

Determinar el Método a utilizar, para la recopilación de la Información:

- a.) La Observación
- b.) Cuestionarios
- c.) Entrevistas

Es conveniente diseñar la forma más adecuada y metódica para recopilar la información; Las partes que componen el Análisis son:

- Información General del Puesto
- Descripción Analítica
- Descripción Genérica
- Requerimientos
- Experiencia
- Capacitación
- Responsabilidad
- Condiciones de Trabajo
- Perfil

Una Herramienta que es de utilidad para las organizaciones es el - Profesiograma, que tiende a describir, primordialmente, el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encauzar con éxito en la ocupación elegida; Este documento constituye un valor inestimable en la orientación de los futuros profesionistas, dicho Profesiograma viene a ser el equivalente al Análisis de Puestos, aunque con algunas variantes. Otra Técnica que será de utilidad para el Depto. de Selección de Personal es

es la Valuación de Puestos, la cuál contribuirá a evitar los problemas sociales legales y económicos que plantean los salarios.

Tomando como base el Análisis de Puestos, podemos decir que la Valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el Puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con --- otros puestos de la propia organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

Los Métodos de Valuación de Puestos más conocidos son:

- Método de Alineamiento
- Método de Escalas o Grados Predeterminados
- Método de Comparación de Factores
- Método de Valuación por puntos

El Objeto de recurrir a estas técnicas es llevar a cabo una Selección Objetiva.

El siguiente paso en esta Selección consiste en la localización - en nuestro inventario de Recursos Humanos, de las personas, que prestando - actualmente sus servicios en la organización, reúnan los requisitos establecidos.

De no existir en el Inventario el candidato, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento internas, - una de las más cercanas es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

Existe también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las Agencias de empleo, Medios publicitarios, Universidades, bolsas de trabajo, etc.,

La Solicitud de empleo será la que determinará si el candidato --- reúne los requisitos mínimos, en caso afirmativo se procede a una entrevista, la cual pretende de manera general y en el mínimo de tiempo posible, identificar los aspectos más sobresalientes del candidato y una relación con los requerimientos del puesto.

Otro recurso de Selección adicional a la entrevista, son las pruebas psicológicas y las pruebas de trabajo.

El Exámen Médico.- reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad de producción, índices de ausentismo, puntualidad, etc.,

El Estudio Socio-económico.- Es otro recurso de Selección, el cual proporciona:

- Información de la actividad socio-familiar
- Información que nos permite conocer más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en otros empleos.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la Solicitud.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos; posteriormente se tomará la decisión final, la cual será comunicada al candidato.

La Inducción.- Tiene como objetivo dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existán en su medio ambiente de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

Integración, Promoción y Transferencia.- Asignar a los trabajadores a los -- puestos en que mejor utilicen su capacidad; Buscar una desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición-- para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de Contrato de Trabajo.- Llegado el caso de término de contrato-- de trabajo, este deberá hacerse en la forma más consciente tanto para la or-- ganización como para el trabajador, de acuerdo a la Ley. Cuando llegue el - caso de una terminación de la Relación de Trabajo, deberá practicarse una en -- trevista primero a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira - y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las -- hubiera.

Administración de Salarios.- El Objetivo de esta función es lograr que todos los miembros de la organización sean justa y equitativamente compensados me-- diante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuer-- zo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La Administración de Salarios deberá de basarse en los tabuladores estructurados sobre Valuaciones de Puestos y los datos resultantes de encue-- tas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, te -- niendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización. Dicha función se refleja-- rá en una situación de competencia, aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles.

De la función de Administración de Salarios se desprenden las si-- guientes:

- Asignación de Funciones: Asignar oficialmente a cada trabajador-- un puesto claramente definido, esto se logrará a través de una técnica de vi -- tal importancia denominada el " Análisis de Puestos " .

- Calificación de Méritos: Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto. De esta Calificación se derivan premios y castigos considerando los resultados de la actuación de cada trabajador.

Capacitación y Adiestramiento.- La Educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; Por un lado, permite el aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso. Se entiende por Educación la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como las herramientas y las técnicas para usarlos.

Al Educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; Como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos trae como resultado un producto mejor hecho, como consumidor porque al contar con mayores ingresos va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo. Es por ello que surge la necesidad imperiosa de dar Entrenamiento al personal como una de las áreas de responsabilidad para lograr una optimización del elemento humano.



La Educación comprende dos factores el Entrenamiento y el Desarrollo; - Esto es, dentro de las organizaciones se preparará al elemento humano para que realice un esfuerzo físico mental, para poder desempeñar una labor, entonces se estará hablando de dar un Entrenamiento. El Entrenamiento comprende el Adiestramiento y la Capacitación entendiéndose como tales:

Adiestramiento.- Es proporcionar destreza en una habilidad que previamente adquirió el individuo mediante una práctica.

Capacitación.- Es adquirir conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo.- Es otro factor muy importante en la Educación ya que comprende integralmente al hombre en toda la formación de su personalidad.

Medición del Desempeño.- Para conocer si la selección de personal, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo son satisfactorios debemos determinar a través de la Medición del Desempeño si la ejecución del trabajos es satisfactoria, eficiente y productiva para nuestra organización, además podremos determinar los ascensos, premios, incentivos, etc.,

Planeación de Recursos Humanos.- Debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización; Para ello tenemos las bases de la Planeación, las cuales se dividen en Fuentes Externas e Internas.

Fuentes Externas.- Se debe considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, ya que éste influirá en la misma. Se consideran por Fuentes Externas los Pronósticos de la Economía Nacional; Planes Educativos a nivel Nacional; Planes Educativos a Nivel Institucional; etc.

Fuentes Internas.- Se refiere a la propia organización, si tomamos en cuen-

ta los objetivos de la Organización y estos mismos los cuantificamos, será posible obtener resultados que nos indiquen los requerimientos futuros en materia de Recursos Humanos.

Con fundamento en los Pronósticos Económicos Nacionales y los Objetivos, la Organización debe preparar sus propios pronósticos económicos; los cuales nos servirán para configurar el monto y la calidad de los Recursos Humanos que se requieren para alcanzar las metas propuestas y darnos una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios -- destinar al acrecentamiento de los mismos.

Ahora bien con base en los datos aportados por las fuentes de Planeación -- antes mencionadas podrá establecerse un Pronóstico de los Recursos Humanos, el cual comprende: Pronósticos de los Requerimientos; Pronósticos de la -- Oferta de la Mano de Obra; y el Inventario de Recursos Humanos.

A través de la comparación del Pronóstico con el Inventario se tendrá -- un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la Organización y lo que esta tiene en la actualidad en materia de Recursos -- Humanos.

Relaciones entre Trabajadores y Dirección .- Desde el punto de vista Legal y de la Administración de Recursos Humanos se contempla la relación de los Organismos con los trabajadores:

En la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 356, 360, 361 y 364, se -- contempla la definición de Sindicato y su constitución:

Art. 356.- Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Art. 360.- Los Sindicatos de Trabajadores pueden ser: Gremiales; De em resas Industriales, Nacionales de Industria y de Oficios varios.

Art. 361.- Los sindicatos de Patronos pueden ser:

I.- Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades.

II.- Nacionales.- Los formados por patronos de una o varias-ramas de actividades de distintas actividades federativas.

Art. 364.- Los Sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores - en servicio activo o con tres patronos cuando menos.

Los trabajadores se reúnen en Sindicatos por:

- 1.- La necesidad de asegurar los salarios y beneficios recibidos.
- 2.- Tener un medio de comunicación con la Dirección de la Empresa.
- 3.- Conveniencia de participar en forma activa en las decisiones que a sus agremiados afecta.
- 4.- Necesidad de pertenecer a un grupo, saber que cuenta -- con un apoyo, y aceptación que se traduce en seguridad, así como un medio de presión para mejorar su nivel de vida.

Esto es , los trabajadores se organizan con el deseo de lograr una mayor seguridad en el trabajo y con el sentimiento de que el sindicato es el único camino para obtener resultados.

Por otro lado, para una adecuada Administración de Personal es necesario tener en cuenta que los Sindicatos, por medio de la contratación colectiva, - va a condicionar dicha Administración en una forma importante y trascendente.

Higiene y Seguridad Industrial.- Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, - psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar en fermedades o deteriorar la salud.

Toda organización deberá establecer un programa eficaz de seguridad, el cual deberá estar en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todo el personal de la organización.

El adiestramiento de seguridad establece dos fases:

- 1.- El Obrero debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
- 2.- Debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

La Reglamentación sobre Higiene y Seguridad Industrial están encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales, deben contener todas las medidas preventivas de control tanto en loca--les, centros de trabajo y medios industriales.

e.) Perfil del Administrador en el Area de Recursos Humanos

Las características esenciales que debe tener toda persona que -- pretenda tener además de su formación profesional, una especialidad en el -- Area de Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

- Deberá tener habilidad para establecer Objetivos, analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo la comunicación entre la Dirección y el nivel operativo.

- Debe poseer los conocimientos necesarios del área de Administración de Recursos Humanos.

- Deberá tener habilidad para conocer el comportamiento organizacional que forma parte del contexto social y económico y que por lo tanto se caracteriza por el cambio y la certidumbre.

- El Administrador de Recursos Humanos deberá identificar los cambios y predecirlos, para que con habilidad técnica, sea un agente profesional de cambio, deberá por lo tanto conocer el comportamiento humano individual y grupal.

- Deberá tener habilidad para dirigir a grupos humanos, para motivar, descubrir capacidades, resolver situaciones conflictivas, dentro de un marco de alto sentido de justicia y con una ideología de dirección que permita además la autorrealización y creatividad de los miembros de los grupos -- que dirigirá.

- Habilidad para diseñar relaciones organizacionales de Autoridad y comunicación, para que las estructuras que diseñe sean operativas de acuerdo a los recursos de las organizaciones y a las habilidades de sus miembros.

- Debe ser mediador efectivo cuando así lo requiera la empresa y el Sindicato.

- Debe ser una persona con sentido de liderazgo profesional, motivador y coordinador del trabajo de grupos.

f.) La Administración de Recursos Humanos en nuestros días

El rápido desarrollo de las organizaciones mexicanas, ha resaltado notablemente que la estructura de las mismas no corresponde a sus necesidades, por lo tanto se precisó crear nuevos departamentos que atenderán funciones especializadas, integrando de esta manera un experto al frente de cada una de las mismas; es así como en el Depto. de Personal no solo se formulan nóminas, y se realizan los pagos al personal, sino que se llevan a cabo una serie de funciones tendientes a satisfacer las necesidades tanto del trabajador como de la Organización.

Para ubicar el papel del Administrador de Recursos Humanos, es preciso recordar el concepto de la Administración en general, la cual es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado; esto es el factor humano resulta importante para cualquier organización y por lo tanto se requería de una disciplina que coordinara los intereses del empresario y del trabajador surgiendo así la Administración de Recursos Humanos.

Para poder coordinar e integrar los intereses del empresario y de los trabajadores, a fin de satisfacer a ambos es necesario que el profesional encargado de la Administración de Recursos Humanos, lleve a la práctica el Proceso Administrativo; que se inicia fijando los objetivos y políticas de la Organización, para después determinar las diversas técnicas y procedimientos que se emplearán para el desarrollo de las funciones y actividades que en materia de personal se realizarán dentro de la organización, para después por medio del Control, establecer las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondien-

tes y reiniciar así dicho proceso.

El Futuro Administrador deberá tener en cuenta que el destino de una nación depende de sus Recursos Humanos; por lo mismo no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tales recursos, sino que se requiere de un esfuerzo planeado tendiente a aumentarlos y a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labore y del país en general.

CAPITULO III: ¿ Qué es la Inducción de Personal ?

- a.) Etapas que preceden a la Inducción
- b.) Definición y Objetivo de la Inducción
- c.) Importancia de la Inducción
- d.) Las actividades de la Inducción
- e.) Herramientas utilizadas en la Inducción
- f.) La Motivación como factor determinante en la Inducción

a.) Etapas que preceden a la Inducción

Las dos etapas básicas que preceden a la Inducción de Personal son: El Reclutamiento y Selección de Personal, las cuales pueden dividirse en los siguientes puntos:

1.) Vacante.- El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, es decir cuando un puesto no tiene titular.

2.) Requisición.- La vacante se notifica a través de una requisición al Departamento de Personal, señalando los motivos que los están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

3.) Análisis y Valuación de Puestos.- Recibida la requisición de personal se recurrirá al Análisis y Valuación de Puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente así como el salario a pagársele.

4.) Inventario de Recursos Humanos.- El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá entre otras cosas proporcionar elementos que conocen la organización.

5.) Reclutamiento.- De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la lista de candidatos que se encuentran en espera-

de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios en que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos: Internas y Externas.

Las primeras se refieren a reclutar a la persona a través de amistades, parientes o familiares del propio personal; y las Externas se refieren a reclutar a través de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

6.) Selección.— Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

7.) Solicitud de empleo.— Se procede a llenar la solicitud de empleo.

8.) Con la Entrevista se pretende detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

9.) Pruebas Psicológicas.— Se refiere a la valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

10.) Pruebas de Trabajo.— La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el

candidato tenga los conocimientos y experiencia laboral que el puesto --- exige.

11.- Exámen Médico de Admisión.- Con ello se pretende entre otras cosas contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo, y protegerlo de futuras enfermedades profesionales.

12.- Estudio Socioeconómico.- Con dicho estudio se pretende corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el aspirante en la solicitud.

13.- Decisión Final.- Con la información obtenida se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, siendo el jefe inmediato del futuro empleado el que tome la decisión final.

14.- Contratación.- Se refiere a que ambas partes tanto el trabajador como la empresa se comprometen mutuamente a la aceptación de las condiciones que fija el contrato, en el cual se estipula sus derechos y obligaciones.

Una vez efectuada la contratación se procede a la etapa de la Inducción de Personal.

b.) Definición y Objetivo de la Inducción

Una vez contratado el empleado, éste tendrá que enfrentarse ante una serie de costumbres, reglas, políticas, normas y procedimientos nuevos para él, por lo que será necesario acelerar dicho acoplamiento e identificación con el puesto y con la organización en general, canalizando dicha acción a través de la etapa denominada Inducción de Personal, y dependiendo de que tan eficaz sea ésta se verá reflejado el alto o bajo rendimiento del empleado.

El resultado de haber leído diferentes definiciones sobre Inducción de Personal es la siguiente definición que elaboramos como punto de partida para el desarrollo del presente capítulo.

Definición.- " Inducción de Personal son las actividades que se realizan para crear en el nuevo empleado un rápido acoplamiento e identificación con el funcionamiento de su puesto y de la organización "

El desconocimiento por parte de los nuevos empleados acerca de las reglas, normas, políticas, etc., que intervienen en el funcionamiento de la empresa, puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción y motivación, por lo cual es necesario implantar y definir un programa de Inducción cuyo objetivo sea el siguiente:

OBJETIVO: Promover en el menor tiempo posible la integración completa del empleado hacia el puesto a ocupar, al jefe inmediato, al grupo de trabajo, y al ambiente organizacional en general, sin importar el puesto ni el tamaño de la organización.

Como podemos apreciar la función de inducir al nuevo personal hacia la organización y su método de trabajo, resulta tan importante y necesaria que no nos podemos imaginar al nuevo empleado que empieza sus prime--

ros días de trabajo y carece de la mínima información de la organización a -
la cual ya pertenece.

c.) Importancia de la Inducción

Todo sistema es eficiente en la medida en que cada uno de los elementos que lo integran cumplan con los objetivos específicos que le han sido encomendados. Como podemos observar, si dentro del sistema que conforma el Area de Recursos Humanos a concurrido un adecuado proceso de selección de personal y no le prosigue un adecuado proceso de Inducción, ése sistema no es del todo correcto, en virtud de que el personal elegido no podrá desarrollarse en toda su potencialidad debido a la carencia de información y motivación hacia la organización en que se encuentra.

A través de nuestra experiencia laboral nos hemos dado cuenta como se ha restado importancia a la etapa de Inducción, ya que una vez que somos contratados, únicamente recibimos la información mínima acerca de nuestras funciones a desempeñar en el puesto y una reducida información referente a la empresa a la cual prestamos nuestros servicios. Provocando con ello un descontrol hacia aquello que ignoramos, como son las normas, reglas, procedimientos, políticas, instalaciones, oficinas, etc., de la empresa.

Por tal motivo para ubicarnos con mayor prontitud, seguridad y confianza en nuestro puesto, en nuestro grupos de trabajo y en nuestra empresa, es necesario recibir un adecuado programa de Inducción, el cual debe estar acorde a las necesidades de la empresa y de nuestro puesto a ocupar. Es decir, que la Inducción del Personal de nuevo ingreso tendrá que variar en cuanto a su alcance, por ejemplo; Entre el puesto de un mozo y un ejecutivo tendrá que variar el programa, así mismo entre una empresa pequeña y una de gran magnitud.

A manera de conclusión de este inciso diremos que con dicho plan de Inducción se puede facilitar y agilizar el proceso armónico de integra--

ción entre la organización y el empleado, originando de esta manera un alta satisfacción y desarrollo profesional, el cual se cristalizará en la eficiencia en el trabajo.

d.) Las actividades de la Inducción

Podemos decir en base a lo descrito a los anteriores puntos, - que la fase de Inducción propiamente empieza desde que el candidato es recibido en la empresa. Sin embargo, la Inducción de Personal formalmente se inicia en el momento en que el candidato se convierte legalmente en miembro de la organización. Y en este instante es cuando se inicia el plan de Inducción de Personal.

Consideramos que las actividades que conforman al Plan deben ser - las siguientes:

1.- De acuerdo a los planes de contratación de la empresa es conveniente reunir en grupos de 3 a 5 elementos de nuevo ingreso para darles -- cordialmente la bienvenida y proveerlos de toda la información inherente al puesto y a la empresa.

2.- Acompañar al grupo a efectuar una visita a la planta, a la oficina o a las instalaciones donde se encontrará el empleado, a fin de que se familiarice con la disposición física del lugar.

3.- Presentarlos ante los representantes sindicales, según sea el caso.

4.- Presentarlos con algunos elementos de la organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con los cuales tendrá contacto continuo y directo.

5.- Presentarlos a los demás miembros del departamento, para homogeneizar al grupo.

6.- Informarles acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuerzen y amplien lo visto primeramente en la reunión de bienvenida.

7.- Efectuar una entrevista de ajuste con los nuevos empleados después de dos o tres meses de trabajo, con el fin de conocer si los procesos de Inducción y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones y corregirlas.

Dichas actividades deberán ser llevadas a cabo por elementos del - área de Recursos Humanos, y por otro lado del área donde prestarán sus servicios los nuevos empleados.

e.) Herramientas utilizadas en la Inducción

Para llevar a cabo el plan de Inducción es necesario contar con una serie de documentos administrativos a fin de que auxilien en el desarrollo de la Inducción a las personas que la realizan, y por otra parte para ser más entendible y formal la información transmitida.

Dichas herramientas y documentos administrativos son muy variados y su empleo y extensión dependerá de la magnitud, necesidades y fisonomía de la empresa. De tal manera existen: películas, diaporamas, filminas, proyecciones, etc., y por otra parte las prestaciones y derechos de los trabajadores. Además de contar con estos instrumentos de información, se tienen documentos administrativos, para ser más eficiente y funcional la Inducción de Personal, de tal forma se cuenta con: Manuales de bienvenida, manuales de organización, manuales de procedimientos, reglamento interior del trabajo, etc.,

Manual de Bienvenida.- Por tratarse de un documento ameno y cordial debe centralizarse la información y comentarios en torno al manual de bienvenida en virtud de que contiene puntos a tratar tales como: Historia de la empresa, sus perspectivas, sus objetivos, horarios de trabajo, días de pago, períodos vacacionales, servicios médicos, restricciones, obligaciones, etc., Reglamento Interior de Trabajo.- En este reglamento se aborda en una forma más rígida y detallada los derechos, las obligaciones y sanciones del trabajador.

Manual de Organización.- En este documento se observan de una manera general la estructura orgánica y funcional de la empresa, con el objeto de dar un panorama amplio y lo suficientemente claro del alcance y magnitud de la empresa.

f.) La Motivación como factor determinante en la Inducción

Como es lógico de pensar todo nuevo elemento que ingresa a -- una organización, sea cualfuere el puesto a ocupar se enfrenta ante una serie de nuevas responsabilidades, ambientes distintos, nuevas normas y políticas, etc., y del grado de aceptación, comunicación y estímulos que le --- brinden sus jefes y compañeros dependerá en buena medida su rápida y fácil- identificación al ambiente general de la organización , lo cual se verá reflejado en el desempeño eficiente de sus labores. Ya que de poco sirve con- tar con un excelente plan de inducción de personal, si éste se efectúa de - una manera rígida, rutinaria, y poco motivadora hacia la consecución de una plena identificación y satisfacción del nuevo empleado con su puesto, con - su grupo de trabajo y con la organización a la cual ya pertenece.

Es por esto que consideramos que a todo nuevo empleado se le debe de proveer de toda la motivación necesaria, para crear en él una ima-- gen buena de la empresa, y en la cual se vea reflejado e involucrado como - una pieza importante para el funcionamiento de la empresa. Es decir, que ~ la conducta y confianza que demuestre los primeros días de trabajo, estará- determinada en gran parte por lo eficaz del proceso de Inducción, y por --- otro lado por el apoyo y retroalimentación que le manifiesten sus compañe-- ros de trabajo.

Reflexionando sobre lo anterior pensamos que una de las cau-- sas que ayudan a que exista demasiada rotación de personal en las empresas es provocada muchas veces por la falta de motivación y comunicación que --- existe principalmente los primeros días de trabajo para el nuevo empleado, - el cual al carecer de este apoyo se encuentra inmerso ante un ambiente orga- nizational hasta cierto punto ostil para él, no encontrando su ubicación --

como miembro de grupo de trabajo y por consecuencia es muchas veces lento su desarrollo, y cuando no llega a ocurrir su identificación se siente frustrado y deserta de la empresa.

A fin de remediar estas situaciones consideramos que el área de Re cursos Humanos debe de planear y establecer una serie de medidas correctivas entre las que se encuentre fijar planes de Inducción motivacionales.

SEGUNDA PARTE: PETROLEOS MEXICANOS, LA GCIA.DE ADMON.DE PROYS.ESP. Y

EL MANUAL DE INDUCCION

CAPITULO IV : Metodología de Investigación para la formulación del-
Manual

- a.) Definición del trabajo a investigar
- b.) Determinación de Objetivos
- c.) Formulación de Hipótesis
- d.) Investigación documental
- e.) Investigación de campo
- f.) Análisis e interpretación de la información
- g.) Resultados y verificación o rechazo de Hipótesis

a.) Definición del trabajo a investigar

Como lo hemos repetido anteriormente el presente trabajo obedece a la necesidad de crear un procedimiento de Inducción de Personal a través de un Manual de Inducción para la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales de Petróleos Mexicanos. Ahora en este punto lo que trataremos es definir el trabajo que pretendemos realizar y la posibilidad de poderse aplicar realmente dicho documento administrativo. Por consiguiente la definición de nuestro estudio en términos generales comprende:

- 1.- Elaboración de un Manual de Inducción de Personal para la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales de Petróleos Mexicanos, - que incluya: La naturaleza y desarrollo organizacional de PEMEX y de dicha Gerencia; los derechos y obligaciones de sus empleados; - la estructura orgánica de cada unidad administrativa que compone a la Gerencia, con la respectiva descripción de organigramas, fluxogramas, diagramas a fin de ubicar al empleado perfectamente en el lugar en que se encuentra.
- 2.- La estructuración de un programa de actividades tendiente a desarrollar en forma eficiente la etapa de Inducción.
- 3.- La elaboración de un Manual de Bienvenida como un punto importante de la Inducción, para señalar de una manera más agradable los derechos y obligaciones de los empleados.
- 4.- Presentar un Manual en el que su contenido sea lo suficientemente completo, objetivo y funcional para hacer factible de poderse aplicar obteniendo los objetivos que a continuación se enuncian.

b.) Determinación de Objetivos

A través de la elaboración del Manual de Inducción de Personal pretendemos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivos Primarios:

- 1.- Ayudar a una mayor y más fácil identificación del empleado con el puesto, la Gerencia en cuestión, los compañeros de trabajo, sus jefes, y en general al ambiente organizacional de Petróleos Mexicanos.
- 2.- Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria de la Institución y de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales para la cual presta sus servicios.
- 3.- Proporcionar a las personas encargadas de llevar a cabo la contratación de personal, de un Manual que les facilite la transmisión de información a los nuevos empleados.

Objetivos Secundarios:

- 1.- Identificar quienes serán las personas responsables de llevar a cabo la Inducción, y cuales serán sus funciones.
- 2.- Establecer un programa de actividades tendientes a desarrollar el procedimiento de Inducción.

- 3.- Establecer y definir las etapas que conforman el procedimiento de Inducción.
- 4.- Definir el empleo de documentos administrativos auxiliares - al Manual como son: Reglamento Interior de Trabajo, Manual - de Bienvenida, Organigramas, Diagramas, Contrato Colectivo - de Trabajo, etc.
- 5.- Definir el empleo de las herramientas auxiliares como son: - Proyecciones, Audiovisuales, Filminas, Diaporamas, etc.
- 6.- Evaluar y dar un seguimiento del uso del Manual de Inducción.

c.) Formulación de Hipótesis

Las Hipótesis que hemos formulado son las siguientes:

- La Estructuración del procedimiento de Inducción incluido en el Manual facilitará a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, la función de Inducir al empleado a la Organización, a su grupo de trabajo y a su puesto.
- La programación de actividades que conforman el Manual de Inducción -- hará posible una mejor coordinación de esfuerzos y delimitación de funciones, para los encargados de efectuar la Inducción.
- Con la implantación del Manual de Inducción el nuevo trabajador, - - - además de identificarse más fácilmente con sus compañeros, se integrará de igual forma a la Gerencia, rindiendo en su puesto un poco más a diferencia de quienes no se les proporcionó la debida Inducción.

d.) Investigación Documental

Dicha documentación se obtuvo a través de una serie de documentos con que cuenta la Institución de Petróleos Mexicanos, y específicamente la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, a fin de detectar aquellos lineamientos a seguir en la elaboración del procedimiento de Inducción que proponemos.

A continuación presentamos en forma resumida algunos puntos de interés que señala el Contrato Colectivo de Trabajo; y de los cuales han sido considerados para el desarrollo del Proceso de Inducción

- INGRESOS Y VACANTES
- PERMUTAS
- MOVIMIENTOS DE PERSONAL
- ADIESTRAMIENTO

INGRESOS Y VACANTES:

Petróleos Mexicanos solicitará por escrito al sindicato, por conducto de sus representantes en cada lugar de trabajo establecido, el personal que necesite para cubrir las vacantes o puestos de nueva creación definitivos, y el sindicato estará obligado a proporcionarlo en el lugar de que se trate dentro de las 72 horas siguientes.

El trabajador designado por el sindicato cubrirá la plaza vacante desde el momento en que sea presentado por el mismo, en el lugar en que se requiera.

(Cláusula 4)

Los trabajadores de nuevo ingreso así como también aquellos que encontrándose ya en servicio deban cubrir puestos que no hayan desempeñado con anterioridad, se someterán a un exámen previo que se practicará con la intervención

de un representante del sindicato (Cláusula 6)

Existe una Comisión Mixta la cual tendrá como objetivo dictaminar si son - puestos de confianza o sindicalizados los que hayan sido creados con carácter definitivo, temporal o permanente, para este efecto se elaborarán profesiogramas. (Cláusula 7)

Los trabajadores se clasifican como sigue: De Planta, Jubilados, Reajustados y Transitorios.

a.) Son de planta los contratados para trabajos que se ejecuten por administración directa y que, dada su naturaleza, se desarrollen en una forma normal, regular y permanente, para la operación y mantenimiento de las instalaciones y para la realización de las actividades a que se dedique PEMEX.

b.) Son trabajadores Jubilados aquellos que se encuentran disfrutando de la pensión jubilatoria.

c.) Son Reajustados los trabajadores que han quedado fuera del servicio por supresión de puestos o reajustes de personal.

d.) Son Transitorios los que ingresan al servicio de PEMEX para ocupar provisionalmente un puesto permanente o para ejecutar trabajos temporales o -- por obra determinada (Cláusula 37)

Las promociones o cambios temporales de los trabajadores de planta, serán amparados con formas especiales que expedirá PEMEX, las que serán firmadas por su representante y por el representante del sindicato, de las cuales se entregarán dos copias a la sección, delegación o subdelegación - respectiva (Cláusula 38)

PERMUTAS:

Los trabajadores de planta podrán efectuar permutas temporales y - definitivas entre ellos. Son permutas temporales las que no excedan de treinta y seis meses y definitivas las que se convengan con este carácter o excedan de dicho tiempo. (Cláusula 88)

Es requisito indispensable para que un trabajador permute por primera vez, - haber adquirido su último puesto de planta tres meses antes (Cláusula 89)

MOVIMIENTOS DE PERSONAL:

El patrón tendrá libertad de movilizar a sus trabajadores en toda la República Mexicana, siempre que estas movilizaciones obedezcan a la necesidad de que los trabajadores laboren dentro de su misma especialidad y sin perjuicio de su categoría.

Las movilizaciones podrán tener efecto en los siguientes casos:

- I.- Cuando se haya agotado o disminuído la materia de trabajo
- II.- Cuando haya exceso de trabajadores en determinado centro o unidad de trabajo.
- III.- Cuando se requieran los servicios de los trabajadores por razón de experiencia, especialidad o aptitudes en otro centro de trabajo.

En los casos de movilizaciones masivas, entendiéndo como tales aquellas que afecten a grupos de 35 o más trabajadores sindicalizados de un mismo centro de trabajo, se les promoverá a la categoría inmediata superior a la que ostentent permanentemente en el momento de la movilización (Cláusula 93).

Movilizaciones temporales son las de trabajadores cuyos servicios vayan a emplearse en la construcción de obras nuevas, en la reforma, ampliación o desmantelamiento de los ya existentes y en general para realizar trabajos que -

no constituyan una necesidad permanente del centro de trabajo a donde se destine el movilizado.

Movilizaciones permanentes son las que el patrón lleve a cabo para cubrir -- puestos de nueva creación en otros centros de trabajo (Cláusula 85)

Los trabajadores deberán sujetarse a exámenes médicos en los siguientes casos:

- a.) Cuando ingresen al servicio de la institución
- b.) Cuando se trate de investigar científicamente si padecen alguna enfermedad infecto-contagiosa (Cláusula 115)

ADIESTRAMIENTO:

El procedimiento a seguir para el adiestramiento del personal tiene por objeto disponer de inmediato de los elementos necesarios para que se cubran previo adiestramiento, los puestos vacantes que se susciten en la industria con motivo de movimientos temporales o definitivos de personal técnico y profesional sindicalizado; así como los de nueva creación de la misma naturaleza, sin distinción de sexo.

Para la integración del personal que recibirá el adiestramiento el sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana tomará en consideración-- en primer lugar a los trabajadores de planta, en segundo lugar a los hijos -- de éstos y de los jubilados, en tercer lugar a los familiares de los trabajadores y de los jubilados, y en cuarto lugar cuando se hayan agotado los elementos de los casos anteriores, a los egresados de las instituciones profesionales o Técnicas del país oficialmente reconocidas.

Son puestos de Confianza los que han sido integrados en cuatro grupos atendiendo a la forma de su designación:

PRIMER GRUPO: Comprende los puestos cuyos titulares son designados por el --
Presidente de la República e incluye a los miembros del Consejo de Adminis--
tración que representan al Estado, al Director General y a los Subdirectores
que estime necesarios para el eficaz funcionamiento de Petróleos Mexicanos.

SEGUNDO GRUPO: Comprende los puestos cuyos titulares serán designados libre-
mente por el Director General.

TERCER GRUPO: Comprende los puestos cuyos titulares serán designados por el-
Director General, seleccionándolos dentro del personal de planta que ocupe -
puestos que figuren en este mismo grupo; en el grupo siguiente o directamen-
te en el sindicalizado.

La Selección de personal para ocupar puestos vacantes dentro de
este tercer grupo que involucre trabajadores sindicalizados, estará sujeta a
un sistema de calificación el cual funcionará de acuerdo a las siguientes ba-
ses: Todo trabajador que desee concursar para pertenecer a este tercer gru-
po, deberá sujetarse a lo establecido por el sistema de calificación, dentro
del cual se consideran como factores de valuación los siguientes:

Conocimiento.- Entendiéndose por ello la posesión de los principios teóricos
y prácticos que sean indispensables para el desempeño eficiente del puesto.

Aptitud.- Considerando como tal la suma de facultades físicas e intelectua--
les que le permitan desempeñar adecuadamente el puesto de que se trate.

Antigüedad.- Se considera de acuerdo con las normas contractuales vigentes -
y constituirá el factor de decisión cuando exista igual calificación en los
factores anteriormente descritos.

CUARTO GRUPO: Comprende los puestos cuyos titulares serán designados por el-

Director General, debiendo ser seleccionados entre el personal sindicalizado de planta.

Una vez mencionado lo anterior consideramos que Petróleos Mexicanos y cada una de sus Gerencias encierran por su trascendencia e importancia una complejidad organizacional en todos sus aspectos; tanto en sus recursos humanos, materiales y financieros.

Enfocandonos a su sistema de Recursos Humanos creemos que no -- únicamente requieren de un Manual de Inducción sino de otros documentos administrativos que contribuyan en forma importante a un mejor cumplimiento de -- Objetivos encomendados a cada una de las unidades administrativas de PEMEX.

e.) Investigación de Campo

Con el propósito de no centrar nuestra investigación únicamente en el aspecto teórico, realizamos una serie de entrevistas con los empleados de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, a fin de obtener sus impresiones con respecto a la necesidad y conveniencia de contar con un Manual de Inducción. De los 250 empleados que integran la plantilla de Personal de dicha Gerencia, 40 de ellos fueron entrevistados, seleccionados al azar y de diferentes niveles jerárquicos, desde el Gerente hasta el mensajero.

Para realizar dichas entrevistas nos basamos en una guía de entrevistas la cual fué flexible de acuerdo al entrevistado conteniendo las siguientes preguntas:

PRIMER GRUPO:

- 1.- ¿ Qué tipo de Contrato tiene actualmente ?
- 2.- ¿ Cuánto tiempo tiene de trabajar en la G.A.P.E. ?
- 3.- ¿ Requirió demasiado tiempo conocer y adaptarse a su puesto y a la Gerencia ?

SEGUNDO GRUPO:

- 4.- ¿ Tiene conocimiento de las funciones generales de esta Gerencia ?
- 5.- ¿ Conoce el Organograma de PEMEX y de la G.A.P.E. ?
- 6.- ¿ Tiene conocimiento de los Departamentos que integran la Gerencia ?
- 7.- ¿ Conoce la localización de las diferentes oficinas con que cuenta PEMEX en el D.F. ?

TERCER GRUPO:

- 8.- ¿ Cuando recibió su primer pago en PEMEX o acudió por vez primera a la clínica, se enfrentó a problemas de localización y trámite correspon--

diente ?

9.- ¿ Cuando se presentó a iniciar sus labores en la G.A.P.E., le dieron a -
conocer ciertas normas y políticas que tienen que cumplirse ?

Por ejemplo: El Control de Asistencia, El procedimiento para obtener -
fotocopias, solicitar papelería, etc.,

10.-¿ Cuando ingresó a la G.A.P.E., le proporcionaron el Manual de Bienveni-
da, el de Organización, el Reglamento Interior de Trabajo u otro docu-
mento administrativo, a fin de que conociera sus derechos y obligacio-
nes, las funciones de la Gerencia, etc.,

CUARTO GRUPO:

11.-¿ Conoce en qué consiste el Proceso de Inducción ?

12.-¿ Cree que será beneficioso contar con un proceso de Inducción en la ---
G.A.P.E. ?

Con el objeto de mostrar las apreciaciones obtenidas en las entrevis--
tas efectuadas, hemos elaborado una tabla de resultados que presenta--
mos en el inciso " g " de este capítulo.

f.) Análisis e Interpretación de la Investigación

Después de haber llevado a cabo las cuarenta entrevistas a diferentes empleados nos hemos dado cuenta entre otras cosas, de tres factores a tomar en cuenta en la elaboración del Proceso de Inducción:

- 1.- Existe confusión entre algunos empleados en lo relativo a las diferentes modalidades de contratos individuales de trabajo que existen en PEMEX, - llegando a tal grado que incluso algunos de los empleados desconocen en que situación de relación laboral se encuentran actualmente, dejando la organización de esta manera una incertidumbre total en el trabajador, y una serie de problemas inherentes originados en parte por la reducida información que se les transmite a los empleados, por ejemplo es frecuente que no les sea proporcionado el Contrato Colectivo de Trabajo, El Manual de Bienvenida o el Reglamento Interior de Trabajo, etc.
- 2.- Existe personal que independientemente del tiempo que lleva trabajando - en la G.A.P.E., desconoce una serie de cuestiones como son: Las funciones que tiene encomendadas la G.A.P.E., Cuáles son los titulares de las diferentes unidades administrativas que componen a la misma, etc., Por otro lado desconocen también algunos aspectos referentes a sus derechos y obligaciones, así como al trámite y procedimiento de los mismos, hablando particularmente de derechos y prestaciones.
- 3.- Existe poco conocimiento acerca de lo que es y representa el proceso de Inducción de Personal, sin embargo proporcionándoles un poco de información como lo hicimos nosotros durante las entrevistas acerca de lo que-

es y las ventajas que genera, la mayoría de los empleados estuvieron de acuerdo en el beneficio que representa para la G.A.P.E., ya que con ello se evita en gran parte lo descrito en los dos puntos anteriores.

Por lo antes descrito creemos que es indispensable que se efectúen las acciones pertinentes con la finalidad de fortalecer la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, es decir entre el Gerente, Jefes y empleados. Por lo cual esperamos que con el Proceso de Inducción que presentamos, sea un elemento más que contribuya a la adecuada comunicación, que entre otras cosas requiere la Gerencia.

g.) Resultados y Verificación o Rechazo de Hipótesis

A través del Análisis e Interpretación de las entrevistas realizadas, verificamos que efectivamente es necesario contar con un procedimiento que permita al nuevo empleado a identificarse y adaptarse al ambiente de trabajo en el cual se desenvolverá; Aún más la necesidad de contar con procedimientos de esta naturaleza se han vuelto imperativos a causa de la complejidad no unicamente de la Gerencia sino de la Institución en general.

Los Resultados obtenidos demostrarán que por la forma en que se lleva a cabo la contratación en Petróleos Mexicanos, existe continuamente una movilización de los Recursos Humanos, provocando con ello lentitud en la adaptación del trabajador a su medio ambiente; Por otra parte la falta de información provoca un desconocimiento total de los trámites y procedimientos necesarios que deben tener presente todos los empleados.

A continuación se presenta la Tabla de Resultados que nos muestra claramente que: La permanencia del personal en su gran mayoría es mínima, es decir las plazas por lo general son ocupadas por personal transitorio sindicalizado con puestos temporales, provocando con ello retraso en la adaptación de dichos trabajadores a su medio en el que desempeñarán su labor.

Por otra parte no existe un procedimiento de Inducción que ayude al trabajador a conocer la Unidad Administrativa en donde prestará sus servicios.

Así mismo quedan comprobadas las Hipótesis que formulamos; ya que nues

tra proposición de elaborar un procedimiento de Inducción es apoyada por la necesidad palpable de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, de contar con un instrumento que le permita orientar a sus empleados, en aspectos tales como el funcionamiento de la Gerencia, su organización, sus dirigentes, así como también en aspectos que beneficien directamente al trabajador.

TABLA DE RESULTADOS

GRUPO No.	PREG No.	PREGUNTA	OBJETIVO	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
I	1	¿Qué tipo de Contrato tiene actualmente?	Conocer el tipo de contrato que prevalece con mayor frecuencia entre los empleados.	Sindicalizado 10 Confianza 2 Transitorio Sind. 20 Transitorio Conf. 8	El tipo de contrato con que cuentan los empleados es variable, prevaleciendo el transitorio sindicalizado.
	2	¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la G.A.P.E.?	Determinar el tiempo promedio de los trabajadores de la G.A.P.E.	Se considera un rango entre 2 y 4 años de antigüedad en la G.A.P.E.	Existe un promedio muy variable de permanencia en un puesto.
	3	¿Requirió demasiado tiempo conocer y adaptarse a su puesto y a la Gcia.?	Conocer el grado de complejidad para adaptarse a la Gerencia.	Empleados a los que les resultó difícil 23 Empleados a los que les resultó fácil 17	Es difícil adaptarse a la Gerencia debido a la falta de una adecuada comunicación.
	4	¿Tiene conocimiento de las funciones generales de esta Gerencia?	Detectar si los empleados efectivamente conocen las funciones designadas a la G.A.P.E.	Empleados que conocen las funciones 10 Empleados que desconocen las funciones 30	Las funciones de la G.A.P.E. únicamente son conocidas por los jefes de cada unidad administrativa.

TABLA DE RESULTADOS

GRUPO No.	HEG No.	PREGUNTA	OBJETIVO	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
II	5	¿Conoce el Organograma de PEMEX y de la G.A.P.E.?	Determinar si conocen la magnitud de PEMEX y la ubicación de la Gcía., dentro de la estructura orgánica de la Institución.	Empleados que lo conocen 10 Empleados que no lo conocen 30	La Estructura Orgánica de PEMEX y por consiguiente de la Gerencia únicamente es conocida por los altos niveles jerárquicos.
	6	¿Tiene conocimiento de los Departamentos que integran la Gerencia?	Determinar si el personal conoce la estructura orgánica de la Gerencia.	Empleados que la conocen 10 Empleados que no la conocen 30	El Personal únicamente conoce el Departamento al cual esta adscrito, y que involucra su área de trabajo.
	7	¿Conoce la localización de las diferentes oficinas con que cuenta PEMEX en el D.F.?	Determinar si los empleados conocen la ubicación de las diferentes oficinas de PEMEX en el área metropolitana.	Empleados que conocen su localización 15 Empleados que desconocen su localización 25	Una gran mayoría de personal desconoce la ubicación exacta de las oficinas de PEMEX en el D.F.
	8	¿Cuando recibió su primer pago en PEMEX o acudió por vez primera a la clínica, se enfrentó a problemas de localización y trámite?	Conocer si efectivamente existe incertidumbre en cuanto a realizar diferentes trámites necesarios.	Empleados en certidumbre 10 Empleados en incertidumbre 30	La mínima parte de los empleados conocen los trámites para hacer valer sus derechos.

TABLA DE RESULTADOS

GRUPO No.	PREG No.	PREGUNTA	OBJETIVO	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
III	9	¿ Cuando se presentó a -- iniciar sus labores en la G.A.P.E., le dieron a conocer ciertas normas y políticas que tienen que cumplirse ?	Determinar hasta que grado se proporciona al empleado de la G.A.P.E., la Inducción correspondiente.	Empleados con Información 9 Empleados carentes de Información 31	Es mínimo el porcentaje de personal que recibió cierta información al ingresar a la G.A.P.E.
	10	¿ Cuando ingresó a la --- G.A.P.E. le proporcionaron el Manual de Bienvenida, el Reglamento Interior de trabajo u --- otro documento administrativo ?	Conocer la documentación que es entregada al empleado que ingrese a la Gerencia.	Empleados que recibieron algún documento. 8 Empleados que no recibieron documentos 32	Gran parte del personal no recibe documentación de Inducción necesaria.
IV	11	¿ Conoce en qué consiste el Proceso de Inducción?	Conocer si el personal está familiarizado o al menos ha escuchado de --- que trata el Proceso de Inducción.	Empleados que conocen la Inducción. 9 Empleados que desconocen la Inducción. 31	La mayor parte de los empleados no han recibido Inducción alguna; Y los que conocen dicha Inducción es únicamente en --- teoría.
	12	¿ Cree que sería beneficioso contar con un proceso de Inducción en la Gerencia?	Determinar la posibilidad de aceptación de contar con un proceso de Inducción.	Empleados que lo aceptaron. 34 Empleados que les fué indiferente. 6	Una gran mayoría del personal considera que es --- beneficioso y traerá buenos resultados.

T O T A L - - - 40
==
Personas Entrevistadas.

CAPITULO V : Estudio de la Organización (Petróleos Mexicanos)

- a.) Importancia y Desarrollo de la Organización
- b.) Estructura Orgánica y Funcional de Pemex
- c.) La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales,
su creación y desarrollo
- d.) Estructura Orgánica y Funcional de la G.A.P.E.
- e.) Documentos Administrativos con que cuenta la Gerencia
- f.) La necesidad de crear un Manual de Inducción

a.) Importancia y Desarrollo de la Organización

Antecedentes:

En 1783, las Reales Ordenanzas para la Minería de la Nueva España, dan a los bitúmenes o jugos de la tierra, el régimen de las minas, que formaban -- parte del patrimonio real y eran susceptibles de darse en propiedad privada. Posteriormente, el código federal de la minería indica que los criaderos de petróleo forman parte de la propiedad privada.

El 24 de Diciembre de 1901, se expide la primera Ley Petrolera que estimula el régimen de concesiones a las compañías petroleras. El 19 de noviembre de 1912, se crea la Comisión Técnica del Petróleo.

El 5 de Febrero de 1917, el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos recupera para la nación el dominio directo del petróleo y establece que únicamente podrán darse concesiones a personas fisicas o morales de nacionalidad mexicana. El 21 de Julio de 1920, la Comisión Técnica del Petróleo se transforma en Junta Consultiva del Petróleo: En Fe--brero de 1923, se crea el Departamento del Petróleo de los Ferrocarriles, y para Diciembre de 1925 éste pasa a ser Control de Administración del Petró--leo Nacional.

La Ley del Petróleo reglamentaria del artículo 27 constitucional, del - 26 de Diciembre de 1925, mantiene el dominio directo de la nación sobre el - petróleo, pero su reforma de 1928, confirma las concesiones a las compañías- petroleras, anteriores a la Constitución de 1917.

En Septiembre de 1934, Petróleos de México, S.A., absorbe el control de Administración del Petróleo Nacional, y el 30 de Enero de 1937 se reforma la Administración General del Petróleo Nacional, para explotar las reservas na- cionales, regular el mercado y fomentar la industria.

El 18 de Marzo de 1938, se expropiaron, a favor de la nación, los bienes de 17 compañías petroleras que, a través de sus filiales, representaban el 93.4 % de la Industria Petrolera Mexicana de 1937, y el 19 de Marzo de 1938, se crea el Consejo Administrativo de Petr6leos para el manejo provisional, con criterio industrial y financiero de los bienes de las compañías expropiadas.

Mas tarde el 31 de Marzo de 1938, se crea la Exportadora Nacional del Petr6leo, a la cual se encomienda la venta de productos petroleros al exterior. El 7 de Junio de 1938, se expide el decreto que crea el organismo p6blico Petr6leos Mexicanos, para encargarse del manejo de los bienes expropiados.

En la misma fecha se crea la Distribuidora de Petr6leos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

El 9 de Noviembre de 1940, se promulga, el decreto que forma el art6culo 27 constitucional y establece que solo la naci6n puede explotar el petr6leo y el 8 de agosto de 1940, se expide el decreto que liquida a la Distribuidora de Petr6leos Mexicanos y a la Administraci6n General del Petr6leo Nacional, unificando en PEMEX toda la Industria Petrolera Nacional.

La nueva Ley reglamentaria del art6culo 27 constitucional en el ramo del petr6leo -9 de noviembre de 1940- considera de utilidad p6blica a la industria, pero permite concesiones hasta por 50 a6os, en favor de mexicanos, para refineras, oleoductos y redes de gas. El gas artificial se incorpora al patrimonio de Petr6leos Mexicanos mediante la Nueva Ley reglamentaria - del Art. 27 Constitucional en el ramo del petr6leo o del gas artificial.

El 27 de noviembre de 1958, la nueva ley reglamentaria, reserva en exclusiva a la naci6n la totalidad de la Industria petrolera, la del gas artificial y la de los derivados industriales susceptibles de servir como materia prima b6sica (Petroqu6mica b6sica).

Esta ley termina con toda clase de concesiones.

Con fecha 24 de Agosto de 1959, la ley reglamentaria del art. 27 constitucional, reitera las atribuciones de Petróleos Mexicanos, así como las que corresponden a las secretarías del Patrimonio Nacional y a la de la de Industria y Comercio, en relación con la Industria Petrolera., el 6 de enero de 1960, se reforma el artículo 27 constitucional, estableciendo que tratándose del petróleo y de los carburos de hidrógenos, sólidos, líquidos o gaseosos, no se otorgarán concesiones ni contratos, no subsistirán los que se hayan otorgado, y la nación llevará a cabo la explotación de esos productos en los términos que señale la Ley Reglamentaria respectiva.

Finalmente, la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, publicada el 6 de febrero de 1971 y que derogó la del 7 de Junio de 1938, establece que Petróleos Mexicanos es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Define que su Objetivo, es la realización de las actividades que constituyen las industrias petroleras y petroquímicas básicas de acuerdo con la Ley reglamentaria del art. 27 constitucional en el ramo del Petróleo y sus reglamentos, así como todas aquellas actividades que directa o indirectamente se relacionen con las mismas industrias, o sirven para el mejor logro de los objetivos del organismo.

Así mismo, determina que Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y un Director General.

Actualmente Petróleos Mexicanos constituye la empresa más importante del país como " Industria Integrada ", en el sentido de que lleva a cabo directamente las actividades de prospección petrolera, perforación de pozos, producción de hidrocarburos, recolección y transporte de crudo y gas, refina

ción, petroquímica básica, distribución y venta de primera mano del Petróleo crudo, del gas natural y de los productos procesados.

Conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por el Acuerdo Presidencial publicado el 17 de Enero de 1917,-- las entidades de la Administración Pública Paraestatal se agruparon por --- " Sectores ", a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la Secretaría de Estado o Depto. Administrativo determinado en cada caso. De acuerdo con esto, Petróleos Mexicanos quedó comprendido -- dentro del Sector Industrial, cuya coordinación corresponde al Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, quien al mismo tiempo es el Presidente del Consejo de Administración de la Empresa.

Desarrollo de la Organización:

Petróleos Mexicanos ha llegado a un alto nivel de capacidad técnica. En todos los aspectos de la compleja actividad petrolera, este organismo puede compararse, casi siempre con ventaja, a cualquier otro del mundo.

Sin embargo, por lo que respecta a la Administración y Organización --- Pemex está muy por debajo del técnico, lo que suscita ineficiencia e impide que la productividad alcance los puntos que en rigor debería tener. Con esto no pretendemos afirmar que Pemex está subadministrado. Lo que sucede es que el avance tecnológico ha sido más rápido y congruente que el organizativo.

Un ejemplo claro de este suceso es que en lo que va del presente sexenio, mientras las reservas probadas de hidrocarburos se han multiplicado por diez, la producción ha aumentado tres veces más, la capacidad de refinación ha crecido más del 50 % y se ha duplicado la producción de petroquímicos básicos, los Sistemas de Administración tienen, cualitativamente la misma estructura de hace 10 años.

Este grave problema se fué acentuando poco a poco, por ello era necesario aplicar ideas que propiciarán un cambio a favor de los Sistemas de Administración,

Con las ideas de Reforma Administrativa que el Presidente López Portillo ha preconizado en todos los ámbitos del Ejecutivo; ya se ha iniciado en la institución un cambio, para que los Objetivos de la misma se cumplan con mayor eficacia.

Este cambio no podrá ser repentino ni fácil debido a la magnitud y complejidad de la Organización.

El primer paso fué en el segundo semestre de 1981, realizando estudios completos sobre la situación de Pemex e iniciar, el proceso de reorganización.

El proceso se inicia con la creación de la Subdirección de Planeación, con lo que se reconoce el rango que tienen, dentro de las labores de Pemex, la formulación de programas y su articulación con otros del Gobierno Federal y del sector industrial. También se ocupará esta Subdirección de preparar los presupuestos anuales.

La Petroquímica y la refinación han cobrado, en los últimos tiempos, una dimensión nueva. La Cangrejera es ya una realidad, y están en distintas etapas de realización proyectos como el del Complejo Morelos, el de Ostión y el de Altamira. México ha alcanzado, en algunos rubros de la Petroquímica, sitios de vanguardia en el campo internacional, por ello surge la Subdirección de Petroquímica.

Por otro lado debido al consumo de gasolina en nuestro país que ha llegado a volúmenes excesivos, se ha necesitado de procedimientos técnicos de refinación de crudos, con un alto nivel de excelencia que es preciso seguir conservando y acrecentando; A estos requerimientos ha respondido eficientemente la Subdirección de Refinación.

Así mismo la Subdirección de Protección Ecológica y Social ha desaparecido, y sus funciones cuya importancia son evidentes quedan a cargo de la -- Subdirección Técnica Administrativa, que las desarrollará apoyada con el Comité de Participación Múltiple, el cual cuenta con representantes del Gobierno Federal, los gobiernos estatales y los ayuntamientos; de grupos particulares, como son por ejemplo: pescadores, ejidatarios, agricultores y ganaderos el Sindicato de Trabajadores Petroleros y de las Subdirecciones de PEMEX.

El fin de la Reorganización es hacer de Pemex una Institución de funcionamiento claro y fluido; Por tal motivo surgen:

- El Comité de Operación
- El Comité de Proyectos

La Administración de Petróleos Mexicanos ha emprendido una serie de nuevas acciones relacionadas con la elaboración del presupuesto y con la aplicación de las distintas partidas de éste a tareas específicas. Se pretende, -- con estas medidas, que las áreas de apoyo y los sistemas de control no queden a la zaga del desarrollo general del organismo.

La Magnitud que éste ha alcanzado, y su importancia dentro de la economía del país, plantea exigencias inaplazables relacionadas con los proyectos de inversión propiamente dichos. Es evidente la necesidad de controlar de modo más estricto el ejercicio del presupuesto, así mismo se vigilará la marcha operativa, financiera y administrativa de la Institución, en su conjunto o por áreas de actividad.

En base a estos trabajos se formuló un nuevo sistema presupuestario que entro en vigor este año; Dicho sistema pretende centralizar el control del presupuesto y fijar las áreas de responsabilidad de su ejercicio.

El mecanismo de control presupuestal tiene dos objetivos primordiales:

- 1.) Controlar los programas, el avance de la realización de metas y el ejercicio del presupuesto.

- 2.) Mejorar la capacidad de respuestas a las demandas de información interna y de los órganos de control sectorial, global y del Poder Legislativo.

Una Reorganización de esta magnitud requiere de tiempo, por ello se implantará paulatinamente y sin suprimir de momento el sistema actual.

Esto dará oportunidad de cumplir con el objetivo de eliminar los procedimientos que resulten redundantes, inoperantes o anacrónicos y permitirá -- que todos se familiaricen con la nueva forma de operar para obtener así los mejores resultados en el menor tiempo posible.

b.) Estructura Orgánica y Funcional de Petróleos Mexicanos**Aspecto Organizacional**

Petróleos Mexicanos se integra con las siguientes Unidades Administrativas:

Un Consejo de Administración

Una Dirección General

Una Asesoría Técnica

Una Comisión Interna de Administración y Programación

Nueve Subdirecciones y una Unidad de rango equivalente:

Contraloría General

Subdirec. De Planeación

De Exploración

De Explotación

De Refinación

De Petroquímica

Comercial

De Proyecto y Construcción de Obras

Técnica Administrativa

Finanzas

Cuenta con cuarenta y siete Gerencias de rama y unidades de rango equivalente:

Contraloría General

Gerencia de Planeación

Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal

Gerencia de Contabilidad

Gerencia de Auditoría

Gerencia de Informática

Subdirección de Planeación

Gerencia de Planeación Estratégica

Gerencia de Programación y Presupuestación

Gerencia de Evaluación e Información

Gerencia de Desarrollo Institucional

Subdirección de Exploración

Gerencia de Planeación de Exploración

Gerencia de Administración

Gerencia de Exploración Petrolera

Gerencia de Perforación

Gerencia de Des.de Yacimientos e Incorp. de Reservas

Subdirección de Explotación

Gerencia de Planeación y Administración

Gerencia de Producción

Gerencia de Explotación de Yacimientos

Gerencia de Sistemas de Ductos

Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones

Suptcia. General de Transportes Aereos

Subdirección de Refinación

Gerencia de Desarrollo de Refinerías

Gerencia de Operación de Refinerías

Subdirección de Petroquímica

Gerencia de Desarrollo Petroquímico

Gerencia de Petroquímica

Subdirección Comercial

Gerencia de Planeación Comercial

Gerencia de Ventas

Gerencia de Comercio Exterior

Gerencia de Proveduría y Almacenes

Gerencia de Marina

Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras

Unidad de Organización y Sistemas

Gerencia de Programación, Evaluación y Contratos

Gerencia de Ingeniería de Proyecto

Gerencia de Construcción

Gerencia de Administración de Proyectos Generales

Gerencia de Administración de Proyectos Especiales

Gerencia de Obras Sociales y de Infraestructura

Subdirección Técnica Administrativa

Gerencia de Planeación, Evaluación y Estudios Especiales

Gerencia de Personal

Gerencia de Servicios Médicos

Gerencia de Seguridad Industrial

Gerencia de Servicios Sociales

Gerencia Jurídica

Gerencia de Información y Relaciones Públicas

Gerencia de Servicios Técnicos Administrativos

Gerencia de Protección Ambiental

Unidad de Servicios de Protección y Seguridad

Subdirección de Finanzas

Unidad Fiscal

Gerencia de Planeación Financiera

Gerencia de Financiamiento

Gerencia de Finanzas

Tesorería General

Depto. Central de Seguros y Fianzas

Cinco Gerencias de Zona

Gerencia de la Zona Norte (Tampico, Tamps.)

Gerencia de la Zona Centro (Poza Rica, Ver.)

Gerencia de la Zona Sur (Coatzacoalcos, Ver.)

Gerencia de la Zona Sureste (Villahermosa, Tab.)

Gerencia de la Zona Marina (Campeche, Camp.)

Once Centros de Trabajo con dependencia directa de Oficinas Centrales

Suptcia. Refinería Azcapotzalco

Suptcia. Refinería Tula

Suptcia. Refinería Salamanca

Suptcia. Unidad Petroquímica Cd. Camargo

Suptcia. Unidad Petroquímica Texmelucan

Suptcia. Sist. Troncal de Ductos SUR-CENTRO

Suptcia. Distribución Salamanca

Suptcia. Distribución Tula

Suptcia. Unidad Petroquímica Tula

Hospital Central Nte. de Concentración Nacional

Hospital PEMEX de la Cd. de México

Cuatro Oficinas de Petr6leos Mexicanos en el extranjero

Nueva York, N. Y. (E.U.A.)

Houston, Tex. (E.U.A.)

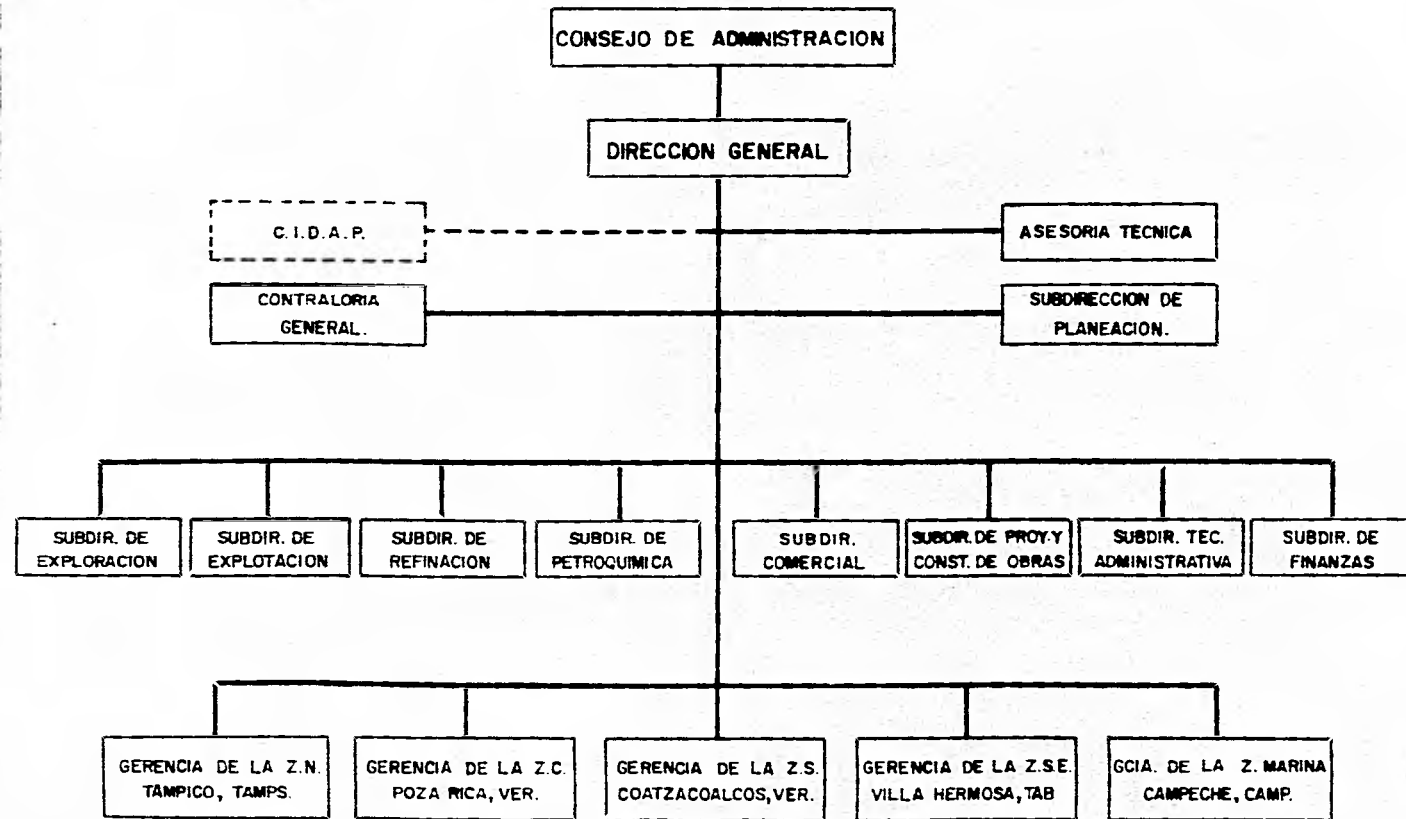
París, Francia

Tokio, Jap6n

PETROLEOS MEXICANOS
DIRECCION GENERAL

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA : SUPERESTRUCTURA BASICA.



ASPECTO FUNCIONAL:

Antes de enunciar las funciones de las principales Unidades Administrativas que componen a Petróleos Mexicanos, mencionaremos el Objetivo básico de esta Institución: " Explorar, explotar, refinar, transportar, almacenar, distribuir y realizar las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural y los productos que se obtengan de la refinación de éstos; así como la elaboración, el almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del gas artificial y de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materia prima industrial básica, es decir, todas las actividades de orden técnico, industrial y comercial que constituyendo las industrias petroleras y petroquímicas se realicen en el país."

A continuación señalaremos las funciones básicas de todas y cada una de las unidades que integran a esta Institución:

Consejo de Administración.- En términos generales las funciones que le corresponden son conocer y en su caso aprobar: Los programas anuales de trabajo, de operación y de inversiones; Los presupuestos anuales de ingresos y egresos y sus modificaciones; Los Estados Financieros que se presenten a su consideración y los que anualmente deben de formularse; Los nuevos puestos transitorios, sindicalizados o de confianza; La cancelación de adeudos a cargo de terceros y a favor del organismo; étc.,

Dirección General.- Ejercer la representación general de la Institución Dirigir las operaciones globales del organismo y su desarrollo; Administrar los bienes de la Institución; Fijar las normas de organización, administración y funcionamiento del organismo y elaborar los programas de manejo y explotación de sus bienes; Asignar a los subdirectores las funciones que les corresponden y delegar en ellos alguna o algunas de sus atribuciones.

Asesoría Técnica.- Realizar los estudios especiales que determine el Director General.

Localizar, reunir y preparar información sobre asuntos especiales que le encomiende la Dirección General.

Comisión Interna de Administración y Programación.- Planear y promover la realización de los planes y programas de la empresa y el cumplimiento de sus metas, con el óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Plantear y promover la realización de las reformas administrativas necesarias para el mejor cumplimiento de los planes y programas de la empresa, incrementando su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto.

Establecer y coordinar la aplicación de un sistema de evaluación permanente del desarrollo de los planes y programas de trabajo de la Institución.

Contraloría General.- Participar en la planeación y control de las asignaciones anuales para el sistema presupuestario institucional.

Planear, integrar y coordinar la operación de los sistemas contables y presupuestarios de la Institución, así como efectuar el registro contable y presupuestario de las transacciones realizadas.

Coordinar y conducir las políticas, estrategias y acciones a seguir ante las autoridades competentes, para configurar el régimen fiscal del organismo.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes que afecten a la Institución como causante y/o retenedor.

Subdirección de Planeación.- Llevar a cabo la formulación de los programas del organismo y su integración a los del Gobierno Federal y el Sector Industrial, así como los presupuestos anuales.

Promover la vigencia de mecanismos de coordinación y participación en los procesos generales de planeación, programación, presupuestación y evaluación del organismo, prestando el apoyo metodológico necesario e inherente a los mismos.

Concertar los procesos generales de planeación, programación y de racionalización administrativa de la Institución.

Subdirección de Exploración.- Llevar a cabo las operaciones de exploración necesaria para el descubrimiento de nuevas acumulaciones de hidrocarburos, las de perforación de pozos para el desarrollo de los campos productores y la evaluación de las reservas probables y potenciales.

Subdirección de Explotación.- Llevar a cabo las operaciones de explotación de los hidrocarburos; el transporte de los fluidos extraídos desde los campos de producción hasta las plantas de proceso, terminales de almacenamiento y centros de consumo; los estudios relativos a la conservación de los yacimientos y a la cuantificación de las reservas probadas de aceite y gas ; así como prestar los servicios generales de telecomunicaciones y de transporte aéreo.

Subdirección de Refinación.- Formular y desarrollar los programas de elaboración de productos refinados de acuerdo con la demanda del mercado y en base al señalamiento de técnicas, procedimientos y control de especificaciones dentro de las cuales deben encontrarse dichos productos; Operar y mantener las refinerías instaladas y los servicios auxiliares correspondientes, vigilando el aprovisionamiento de equipo y elementos de trabajo necesarios para su óptimo funcionamiento.

Subdirección de Petroquímica.- Formular y desarrollar los programas de elaboración de productos comprendidos en la petroquímica básica que procese Petróleos Mexicanos, de acuerdo con la demanda del mercado y en base al señ

lamiento de técnicas, procedimientos y control de especificaciones dentro de las cuales deben encontrarse dichos productos.

Operar y mantener las plantas petroquímicas instaladas y los servicios-auxiliares correspondientes, vigilando el aprovisionamiento de equipo y elementos de trabajo necesarios para su óptimo funcionamiento.

Subdirección Comercial.- Llevar a cabo las operaciones relacionadas con la comercialización y distribución de los productos petroleros y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como en el extranjero; operar la flota marítima de Petróleos Mexicanos, adquirir y suministrar los materiales, equipo y refacciones necesarios para la operación, el mantenimiento y el desarrollo de las diversas instalaciones de la Institución.

Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.- Ejecutar los planes y programas de obras capitalizables autorizadas para los diversos sectores operacionales de la Institución, efectuando y/o coordinando la ingeniería básica y de diseño de los proyectos en todas sus fases, procurando el oportuno abastecimiento de los materiales y equipos requeridos y construyendo las obras en todo el ámbito de la empresa, ya sea por administración directa o por contrato con terceros, realizando en este caso todas las acciones necesarias para la contratación y supervisión de los procesos constructivos.

Subdirección Técnica Administrativa.- Ejercer la dirección y administración general de las relaciones industriales, de los servicios médicos y los de protección y seguridad, de los asuntos jurídicos, de las relaciones públicas, de los bienes que constituyen el activo fijo de la Institución y de diversas gestiones y trámites administrativos ante las dependencias gubernamentales.

Subdirección de Finanzas.- Realizar las actividades inherentes a la ad-

ministración de los recursos financieros de la Institución, así como prestar los servicios de informática y de seguros y fianzas.

Realizar estudios de factibilidad, de pronósticos de la situación financiera de la Institución en forma periódica, diagnósticos sobre proyectos específicos de inversión y planeación financiera a corto, mediano y largo plazos.

c.) La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, su Creación y Desarrollo:

Antecedentes:

Dentro del marco de acciones de Reforma Administrativa que han venido aplicándose en la Institución de acuerdo a las disposiciones del Ejecutivo Federal sobre la materia, se planteó la necesidad de reformar y elevar a la jerarquía adecuada, la función de: Proyecto y Construcción de Obras, a través de la cual se atienden principalmente los importantes programas de expansión que tiene la Industria.

Con base al artículo 6o. de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, el Sr. Presidente de la República, Lic. José López Portillo, tuvo a bien nombrar al Sr. Ing. Antonio Montes de Oca Sentenat, Sub-Director de Proyecto y Construcción de Obras a partir del 1o. de Septiembre de 1979, de conformidad al acuerdo del Sr. Director General fechado el 31 de Agosto de 1979.

De esta manera queda integrada la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras:

- Unidad de Organización y Sistemas
- Gerencia de Ingeniería de Proyecto
 - . Subgerencia de Dirección de Proyectos
 - . Subgerencia de Ingeniería de Diseño
- Gerencia de Construcción
 - . Subgerencia de Dirección de Obra
 - . Subgerencia de Servicios de Construcción
- Gerencia de Programación, Evaluación y Servicios de Apoyo
 - . Subgerencia de Programación y Evaluación
 - . Subgerencia de Servicios de Apoyo
- Gerencia de Administración de Proyectos

- . Subgerencia de Administración de Proyectos Generales
- . Subgerencia de Administración de Proyectos Especiales

Posteriormente, el 22 de Octubre de 1979, con la aprobación de la Subdirección Técnica Administrativa, se formalizó la Superestructura básica de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras designándose a sus principales funcionarios.

El 25 de Abril de 1980, mediante acuerdo del C. Director General, se autorizó la organización e integración de las oficinas del Subdirector de Proyecto y Construcción de Obras; para llevar a cabo dicha organización, la oficina de Coordinación y Estudios Técnicos, la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras y la Gerencia de Personal se abocaron a los estudios correspondientes a efecto de definir la organización e integración con la que debería funcionar dicha Subdirección, a fin de cumplir en forma óptima con las funciones que tiene encomendadas, después de haberse analizado diversas alternativas organizacionales se propuso una estructura que contiene los siguientes órganos:

- Unidad de Organización y Sistemas
- Gerencia de Ingeniería de Proyecto
- Gerencia de Construcción
- Gerencia de Programación, Evaluación y Contratos
- Gerencia de Administración de Proyectos Generales
- Gerencia de Administración de Proyectos Especiales
- Gerencia de Obras Sociales y de Infraestructura

Esta organización constituye la estructura directiva de la S.P.C.O., por lo que una vez aprobada, se procedió a efectuar los estudios necesarios para determinar la estructura más adecuada de cada uno de sus nuevos órganos.

Como podemos observar uno de los órganos es precisamente la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, la cual opera dentro de un marco de estrecha coordinación y colaboración con las demás unidades Gerenciales, dada la naturaleza de los procesos de trabajo involucrados.

Después de minuciosos estudios y de pláticas efectuadas con la Gerencia de Personal y el Depto. de Planeación de la S.T.A. queda integrada la estructura orgánica de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, de la siguiente forma:

- Cuadro Organizacional Básico de la G.A.P.E.
- Cuadro Organizacional Superintendencia Técnica Administrativa
- Cuadro Organizacional Superintendencia de Ingeniería de Proyecto
- Cuadro Organizacional Superintendencia Lógica de Materiales y Equipo.
- Cuadro Organizacional Depto. de Administración y Sistemas
- Cuadro Organizacional Dirección de Proyecto Instalaciones Marinas Son da de Campeche
- Cuadro Organizacional Dirección de Proyecto Terminal Marítima Dos Bocas
- Cuadro Organizacional Dirección de Proyecto Sistema Inyección de Agua
- Cuadro Organizacional Dirección Proyecto Líneas de Conducción División Oriente
- Cuadro Organizacional Dirección Proyecto Líneas de Conducción División Poniente
- Cuadro Organizacional Dirección Proyecto Estaciones de Compresión y Bombeo.

Desarrollo de la Gerencia:

Conforme a los requerimientos fijados por el Gobierno Federal a través de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Petróleos Mexicanos ha venido promoviendo acciones de mejoramiento Administrativo, estableciendo para ello programas anuales de Reforma Administrativa, integrados a partir de las proposiciones de cada una de las Gerencias.

En 1981, para observar el cumplimiento del programa Institucional, se estableció un calendario de seguimientos, a través de los cuales se analizó y determinó el avance de cada una de las acciones, obteniéndose buenos resultados.

En atención a la importancia de este programa se estimó necesario intensificar los esfuerzos en la materia para asegurar el manejo óptimo de los re cursos de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

A continuación se listan algunas medidas que fueron adoptadas, con las cuales se pretende asegurar un desarrollo mínimo de actividades, pero que se estiman de gran utilidad para mejorar la Administración de la Gerencia, que a su vez logrará un mejoramiento para la Subdirección que repercutirá en beneficio de la Institución en general.

1.) Elaborar e implantar Sistemas básicos de Control Adminis--
trativo en los Sectores de:

- Operación
- Inversiones
- Adquisiciones
- Personal

- 2.) Elaborar o actualizar el Manual de Organización de la Gerencia
- 3.) Elaborar o actualizar el Manual de Procedimientos básicos de la Gerencia
- 4.) Acciones de Desconcentración territorial (Movilización de personal del área metropolitana a provincia)

Dichas medidas no pretendieron significar la totalidad de las acciones que debería emprender la Gerencia, sino que esto es solo el inicio de un desarrollo mínimo.

Con respecto a la elaboración e implantación de Sistemas básicos de Control Administrativo, Petróleos Mexicanos, de acuerdo con el mencionado Programa de Reforma Administrativa, promovió el establecimiento del " Plan de - Sistemas ", con el cual se pretende enriquecer el conjunto de sistemas existentes en esta Institución.

El Objetivo de dicho Plan es satisfacer las necesidades de información de todos y cada uno de los niveles Administrativos para apoyar eficientemente el desarrollo de la Organización, apegándose a los lineamientos y políticas de la Administración Pública Federal.

Las Metas del Plan de Sistemas de P.E.M.E.X. son:

- 1.- Dotar a la institución de un elemento rector en materia de planeación -- y desarrollo de Sistemas automatizados de información, para que la institución pueda hacer uso óptimo del recurso de información.
- 2.- Lograr que cada una de las actividades administrativas sean apoyadas con la información necesaria y oportuna para lograr el máximo de eficiencia.
- 3.- Hacer converger a los objetivos globales los esfuerzos realizados por -- las diferentes áreas en materia de sistemas.
- 4.- Mejorar el nivel de Administración en la Institución.

Para el desarrollo de este plan fue indispensable que las áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa formularán su particular " Plan de Sistemas ", para que en su conjugación e integración se formará el Plan propio de la institución.

La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, conforme a este programa efectuó los estudios correspondientes para desarrollar su particular plan, visualizando las actividades, necesidades de información, desde el punto de vista de la alta Gerencia y cubriendo las necesidades de los medios y de las áreas operativas.

En relación con los objetivos que persigue el " Plan de Sistemas ", y de acuerdo a las innumerables ventajas que este ofrece, se procedió a efectuar el análisis funcional de las diversas unidades administrativas de la Gerencia, llevando a cabo paralelamente el inventario de sistemas existentes. Posteriormente el resultado de tal investigación propició la elaboración de-

nuevos sistemas; estos sistemas propuestos por la G.A.P.E., tienen como objetivo principal el contribuir al mejoramiento de sus funciones y las ventajas que ofrecen son las siguientes:

- Aprovechar de los sistemas existentes la experiencia generada por los mismos.
- Lograr que cada una de las actividades administrativas sean apoyadas con la información necesaria y oportuna, la cual sirva de base para la toma de decisiones (Estrategica, táctica y operativa)
- Elevar el nivel de eficiencia y eficacia tanto administrativo como operativo para el mejor desempeño de las funciones de cada una de las unidades que integran la Gerencia.

Dentro del Inventario de sistemas existentes se llegó a la conclusión -- que el Sistema más importante es el "Artemis", este paquete fué la solución a la problemática del excesivo volumen de datos y la falta de información oportuna que se presentaba en la Gerencia; está solución fué adecuada y sugerida por expertos de la Gerencia de Informática, por ser un sistema de propósitos múltiples y además estar diseñado para la administración de grandes proyectos como los que tiene a su cargo esta Gerencia.

La Implantación del Sistema Artemis aplicado a la G.A.P.E., ha contemplado en el futuro, Capacitación del personal responsable de: Planeación, Programación, Análisis, Diseño, Producción y Captura de información, la adecuación de la información de entrada así como la interpretación de los reportes de salida.

Esto se va desarrollando paralelamente con el diseño e implantación del Sistema, así mismo aún se sigue trabajando con el proceso manual con el objeto de asegurar un buen funcionamiento hasta el momento, en que éste último sea desechado.

La capacitación del personal es básica para el desarrollo adecuado de -- los trabajos de " Artemis ", por lo que se iniciaron cursos que se dividen - en:

- Cursos a nivel Gerentes del Sistema, para el personal responsable del mismo.
- Cursos para analistas y programadores, para personal encargado del diseño.
- Cursos para el personal encargado de mantener el flujo de información al sistema así como la producción de reportes y gráficas.
- Cursos para el personal de las diversas unidades administrativas de la Gerencia, para acceder su información y realizar las consultas que requiera su respectiva área.
- Cursos para capturistas de datos siendo el personal que ocupa de introducir la información así como de su validación.

Con respecto al manejo de los Recursos Humanos, la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales cuenta con un Departamento de Administración y Sistemas, el cual contribuye en forma eficiente al mejoramiento administrativo de la misma, brindando oportunamente servicios de apoyo y asesoría para la solución de problemas relacionados a la Administración de Personal, Sistemas y Logística de Materiales que contribuyan a elevar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos que persigue la Gerencia.

Las funciones principales del Departamento antes mencionado respecto a - la Administración de los Recursos Humanos son:

- 1.- Participar en la Planeación y elaboración de los proyectos de Organización de la Gerencia, de acuerdo a sus necesidades y a las instrucciones de la superioridad.

- 2.- Vigilar el cumplimiento de las políticas de selección, contratación, capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.
- 3.- Estudiar y solicitar en su caso, a la Unidad Central de Organización y Sistemas, la evaluación de puestos en las dependencias de la Gerencia cuya organización esté sujeta a estudio, o en operación de acuerdo al método de Valuación vigente en la Gerencia de Personal.
- 4.- Atender las necesidades de trámite de la Gerencia, en aspectos de -- contratación de personal, substituciones, ascensos, comisiones, permisos, ausencias etc.
- 5.- Formular los proyectos de instructivos, disposiciones, circulares, - reglamentos, normas, guías, catálogos o instrumentos administrativos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de los Sistemas- Administrativos.
- 6.- Actualizar los manuales de sistemas y procedimientos administrativos que incluyan todos los elementos necesarios para su correcta interpretación y aplicación.
- 7.- Llevar a cabo la aplicación de promociones, incentivos y medidas correctivas al personal de acuerdo al grado de cumplimiento en sus funciones.
- 8.- Gestionar y coordinar los servicios necesarios al personal, para el buen desempeño de sus funciones.

El Departamento de Administración y Sistemas es el encargado de llevar a cabo las funciones antes descritas en coordinación con la Unidad Central de Organización y Sistemas; dicha Unidad tiene como objetivo principal el de --coadyuvar al mejoramiento administrativo y al aumento de la productividad en el ámbito no únicamente a nivel de la Gerencia sino de la Subdirección en general, proponiendo solución a problemas de organización y sistemas que permitan alcanzar los objetivos de cada una de las unidades administrativas que integran la Subdirección con el óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos de que disponen.

d.) Estructura Orgánica y Funcional de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

Las Reformas estructurales introducidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal tienen como propósito principal ser el instrumento que responda con eficacia, eficiencia y congruencia a los fines del desarrollo programado en la Institución.

Estos ajustes permiten evitar duplicidades, precisar responsabilidades, competencia y simplificar estructuras para que la organización y sus integrantes cuenten con la Administración Pública Descentralizada más eficaz que sea posible.

Para el logro de tales fines, es necesario que, todos los integrantes de la organización conozcan en forma clara y precisa las actividades y ámbitos de competencia de las distintas dependencias, en este caso es necesario conocer todas aquellas unidades que integran la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

En este sentido, el programa de Reforma Administrativa ha previsto en la propia Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que se elaboren los documentos que detallen la estructura de la dependencia, las funciones de sus unidades, los sistemas de coordinación y los procedimientos que hayan adoptado, y que éstos se mantengan actualizados en forma permanente.

El criterio de organización adoptado al estructurarse la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales fué el basado en el cumplimiento de las funciones principales y objetivos perseguidos por la Institución.

A continuación se presenta la estructura orgánica de dicha Gerencia así como su organigrama.

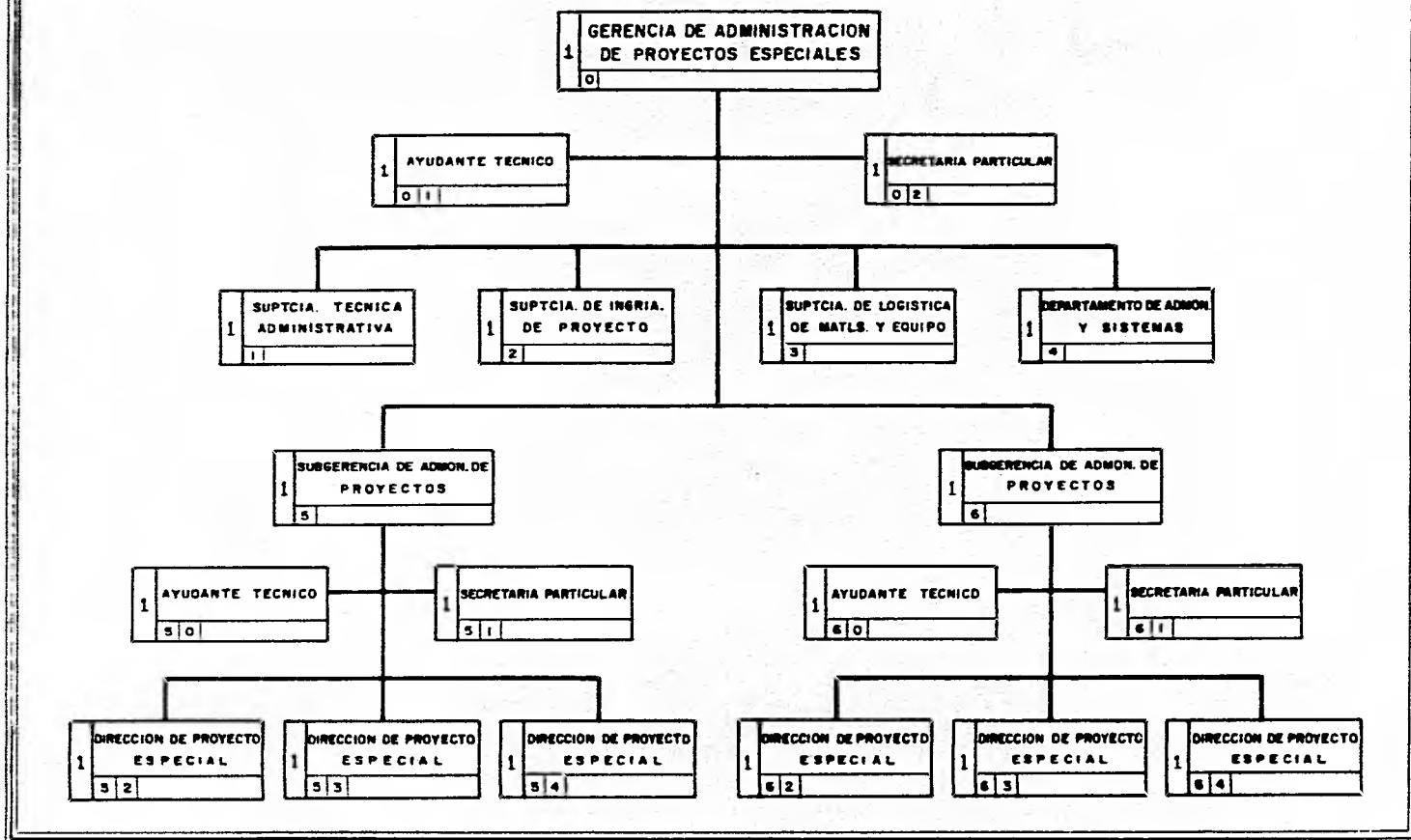
Estructura Orgánica de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales

- 1.0 Gerencia de Administración de Proyectos Especiales
 - 1.0.1 Ayudantía Técnica
 - 1.0.2 Secretaría Particular
- 1.1 Superintendencia Técnica Administrativa
- 1.2 Superintendencia de Ingeniería de Proyecto
- 1.3 Superintendencia de Logística de Materiales y Equipo
- 1.4 Departamento de Administración y Sistemas
- 1.5 Subgerencia de Administración de Proys.Esp. (Líneas Marinas)
 - 1.5.0 Ayudantía Técnica
 - 1.5.1 Secretaria Particular
 - 1.5.2 Dir.Proyecto Instalaciones Marinas Sonda de Campeche
 - 1.5.3 Dir.Proyecto Terminal Marítima Dos Bocas
 - 1.5.4 Dir.Proyecto Sistema Inyección, de Agua
- 1.6 Subgerencia de Administración de Proyectos Esp.(Lín.Terrestres)
 - 1.6.0 Ayudantía Técnica
 - 1.6.1 Secretaria Particular
 - 1.6.2 Dir.Proyecto Líneas de Conducción División Oriente
 - 1.6.3 Dir.Proyecto Líneas de Conducción División Poniente
 - 1.6.4 Dir.Proyecto Estaciones de Compresión y Bombeo

PETROLEOS MEXICANOS
DIRECCION GENERAL

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA : GERENCIA DE ADMON. DE PROYS. ESPECIALES



Objetivos Generales de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales

- 1.- Realizar los Proyectos y la Construcción de las obras capitalizables prioritarias que le asigne la S.P.C.O., utilizando para ello una organización adecuada que le permita controlar las inversiones que se efectúen y los programas de construcción que se establezcan de acuerdo con las políticas establecidas, sin menoscabo del cumplimiento de las normas y procedimientos de Construcción de Petróleos Mexicanos; y de lo estipulado en la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.

- 2.- Coadyuvar al mejoramiento administrativo y al aumento de la productividad en las dependencias que la integran, asesorando al titular de las mismas para la solución de problemas de organización y sistemas, que permitan alcanzar sus objetivos con el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de que dispone.

- 3.- Apoyar los Programas de Reforma Administrativa tendientes a racionalizar las actividades de la citada Gerencia, procurando que los Objetivos y metas de la Institución se cumplan con la mayor eficacia.

Políticas Generales de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales

- 1.- Aplicar el criterio de comunicación e intercambio de información con tínuos, completos y necesarios para la mejor coordinación dentro de la Gerencia y con todos lo órganos de la S.P.C.O.
- 2.- Integrar Sistemas y Controles tanto técnicos como administrativos -- que garanticen el funcionamiento eficiente y productivo de la Gerencia, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que la -- obligan por sus funciones.
- 3.- Procurar relaciones continuas y armoniosas con unidades afines que - persigan los mismos objetivos de racionalización administrativa para intercambiar ideas, experiencias y coordinar las acciones del proceso general de Reforma Administrativa dentro de la Institución y en - particular de la G.A.P.E.
- 4.- Establecer una coordinación adecuada con las distintas dependencias - de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, logrando - el acceso oportuno en sus planes y programas administrativos, a fin - de participar en la resolución de problemas inherentes,
- 5.- Lograr la uniformidad de los sistemas y procedimientos administrati- vos en las dependencias de la Gerencia de Administración de Proyec- - tos Especiales.

- 6.- Estar permanentemente actualizados en los avances tecnológicos, los cuales permitan elevar la eficiencia y eficacia administrativa y operativa de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.
- 7.- Fomentar y procurar las buenas relaciones con todas las unidades de la Gerencia, así como las dependencias de la Institución, para obtener una colaboración más estrecha.
- 8.- Promover la investigación permanente en el campo del desarrollo administrativo y las innovaciones sobre la materia, para en un caso específico, adaptarlas a las necesidades exigidas por el incremento y -- complejidad de las actividades de la Gerencia.
- 9.- Promover el aumento de la productividad en las unidades de la Gerencia, mediante el análisis de los factores de la que depende, recomendando las medidas que procedan, bajo un programa de acción apegado a lo dispuesto por la S.P.C.O.
- 10.- Promover el desarrollo del personal de las distintas dependencias de la Gerencia, mediante planes permanentes de capacitación y adiestramiento a distintos niveles, con el objeto de actualizar ó mejorar -- sus conocimientos específicos, habilidades y aptitudes, adaptándolos a las situaciones cambiantes del funcionamiento administrativo, para ello se podrá utilizar un Agente de cambio interno ó externo, según convenga.

- 11.-Lograr la observancia y el cumplimiento de las políticas administrativas que emanen de la Subdirección de Proyecto y Construcción de --
Obras.

- 12.-Lograr la observancia de las normas y disposiciones de tipo general-relativas, en la elaboración de los diferentes estudios que realiza la Unidad Central de Organización y Sistemas, procurando que estos --
sean oportunos.

- 13.-Procurar que la organización y los sistemas recomendados sean los --
más eficaces buscando el óptimo resultado con el mínimo de recursos.

Funciones Generales de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales

- 1.- Dirigir y controlar todas las fases y aspectos de las etapas de Ingeniería y de Construcción de los proyectos encomendados.
- 2.- Coordinar las actividades de la Gerencia, con las unidades administrativas de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras, para obtener un buen control y desarrollo de los proyectos que estén en ejecución.
- 3.- Planear y programar la construcción de obras conforme a los programas generales de cada proyecto previamente autorizado por la superioridad.
- 4.- Dirigir la Ingeniería y la Construcción de Obras en sus aspectos técnicos y administrativos.
- 5.- Coordinar la operación de sus Unidades Administrativas, suministrando a cada una de ellas los lineamientos e información necesarias para el buen desempeño de sus respectivas funciones.
- 6.- Supervisar los trabajos de ingeniería y de construcción, de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas, en las bases de diseño y en los contratos de ejecución de obras, así como los trabajos por administración directa.

- 8.- Revisar y aprobar los programas y presupuestos de la Gerencia, para- que sean congruentes con la planeación general que se establezca.
- 9.- Coordinar e intervenir en la planeación de las obras asignadas a la- Gerencia en los diversos sectores de la institución de acuerdo con - los proyectos de que se trate.
- 10.-Controlar la ejecución de las obras para que su entrega y operación- sea oportuna, incluyendo la fase de puesta en marcha.
- 11.-Coordinar, planear y dirigir el trámite con las dependencias corres- pondientes, para obtener una oportuna adquisición de materiales y -- equipo, tanto nacionales como extranjeros.
- 12.-Vigilar que los contratos de obra se elaboren conforme a los regla-- mentos internos de la institución y asimismo que cumplan con todos - los requisitos de la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
- 13.- Establecer criterios para selección y calificación de compañías tan- to de Ingeniería como constructoras para el concurso de Proyecto de- Obras.
- 14.-Vigilar y controlar los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos , Fi- nancieros y rendimientos en la construcción para que sean coinciden- tes con los análisis de precios unitarios.

e.) Documentos Administrativos con que cuenta la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

La G.A.P.E. cuenta con instrumentos auxiliares para la aplicación de disposiciones vigentes en el área de Administración de Recursos Humanos; los objetivos de dichos instrumentos son:

- Dar a conocer en forma ordenada, completa y clara, los preceptos, legales y administrativos existentes para regir las actividades de la Institución en cada una de sus unidades administrativas. (Ejemplo de estos instrumentos: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, Plan Global de desarrollo, Ley de la Admón. Púb. - Fed., Contrato colectivo de trabajo celebrado entre PEMEX y el S.T.P.R.M., Estatutos del S.T.P.R.M., Reglamento Interior de trabajo, Disposiciones administrativas internas etc.)

- Orientar y normar las acciones del personal que en forma principal auxiliar o conexas, tenga asignadas responsabilidades en dichas unidades administrativas. (Ejemplo de estos instrumentos: Manual de Organización, de Procedimientos, de Capacitación, de Seguridad e Higiene Industrial etc.)

Sin embargo la Institución carece de un instrumento indispensable y de gran ayuda en la Administración de los Recursos Humanos.

Por esta razón proponemos la elaboración de un Manual de Inducción que ayude a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, a incorporar-

al personal a su respectivo trabajo de la manera más eficiente posible, y a su vez sirva dicho documento como modelo a tomarse en cuenta por la Gerencia de Personal, para crear en lo futuro un programa de Inducción Global en ---
Petróleos Mexicanos.

f.) La necesidad de crear un Manual de Inducción

Una de las acciones fundamentales para el buen funcionamiento de una em presa, cualquiera que sea la naturaleza de sus actividades, consiste en la correcta ubicación de su personal dentro de su estructura orgánica, ya sea que se trate de personal de nuevo ingreso o de aquel que ya forma parte de ella.

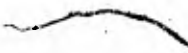
Para hacer realidad la anterior situación, tiene que existir previamente un procedimiento de Inducción adecuado que haga posible la pronta adaptación del personal al medio ambiente en el que laborará.

Los resultados concretos que se derivan de la aplicación del proceso de Inducción al personal, son el incremento de la eficiencia general y una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo, que a su vez redundan en benefi cio de la propia organización.

El estudio de investigación que realizamos dió como resultado que es ne cesario llevar a cabo un procedimiento de Inducción no únicamente en la Ge rencia de Administración de Proyectos Especiales, sino en todo Petróleos Me xicanos, debido a la magnitud y complejidad de la misma.

El procedimiento que presentamos es el " MANUAL DE INDUCCION " para la G.A.P.E., ya que la misma carece de un instrumento de tal naturaleza; el pre sente se refiere a la adaptación de todo el personal que por diversas cir cunstancias ingrese a la mencionada Gerencia, no importando su situación con tractual, pero principalmente se enfoca al personal de nuevo ingreso.

CAPITULO V I : El Manual de Inducción

- a.) Definición de Manual
 - b.) Diferentes tipos de Manuales
 - c.) Definición del Manual de Inducción
 - d.) Ventajas del Manual de Inducción
 - e.) Contenido del Manual de Inducción
- 

a.) Definición de Manual

Continuamente escuchamos o bien hablamos en nuestro ámbito de -- trabajo acerca de Manuales, pero pocas son las personas que verdaderamente -- conocen su concepto, es por ello que iniciamos el presente capítulo definiendo lo que es un Manual.

A nuestro juicio creemos que la definición de Manual descrita por Miguel --- Duhalt Krauss en su libro " Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas - Públicas " es la que se apega a los requisitos de claridad y profundidad que debe tener toda definición, es por esto que la enunciamos a continuación:

" Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y -- sistematizada, información y/o instrucciones sobre Historia, Organización, - Políticas y/o Procedimientos de una empresa, que consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo "

Como podemos observar dicho concepto describe un documento administrativo -- que contiene información sistematizada sobre diferentes aspectos organizacionales de una empresa, a fin de satisfacer en una forma más ordenada los objetivos preestablecidos por ésta, coadyuvando así mismo a una mejor ejecución en las tareas que a cada trabajador le corresponden.

Sin embargo, lo importante no se reduce unicamente a conocer la definición -- de lo que es un Manual, de como se elabora o actualiza, sino lo que resulta realmente meritorio es saberlo llevar a la práctica en toda la empresa, para que cumpla así el objetivo para el cual fué elaborado, ya que no podemos imaginar que un Manual de ventas no sea consultado por el vendedor de una compañía que se dedique a las mismas, o un Manual de Bienvenida que no sea pro-

porcionado al empleado de nuevo ingreso.

Hemos podido apreciar como hoy en día las empresas de nuestro -- país han reconocido la importancia que reviste contar con Manuales Adminis-- trativos, por lo cual dicha inquietud empresarial ha reflejado el interés de proveerse de gente idónea para integrar sus departamentos especializados, en cargados de elaborar Manuales, Procedimientos, Políticas, Sistemas, etc.,

b.) Diferentes tipos de Manuales

Los Manuales con que cuentan las organizaciones son diversos, to dos ellos se elaboran dependiendo del Objetivo que se persiga, es así como - presentamos a continuación dos clasificaciones diferentes de Manuales.

1ª CLASIFICACION	2ª CLASIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> . Manual de Bienvenida . " " Organización . " " Procedimientos . " " Políticas . " " Contenido múltiple, que trate dos o más temas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Manual de Ventas . " " Finanzas . " " Personal . " " Producción . " " Otras Funciones . Manuales Generales que se -- ocupen de dos o más de éstas- áreas.

- La primera clasificación, se refiere al contenido del Manual- y se desprende de la propia definición de Manual que describimos en el punto anterior.

- La segunda clasificación, atiende a la función específica o - área de actividad para la cual fué elaborado dicho Manual.

Con respecto a la primera clasificación podemos observar que- únicamente se mencionan cinco Manuales, con esto no pretendemos afirmar que-

éstos sean los que existan o los que deban elaborarse en las empresas, ya -- que la cantidad de dichos instrumentos administrativos podrá variar depen---diendo de los requerimientos de cada empresa, sin embargo éstos Manuales deben contener invariablemente aspectos generales aplicables a toda la organización, como es su Historia, Organización, Políticas, etc.,

Con respecto a la segunda clasificación, los Manuales se elaboran enfocados hacia un área específica de la empresa donde se realizará su aplicación; así es como podemos encontrar Manuales de Ventas, de Inducción, de Compras, de Finanzas, etc.,

Los Manuales además de ser guía de actuación para la empresa y sus integrantes, sirven entre otras cosas para uniformizar y delimitar funciones; para regular la estructura orgánica; para establecer lineamientos y objetivos; etc., es por esto que consideramos que dichos documentos resultan indispensables en cualquier organización que desee desarrollarse sistemáticamente bajo matices administrativos.

c.) Definición del Manual de Inducción

Con el propósito de sentar las bases teóricas sobre las cuales nos apoyaremos para elaborar el siguiente y último capítulo " Formulación del Manual de Inducción para la G.A.P.E. " hemos enfatizado en establecer primeramente lo que es un Manual de Inducción.

Como resultado de haber consultado diversas definiciones sobre lo que es un Manual y lo que es el Proceso de Inducción, llegamos a la siguiente -- definición de lo que es un " Manual de Inducción ":

" El Manual de Inducción es aquel documento administrativo propio del área de Recursos Humanos que contiene, en un forma ordenada y sistematizada todas aquellas funciones inherentes a cumplir con el objetivo de informar y adaptar rápidamente al nuevo empleado hacia la organización "

Dicha definición comprende una serie de factores que requieren ser analizados como son:

- Documento Administrativo.- Esto es porque el Manual está compuesto de una serie de hojas y todas ellas en su conjunto han sido elaboradas a través de un enfoque administrativo.

- Area de Recursos Humanos.- Esto es debido a que tratándose la Inducción de una etapa posterior a la Selección, es necesario que dicha área sea la indicada a cumplir lo que señala el Manual.

- Ordenada y Sistematizada.- Tratándose sobre todo de un Manual, es -

imprescindible que contenga estos dos requisitos de presentación.

- Funciones a cumplir.- El Manual señala determinadas Unidades Administrativas responsables de llevar a cabo una serie de actividades.

- Objetivo de Informar y Adaptar rápidamente al nuevo empleado hacia la Organización.- Esto es debido a que dicho objetivo es el principal que persigue el mencionado Manual.

d.) Ventajas del Manual de Inducción

En puntos anteriores mencionamos la conveniencia de contar con Manuales ya sea que se traten de Organización, Procedimientos, Políticas, -- etc., ya que contribuyen en términos generales a distribuir adecuadamente -- cargas de trabajo, a estandarizar métodos de trabajo, evitar demoras y duplicidades de trabajo, etc., Ahora específicamente abordamos el objeto de nuestro estudio que es la ya referida elaboración del Manual de Inducción, por -- consiguiente creemos que el contar con dicho instrumento significa:

- Promover la uniformidad en la práctica de Inducir al personal de nuevo ingreso.
- Eliminar la incertidumbre que muestran los nuevos empleados acerca de aquellos trámites, procedimientos, organización, etc., que componen -- la estructura funcional de la G.A.P.E.
- Determinar que Unidad Administrativa de la G.A.P.E. desempeñará la actividad de inducir al personal; que puestos serán los designados para llevar a cabo dicha acción; y qué funciones les corresponde llevar a -- la práctica para implantar el Proceso de Inducción.
- Establecer los objetivos que deben obtenerse al finalizar el proceso -- de Inducción, el cual se reduce básicamente a lo siguiente:
 - Acelerar el acoplamiento e identificación del nuevo empleado --- hacia su puesto de trabajo, sus compañeros, sus superiores y la -- organización en general.
- Fijar las políticas sobre las cuales se desarrollen las actividades -- por parte de los responsables de llevarlas a cabo.

- Obtener una buena impresión dentro y fuera de la Gerencia, y lo que es más importante hacerles sentir a los empleados el deseo de superación y desarrollo en su trabajo bajo las bases de una adecuada y rápida identificación con el puesto y la organización en general.
- Servir de complemento al Manual de Bienvenida y a otros instrumentos administrativos con que cuenta la Gerencia, para dar mayor énfasis a la divulgación de los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Incrementar los medios de comunicación entre trabajador y Gerencia, promoviendo así una retroalimentación de ideas y sugerencias entre jefes y subordinados.
- Acelerar el mejor desarrollo y proyección del nuevo empleado hacia el cumplimiento de sus obligaciones, bajo un clima de confianza y certidumbre en sus actividades.
- Estandarizar la información transmitida al recién ingresado, contribuyendo de esta forma a evitar demoras en el trabajo que se va a desempeñar y distorsión de la información recibida.

e.) Contenido del Manual de Inducción

El Manual de Inducción que presentamos en el siguiente capítulo contiene en forma general cuatro aspectos que se citan a continuación:

1.) **Objetivos y Políticas.**- Es comprensible que la función de Inducir al personal hacia su trabajo, así como llevar a cabo cualquier otra función, tiene como base el alcanzar ciertas metas y guiarse sobre ciertos lineamientos preestablecidos.

2.) **Manual de Bienvenida.**- Si abordamos el tema de la forma de como Inducir al nuevo personal de la G.A.P.E., es necesario elaborar para ello un pequeño pero concreto Manual que sirva como inicio del Proceso de Inducción con la finalidad de mostrar de una forma agradable sus derechos y obligaciones de los trabajadores, y documentarlos así mismo de la historia y organización de la Institución y de la Gerencia.

3.) **El Procedimiento de Inducción.**- Aquí se detallan todas aquellas actividades a ser ejecutadas en forma ordenada y cronológica y que en su conjunto componen el Manual, de igual forma se designan a los responsables de llevar a cabo dicha tarea.

4.) **Diagramas de Flujo y Diseño de Formatos.**- Al determinar las actividades que deben ser cumplidas resulta necesario ilustrar a través de diagramas, que muestren en forma condensada el flujo de dichas actividades, y por otra parte diseñar aquellos formatos que se requieran en el Manual, con el objeto de hacerlo más claro.

CAPITULO V I I : Elaboración del Manual de Inducción para la G.A.P.E.

- a.) Justificación para diseñar el Manual de Inducción
- b.) Presentación del Manual de Inducción
- c.) Valuación del Manual de Inducción

a.) Justificación para diseñar el Manual de Inducción

El rápido desarrollo de la Industria Petrolera, ha resaltado notablemente que la estructura de Petróleos Mexicanos se modifique continuamente atendiendo a las necesidades del momento; estas modificaciones afectan en forma positiva a todas y cada una de las Unidades Administrativas de dicha Institución ya que su crecimiento implica allegarse de más personal y por consiguiente éste desarrollo contribuye parcialmente a evitar el problema de desempleo por el que atraviesa nuestro país; Así es como los Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos se incrementan notablemente, correspondiendo a cada una de las Unidades Administrativas de esta Institución tomar las medidas necesarias para el mejor control de dichos Recursos.

Con el propósito de justificar y de hacer más patente la creación del Manual de Inducción, analizamos los procedimientos referentes al área de Personal y por consiguiente actualizamos los procedimientos de Creación de Plazas y de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Técnico, Profesionista, Confianza y Sindicalizado; y por otra parte elaboramos el Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Sindicalizado, considerando desde luego los lineamientos establecidos por la Gerencia de Personal de Petróleos Mexicanos.

El Análisis nos ayudó a identificar a los responsables de los procedimientos y la función que desempeñan en los mismos; Se detectó que la Administración de los Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos se encuentra delegada en la Subdirección Técnica Administrativa a través de la Gerencia de Personal, a la cual se le asignó la responsabilidad general de coordinar el proceso de Creación de Plazas, Selección, Reclutamiento y Contratación de Personal, ésta responsabilidad fué delegada por disposición de la Dirección-

General, misma que ejerce relación con el Sistema de Administrar los Recursos Humanos de la Institución.

En relación a la responsabilidad de crear plazas, además de la Gerencia de Personal, le corresponde al cuerpo directivo de cada una de las distintas ramas de actividad de la Institución, siempre y cuando esta creación este en función de las necesidades de crecimiento y transformación que se susciten en dicha Institución.

Por otra parte para llevar a cabo el Proceso de Selección de Personal en forma eficiente, PEMEX cuenta con la existencia de una bolsa de trabajo dinámica y bien relacionada, de la existencia de descripciones y especificaciones completas y claras de los puestos por ocupar, así como de llevar a cabo la comparación cuidadosa de las características y aptitudes de los candidatos a ocupar los puestos con el perfil de los mismos; Como podemos observar los procedimientos que actualmente se utilizan son adecuados, pero carecen de la etapa final, esto es del Proceso de Inducción, mismo que se deberá realizar después de la contratación del individuo, para ayudarlo a su pronta adaptación en la Institución y en la Gerencia en la que prestará sus servicios; Así mismo deseamos aclarar que no unicamente la Gerencia de Personal tiene la responsabilidad de integrar a los nuevos empleados; por el contrario, todos los miembros de la Institución que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en el proceso de Inducción.

PROCESO PARA LA CREACION TEMPORAL O DEFINITIVA
DE PLAZAS SINDICALIZADAS Y DE CONFIANZA

DESCRIPCION DE OPERACIONES:

1.- La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales manifiesta por escrito a la Unidad Central de Organización y Sistemas la necesidad de crear plazas.

2.- La Unidad Central de Organización y Sistemas, analiza la petición y verifica:

- Que la necesidad planteada obedezca a un incremento real en el volumen de trabajo u otras causas que lo justifiquen

3.- En caso de no proceder: La Unidad Central de Organización y Sistemas comunica a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales el rechazo de su petición.

4.- En caso de proceder: La Unidad Central de Organización y Sistemas define el tipo de plaza:

- Sindicalizada
- Confianza
- Definitiva
- Temporal

5.- La Unidad Central de Organización y Sistemas somete a consideración de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras el proyecto de creación de plazas.

6.- Con autorización de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras la Unidad Central de Organización y Sistemas turna el proyecto de creación de plazas a la Gerencia de Personal.

7.- La Gerencia de Personal recibe el proyecto y lo analiza para:

- Evaluar la solidez de las argumentaciones justificativas y elabora Análisis de Puestos.

8.- La Gerencia de Personal procede a dialogar el proyecto en los aspectos pertinentes con la representación del S.T.P.R.M., dando la intervención necesaria a la Unidad Central de Organización y Sistemas y a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

9.- Aceptado el proyecto, la Gerencia de Personal remite los Análisis de Puestos de confianza a la comisión permanente de Valuación de Puestos, con objeto de fijar el nivel del tabulador de salarios y el % de T.E.O. que les corresponda según el puesto.

10.-La Gerencia de Personal remite documentación a la Unidad Central de Organización y Sistemas, con objeto de que elabore el acuerdo correspondiente.

11.-La Unidad Central de Organización y Sistemas en coordinación con la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales elabora el acuerdo, el cual es firmado de conformidad por la misma Gerencia solicitante y la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras y remitido a la Gerencia de Personal para efectuar los trámites necesarios.

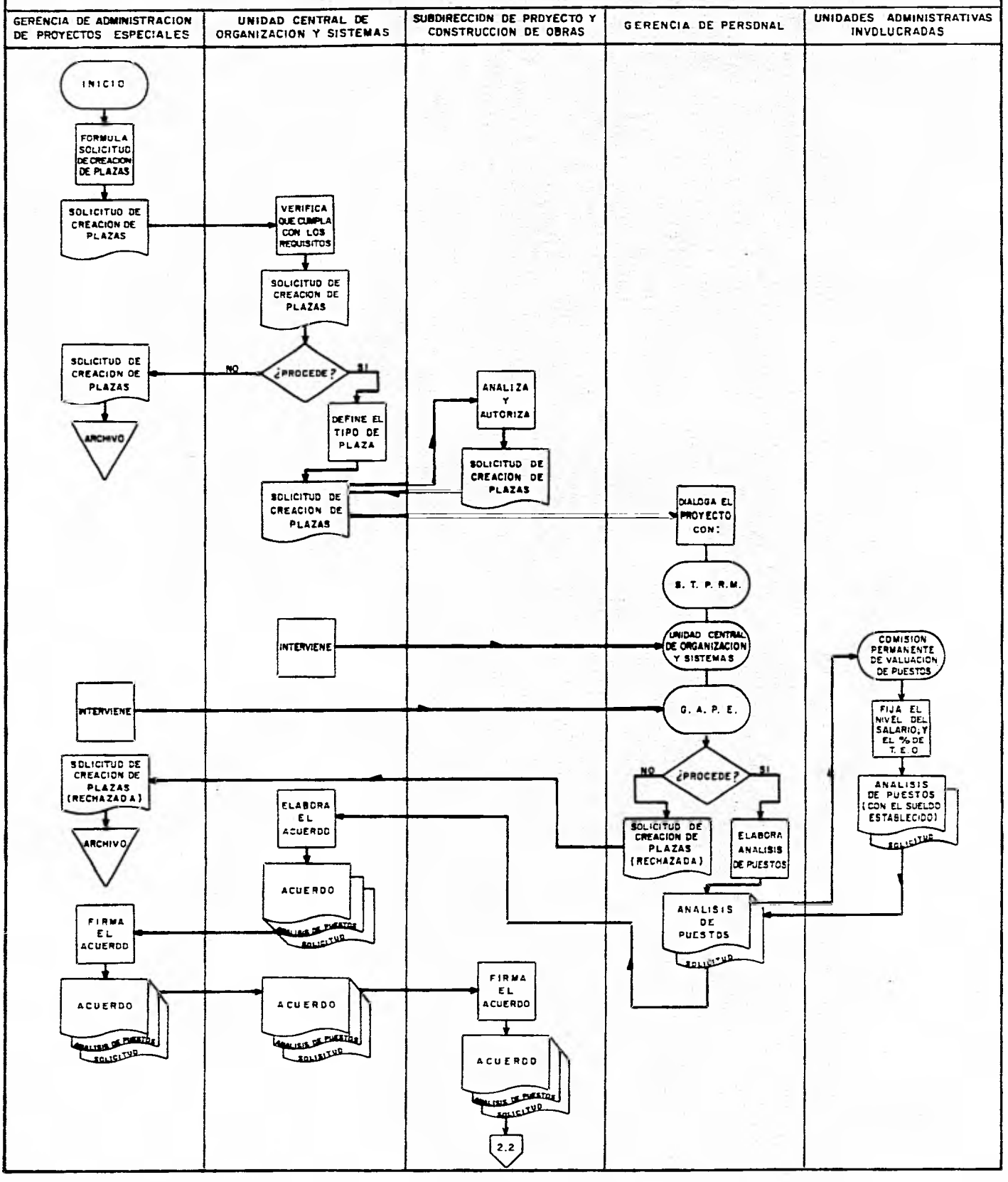
12.-La Gerencia de Personal obtiene la conformidad del Subdirector Técnico - Administrativo, quien lo somete a la autorización de la Dirección General.

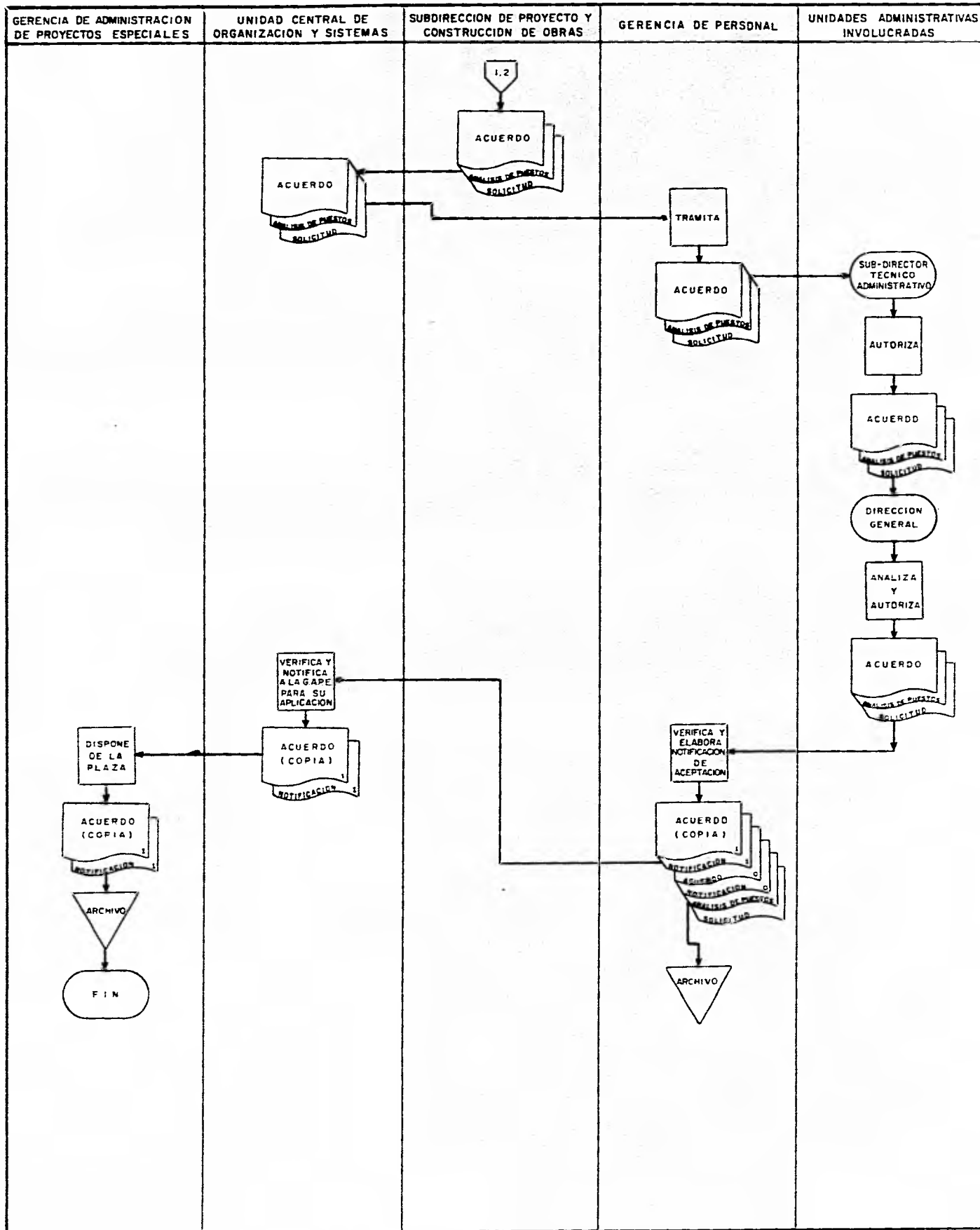
13.-El Proyecto autorizado, se envía a la Gerencia de Personal misma que comunica a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales y a la Unidad Central de Organización y Sistemas para su distribución y aplicación.

PETROLEOS MEXICANOS
SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE PERSONAL

PROCESO PARA LA CREACION TEMPORAL O DIFINITIVA
DE PLAZAS SINDICALIZADAS Y DE CONFIANZA

DIAGRAMA DE FLUJO





PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
DE PERSONAL TECNICO PROFESIONISTA CONFIANZA Y SINDICALIZADO.

DESCRIPCION DE OPERACIONES

RECLUTAMIENTO:

1.- La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, elabora una " Solicitud de Personal " por medio de su Depto. de Administración y Sistemas, -- para cubrir el puesto requerido anexando descripción y especificaciones del mismo. Posteriormente procede a enviarlos a la Gerencia de Personal, aten--- ción Depto. de Organización y Análisis de Productividad.

2.- La Gerencia de Personal verifica autorización y disponibilidad de la plaza y procede a reclutar candidatos a través de diferentes fuentes de reclutamiento. (Incluyendo la representación sindical del S.T.P.R.M.).

3.- Los candidatos se presentan en la Gerencia de Personal, misma que les -- proporciona " Solicitud de Empleo ", previamente de haber verificado que --- reúnan los requisitos requeridos para el puesto.

SELECCION:

4.- Solicita identificación a los candidatos y procede a la aplicación de -- exámenes psicométricos.

5.- Evalúa exámenes y comunica a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, el perfil de aptitudes para el trabajo y el de las característi-

cas de personalidad de los candidatos.

6.- Elabora un oficio con los nombres de los precandidatos aceptados y lo envía a la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, adjuntando "Solicitud de empleo" y la documentación requerida del candidato.

7.- Los precandidatos se presentan a la Gerencia de Personal para ser enviados a la G.A.P.E., a efecto de practicarles exámenes de conocimientos, proporcionándoles fecha de resultados.

8.- La G.A.P.E. evalúa los exámenes y comunica a los candidatos por conducto del Depto. de Administración y Sistemas:

- Quienes fueron aceptados, se presenten en fecha próxima en la Gerencia de Personal, sección de contratación.
- Quienes no lo fueron, se encuentran en lista de espera.

9.- La G.A.P.E. por conducto de su Depto. de Admón. y Sist., elabora y envía a la Gerencia de Personal "Solicitud de Contratación", para llevar a cabo la contratación de los candidatos seleccionados.

10.- Los candidatos se presentan en la fecha acordada a la Gerencia de Personal, donde se les entregará "Solicitud de Examen Médico de Admisión", para que se presenten en la clínica satélite. (*)

(*) Es denominada Satélite por operar fuera del Hospital Central de Concentración, ya que ésta clínica se encuentra ubicada en el Centro Admitivo.

11.- La Clínica Satélite practica el examen médico de admisión a los candidatos de acuerdo a los procedimientos establecidos, posteriormente formula ---

" orden de exámen médico especializado " , para ser practicado en el Hospi--
tal correspondiente.

12.-El Hospital procede a practicar el exámen de acuerdo a la orden de " exá--
men médico especializado " , indicando a los candidatos la fecha de resulta--
dos, los cuales se recogerán en la clínica satélite.

13.-La clínica satélite recibe los resultados de los exámenes practicados y--
posteriormente de ser analizados, elabora el " Reporte de Resultados " y los
envía a la Gerencia de Personal.

14.-La Gerencia de Personal comunica a los candidatos de acuerdo al " Repor--
te de Resultados " , quienes fueron aceptados, para que se presenten al Depto
de Admón. y Sistemas y quienes no fueron aceptados se procede a elaborar con--
venio si lo autoriza la Gerencia, dependiendo de la naturaleza del padeci---
miento.

15.-La Gerencia de Personal comunica a la G.A.P.E. los candidatos que han si
do aceptados de acuerdo al exámen médico practicado.

CONTRATACION:

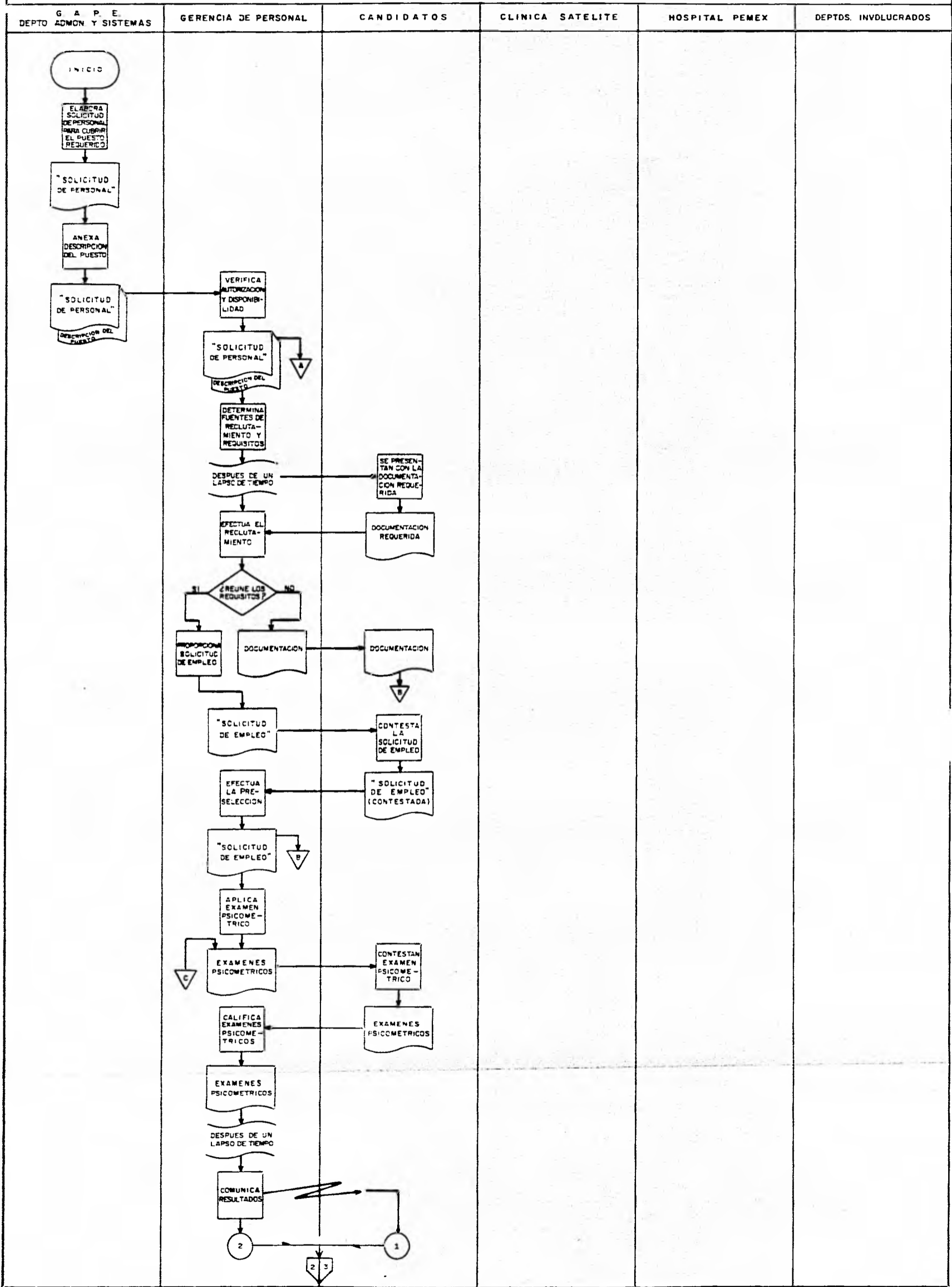
16.-La Gerencia de Personal elabora " tarjeta de trabajo " (Contrato) , --
correspondiente, posteriormente los candidatos se presentan en el Depto. de--
Admón. y Sistemas, para recibir las indicaciones de la Unidad en la que pres--
tarán sus servicios.

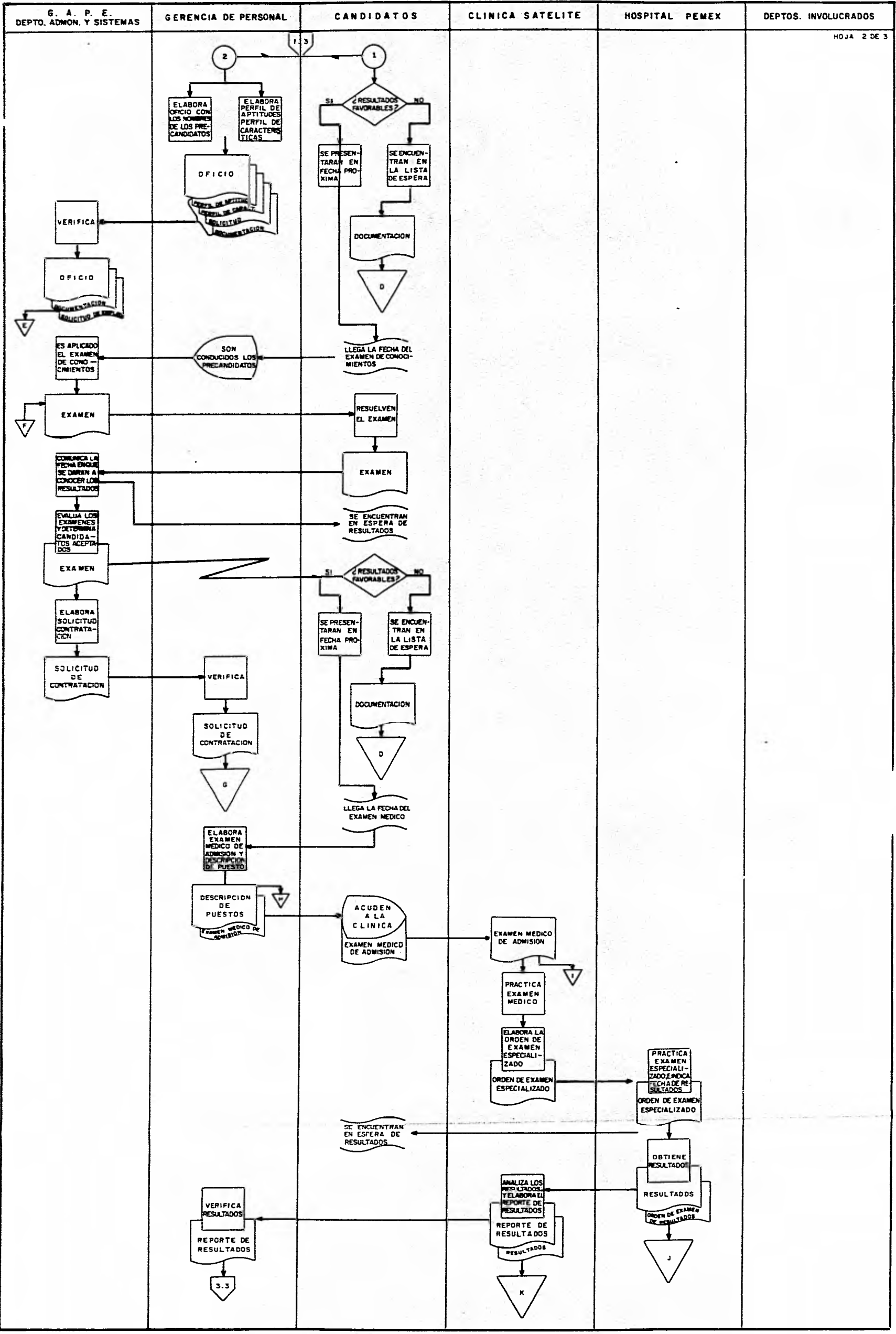
PETROLEOS MEXICANOS

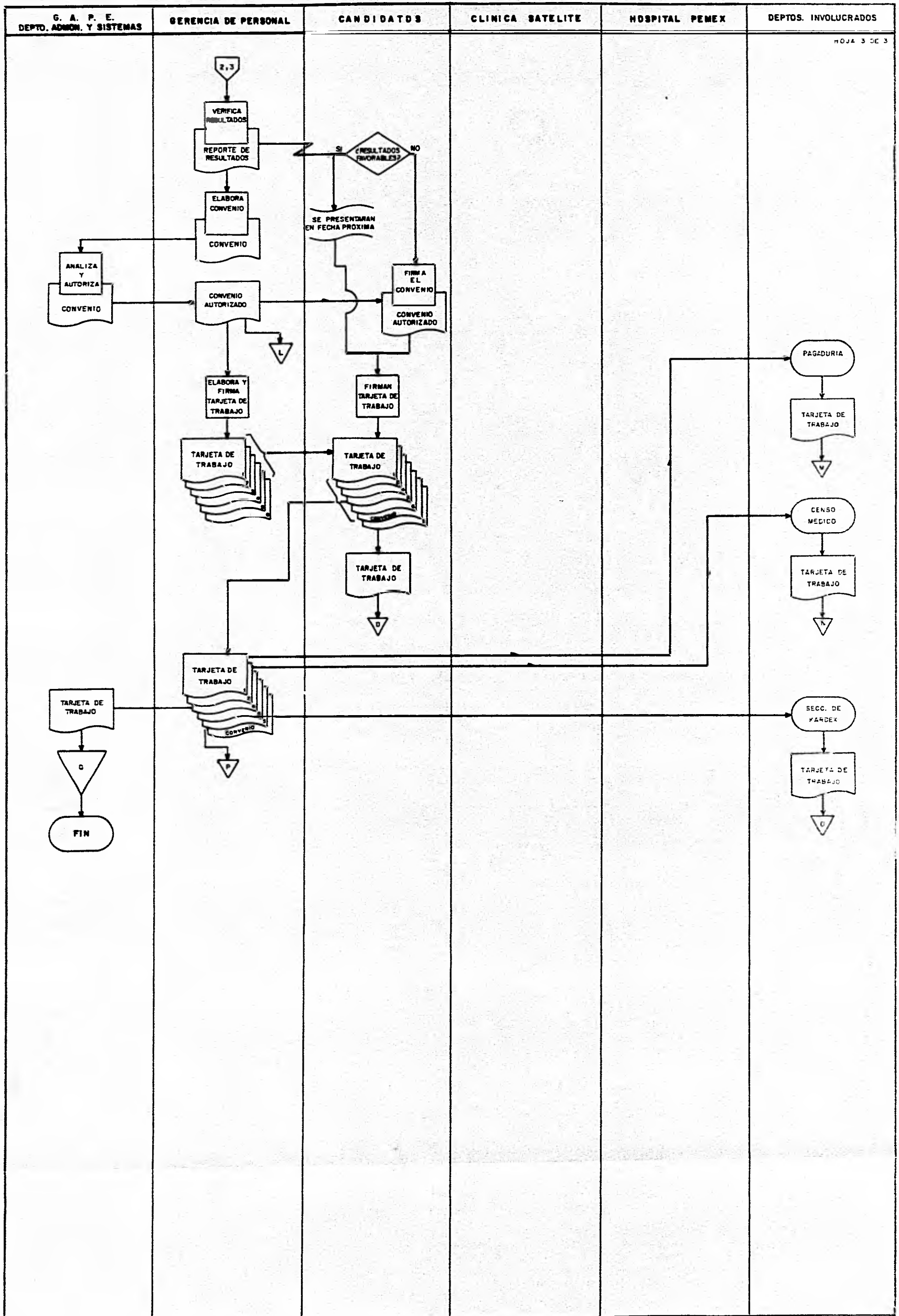
SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
DE PERSONAL TECNICO Y PROFESIONISTA DE CONFIANZA Y SINDICALIZADO

DIAGRAMA DE FLUJO







PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
DE PERSONAL SINDICALIZADO (TRADICIONAL.)

DESCRIPCION DE OPERACIONES

RECLUTAMIENTO:

1.- La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, elabora una " Solicitud de Personal " por medio de su Depto.de Administración y Sistemas, -- para cubrir el puesto requerido anexando descripción y especificaciones del mismo. Posteriormente procede a enviarlos a la Gerencia de Personal, atención Depto. de Organización y Análisis de Productividad.

2.- La Gerencia de Personal verifica autorización y disponibilidad de la plaza y procede a reclutar candidatos a través de la representación sindical de la Sección del S.T.P.R.M.

SELECCION:

3.- El S.T.P.R.M. analiza y selecciona candidatos a través de sus listas de posibles candidatos.

4.- El S.T.P.R.M. comunica a los candidatos seleccionados, enviandolos a la Gerencia de Admón.de Proys.Esp. con su respectiva propuesta.

5.- Los candidatos propuestos por la representación sindical se presentan a la G.A.P.E., a efecto de que se les practique el exámen de conocimientos.

6.- La G.A.P.E. por conducto de su Depto.de Administración y Sistemas evalúa los exámenes y comunica a los candidatos:

- Quienes fueron aceptados, se presenten en fecha próxima en la Gerencia de Personal, sección de contratación con su respectiva propuesta sindical autorizada.

- Quienes no lo fueron, se presenten con la parte sindical para que ésta proporcione nuevos candi datos.

NOTA: La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales obtiene una copia de las propuestas sindicales para su archivo.

7.- Los candidatos se presentan en la fecha acordada a la Gerencia de Personal presentando propuesta sindical autorizada, donde se les entregará " Solicitud de Exámen Médico de Admisión ", para que se presenten en la clínica -- satélite, dejando dicha proposición sindical en la Gerencia de Personal.

8.- La clínica satélite practica el exámen médico de admisión a los candidatos de acuerdo a los procedimientos establecidos, posteriormente formula orden de exámen médico especializado, para ser practicado en el Hospital co--- rrespondiente.

9.- El Hospital procede a practicar el exámen de acuerdo a la orden de "exámen médico especializado ", indicando a los candidatos la fecha de resultados, los cuales se enviarán a la clínica satélite.

10.- La clínica satélite recibe los resultados de los exámenes practicados y posteriormente de ser analizados, elabora el " Reporte de Resultados " y los envía a la Gerencia de Personal.

11.- La Gerencia de Personal comunica a los candidatos de acuerdo al " Reporte de Resultados " :

- Quienes fueron aceptados se presentarán en fecha próxima a esa misma Gerencia para llevar a cabo la contratación.

- Quienes no fueron aceptados acuden al S.T.P.R.M. con la propuesta sindical, a efecto de que el mismo solicite -- elaboración de convenio, esto dependerá de la naturaleza del padecimiento.

12.- El candidato se presenta a la G.A.P.E. con la propuesta sindical y con la autorización del S.T.P.R.M. para elaborar el convenio correspondiente.

13.- La G.A.P.E. analiza propuesta y autoriza elaboración del convenio.

CONTRATACION:

14.- La Gerencia de Personal con la autorización de la G.A.P.E. y a solicitud de la representación sindical elabora el convenio, mismo que es firmado por el candidato.

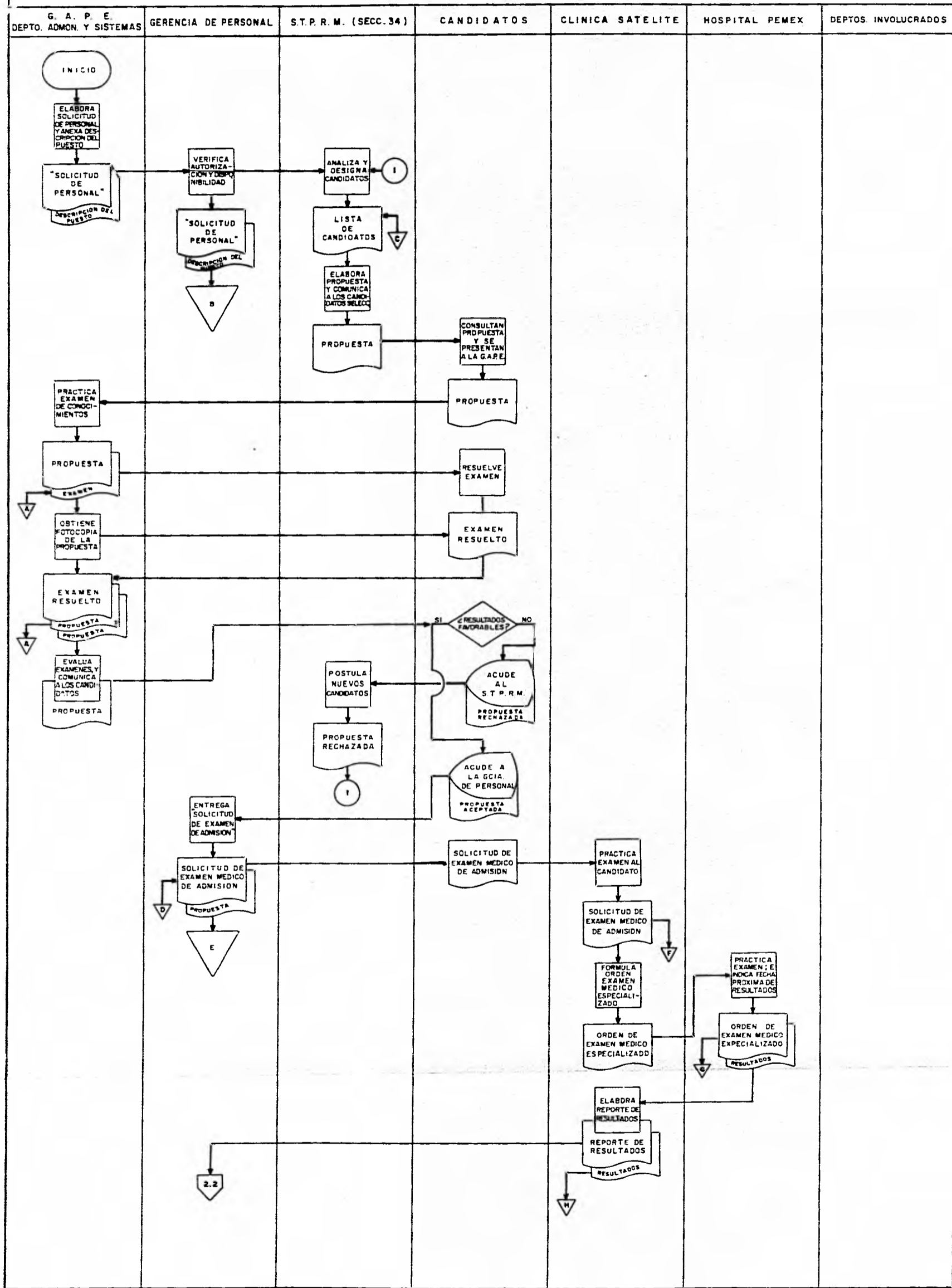
15.- La Gerencia de Personal elabora tarjeta de trabajo (contrato) correspondiente, posteriormente los candidatos se presentan al Depto.de Admón. y - Sist., para recibir las indicaciones de la unidad en la que prestarán sus -- servicios.

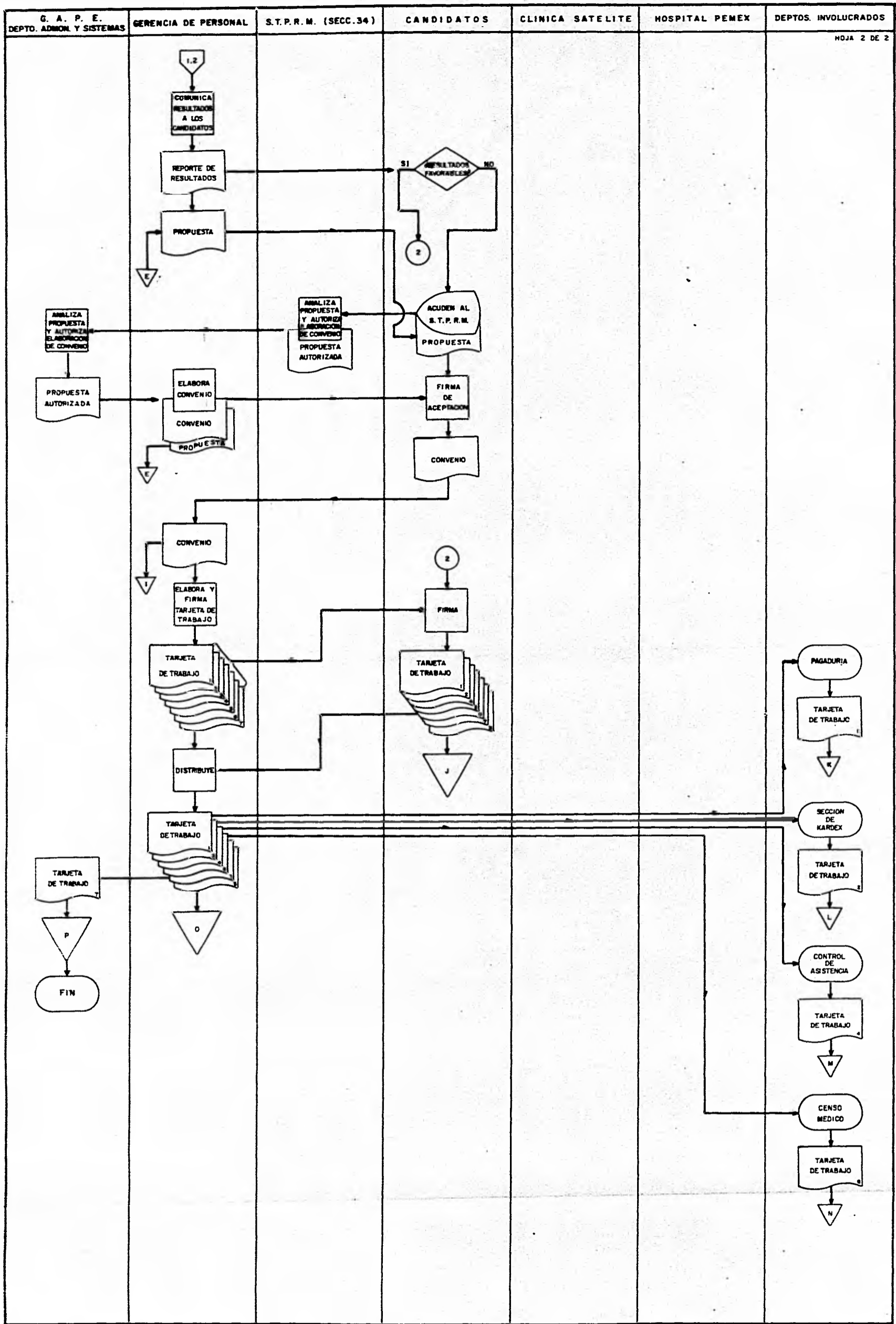
PETROLEOS MEXICANOS

SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
GERENCIA DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION
DE PERSONAL SINDICALIZADO (TRADICIONAL)

DIAGRAMA DE FLUJO







GERENCIA DE ADMON. DE PROYS. ESPECIALES

PRESENTACION DEL
MANUAL DE INDUCCION

1 9 8 2

DEPTO. DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

b.) Presentación del Manual de Inducción

A continuación presentamos el Objetivo central de nuestro Seminario de Investigación Administrativa: " El Manual de Inducción para la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales de Petróleos Mexicanos."

Esperamos que dicho documento resulte lo suficientemente atractivo y funcional para ser susceptible de ser aplicado en la Gerencia antes mencionada y a su vez sea modelo para las demás Gerencias de Petróleos Mexicanos.

I N D I C E

PAGINA

OBJETIVOS Y POLITICAS 168**MANUAL DE BIENVENIDA 170****PROCEDIMIENTO DE INDUCCION 233****DIAGRAMAS DE FLUJO Y
DISEÑO DE FORMATOS 245**

OBJETIVOS Y POLITICAS

OBJETIVOS:

El Presente Manual fue elaborado pensando en la necesidad imperiosa de contar con un instrumento administrativo que sirva de guía para introducir adecuadamente al nuevo personal hacia el rápido conocimiento de sus labores y de la Gerencia en general.

Los Objetivos a alcanzar son los siguientes:

- Proporcionar una adecuada información al empleado de recién ingreso a fin de acelerar su integración hacia:
 - . Sus funciones a realizar
 - . Sus compañeros de trabajo
 - . Las áreas de trabajo involucradas para desempeñar su labor
 - . La Organización en general de la Gerencia

- Proporcionar una adecuada información al empleado de recién ingreso a fin de que conozca:
 - . Sus derechos
 - . Sus obligaciones
 - . Antecedentes y perspectivas de la Gerencia
 - . La estructura orgánica y funcional de la Gerencia

- Brindar al empleado y a otras unidades administrativas una agradable imagen del funcionamiento de la Gerencia y de las obligaciones y derechos de los trabajadores, para que esto se traduzca en una motivación para el empleado y en un deseo de brindar su mejor esfuerzo en el trabajo a desarrollar.

- Coadyuvar a evitar demoras y duplicidad de funciones en las tareas a desempeñar por el trabajador.
- Reducir la incertidumbre que presenta el trabajador sobre aquellos trámites, procedimientos y obligaciones relacionados a su ambiente de trabajo.

POLITICAS:

- Para aquellos trabajadores que ingresen a la Gerencia a cubrir ausencias menores de 15 días, así como aquellos que reingresen a la misma se les proporcionará únicamente la información necesaria para el puesto a cubrir.
- Todo trabajador que independientemente de su situación contractual ingrese a esta Gerencia y exceda su permanencia del período antes mencionado, deberá recibir la Inducción necesaria y el respectivo Manual de Bienvenida.
- La profundidad de la Inducción dependerá del puesto a cubrir; así mismo existirá flexibilidad en la duración del proceso de Inducción.
- A pesar de la flexibilidad antes mencionada el período máximo permitido para llevar a cabo la Inducción será de 3 días contínuos.
- El Personal designado para llevar a cabo la Inducción deberá contar con las características necesarias que exige tal actividad; conocimiento general de la Gerencia, así como habilidad para el trato e interacción con las personas.



GERENCIA DE ADMON. DE PROYS. ESPECIALES

MANUAL DE BIENVENIDA

1 9 8 2

DEPTO. DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS

*GERENCIA DE ADMINISTRACION DE
PROYECTOS ESPECIALES*

DEPTO.: ADMINISTRACION Y SISTEMAS

A PARTIR DE HOY FORMAS PARTE DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE
PROYECTOS ESPECIALES DE PETROLEOS MEXICANOS, NOS DA GUSTO QUE COLABORES --
CON NOSOTROS LOS PETROLEROS, PORQUE ESTAMOS SEGUROS DE QUE ESTAS DISPUESTO
A TRABAJAR CON AHINCO EN LA MISION QUE TENEMOS ENCOMENDADA.



PEMEX

BIENVENIDO

I N D I C E

P A G I N A :

INTRODUCCION 175

PRESENTACION GENERAL DE LA GCIA.DE ADMON.DE PROYS.ESP.:

ANTECEDENTES 178

OBJETIVOS 181

FUNCIONES 183

POLITICAS 186

ESTRUCTURA ORGANICA: 190

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL 193

FUNCIONARIOS 196

UBICACION Y PLANO 199

DERECHOS Y PRESTACIONES:

REMUNERACION EN EL TRABAJO 206

DIAS DE PAGO 208

CLAVES DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES 210

PERMISOS 215

VACACIONES 216

DIAS DE DESCANSO 217

PRESTACION MEDICA DE PETROLEOS MEXICANOS 218

CAPACITACION 220

P A G I N A :

OBLIGACIONES	222
JORNADA DE TRABAJO	224
CREDENCIALES	227
CANALES DE COMUNICACION	229
MEDIOS DE COMUNICACION	230
TELEFONOS	231
SEGURIDAD	232

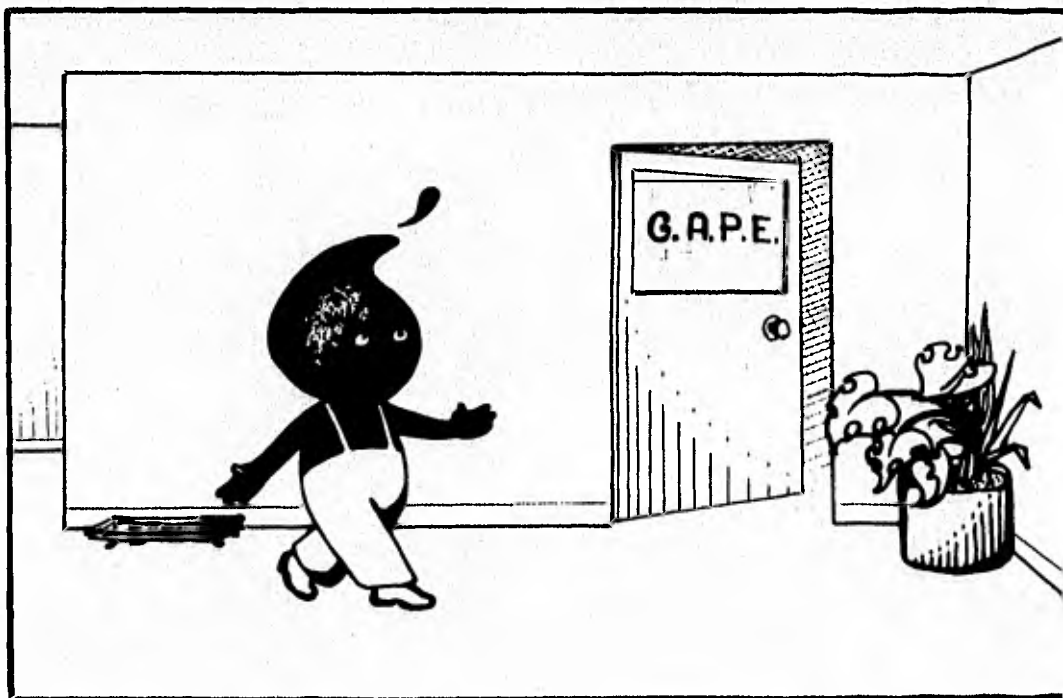
I N T R O D U C C I O N

La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales de Petróleos Mexicanos, así como jefes y empleados en general, dan a usted la más efusiva --- bienvenida, deseándole toda clase de éxitos en su nuevo empleo.

El presente Manual tiene la finalidad de dar a conocer brevemente lo -- que es y hace la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, así como el de que reflexione sobre los derechos, obligaciones y ventajas que representa el formar parte de los Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos.

Deseamos que su estancia en esta Gerencia sea grata y fructífera, alcanzando sus metas personales y realizándose plenamente en el correcto desempeño de las funciones que se le han encomendado.

La dedicación y el esfuerzo que usted genere en el cumplimiento de sus labores, redundará en beneficio propio, en el de la Gerencia y más aún en el éxito de la Institución, entendidos de que su colaboración será excelente, -- ya que ha sido seleccionado adecuadamente para ocupar la plaza del puesto -- que Usted va a desempeñar.



P R E S E N T A C I O N G E N E R A L
D E L A
GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES

A N T E C E D E N T E S

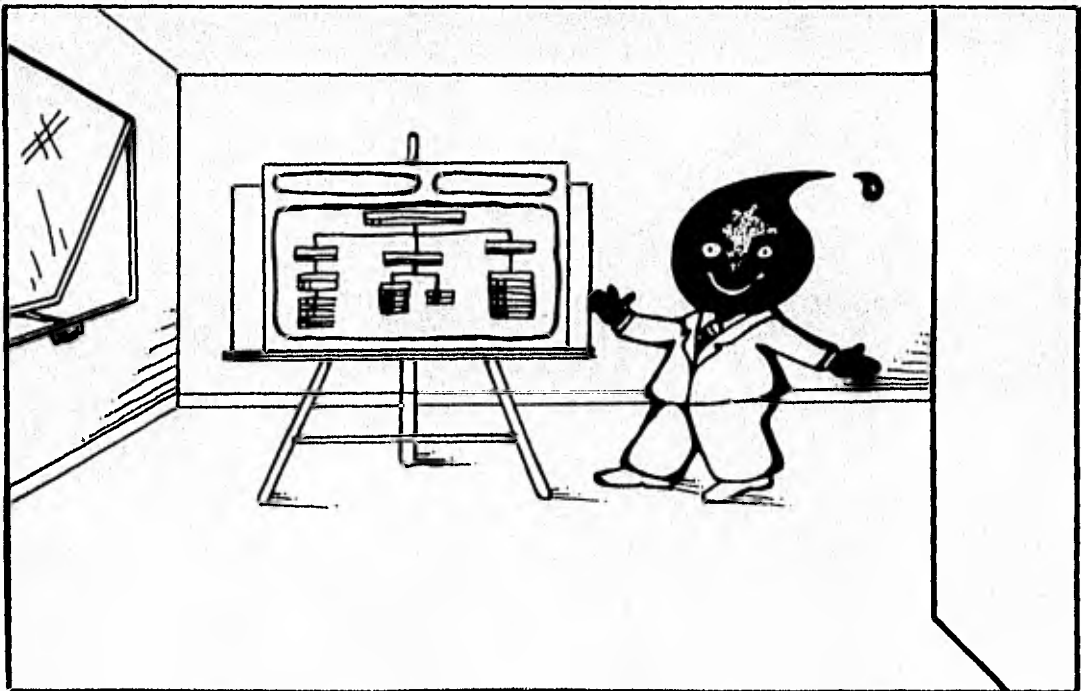
Dentro del marco de acciones de Reforma Administrativa que han venido aplicándose en la institución de acuerdo a las disposiciones del Ejecutivo Federal sobre la materia, se planteó la necesidad de reformar y elevar a la jerarquía adecuada, la función de una de las unidades administrativas de Petróleos Mexicanos: Proyecto y Construcción de Obras, a través de la cual se atienden principalmente los importantes programas de expansión que tienen lugar dentro de la Institución.

Con base al artículo 6o. de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos el Sr. Presidente de la República, Lic. José López Portillo, tuvo a bien nombrar al Sr. Ing. Antonio Montes de Oca Sentenat, Subdirector de Proyecto y Construcción de Obras a partir del 1o. de Septiembre de 1979, de conformidad al acuerdo del Sr. Director General.

Posteriormente se autorizó la organización e integración de las unidades de la mencionada Subdirección; para llevar a cabo dicha organización, la Ofna. de Coord. y Estudios Técnicos, la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras y la Gerencia de Personal se abocaron a los estudios correspondientes a efecto de definir la organización e integración con la que debería funcionar la Subdirección, a fin de cumplir en forma óptima con las funciones encomendadas a la misma.

Una vez definida la estructura directiva de la S.P.C.O., se procedió a efectuar los estudios necesarios para determinar la estructura más adecuada de cada uno de sus órganos; siendo uno de los mismos, la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, la cual opera dentro de un marco de estrecha coordinación y colaboración con las demás unidades gerenciales que integran la S.P.C.O., dada la naturaleza de los procesos involucrados de trabajo.

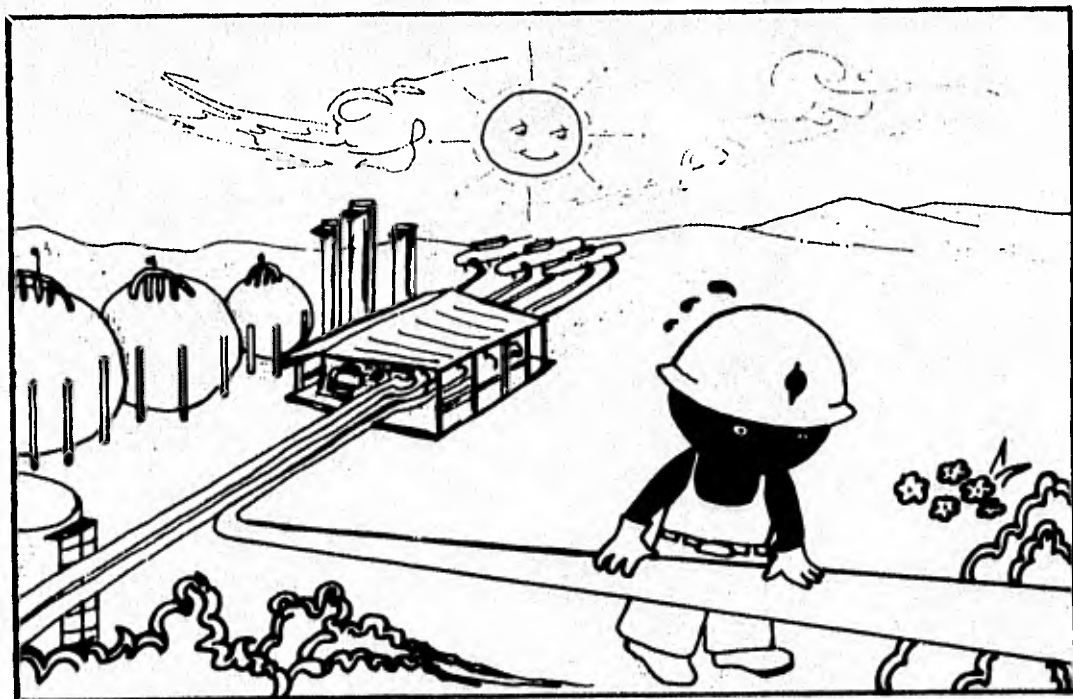
Después de minuciosos estudios y de pláticas efectuadas con la Gerencia de Personal y el Departamento de Planeación de la Subdirección Técnica - Administrativa, queda integrada la estructura orgánica de la Gerencia de --- Administración de Proyectos Especiales dependiendo directamente de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.



OBJETIVOS

1.- Realizar los Proyectos y la Construcción de las obras capitalizables --- prioritarias que le asigne la S.P.C.O., utilizando para ello una organiza--- ción adecuada que le permita controlar las inversiones que se efectúen y los programas de construcción que se establezcan de acuerdo con las políticas es--- tablecidas, sin menoscabo del cumplimiento de las normas y procedimientos de Construcción de Petróleos Mexicanos; y de lo estipulado en la Ley de Inspección de Contrato y Obras Públicas.

2.- Coadyuvar al mejoramiento administrativo y al aumento de la productivi--- dad en las dependencias que la integran, asesorando al titular de las mismas para la solución de problemas de organización y sistemas, que permitan alcan--- zar sus objetivos para el óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos, Ma--- teriales y Tecnológicos de que disponen.



F U N C I O N E S

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALESF U N C I O N E S :

- 1.- Dirigir y controlar todas las fases y aspectos de la etapa de Ingeniería y de Construcción de los Proyectos encomendados.
- 2.- Coordinar las actividades de la Gerencia, con las unidades administrativas de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras, para obtener un buen control y desarrollo de los proyectos que estén en ejecución.
- 3.- Planear y Programar la construcción de Obras conforme a los programas generales de cada proyecto previamente autorizados por la superioridad.
- 4.- Dirigir la Ingeniería y la Construcción de Obras en sus aspectos técnicos y Administrativos.
- 5.- Coordinar la operación de sus unidades administrativas, suministrando a cada una de ellas los lineamientos e información necesaria para el buen diseño de sus respectivas funciones.
- 6.- Supervisar los trabajos de Ingeniería y de Construcción, de acuerdo con las especificaciones y normas establecidas, en las bases de diseño y en los contratos de ejecución de obras, así como los trabajos por administración directa.

- 7.- Organizar e integrar las unidades administrativas y de trabajo de la Gerencia, en cuanto a necesidades de Personal y de equipo.
- 8.- Revisar y aprobar los programas y presupuestos de la Gerencia, para que sean congruentes con la planeación general que se establezca.
- 9.- Coordinar e intervenir en la planeación de las obras asignadas a la Gerencia en los diversos sectores de la institución de acuerdo a los proyectos de que se trate.
- 10.-Controlar la ejecución de las obras para que su entrega y operación sea oportuna, incluyendo la fase de puesta en marcha.
- 11.-Coordinar, planear y dirigir el trámite con las dependencias correspondientes, para obtener una oportuna adquisición de materiales y equipo, - tanto nacionales como extranjeros.
- 12.-Vigilar que los contratos de obra se elaboren conforme a los reglamentos internos de la institución y así mismo que cumplan con todos los requisitos de la Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
- 13.-Establecer criterios para selección y calificación de compañías tanto de ingeniería como constructoras para el concurso de Proyectos de Obras.
- 14.-Vigilar y controlar los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros y rendimientos en la construcción para que sean coincidentes con los Análisis de Precios Unitarios.

P O L I T I C A S

POLITICAS GENERALES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS

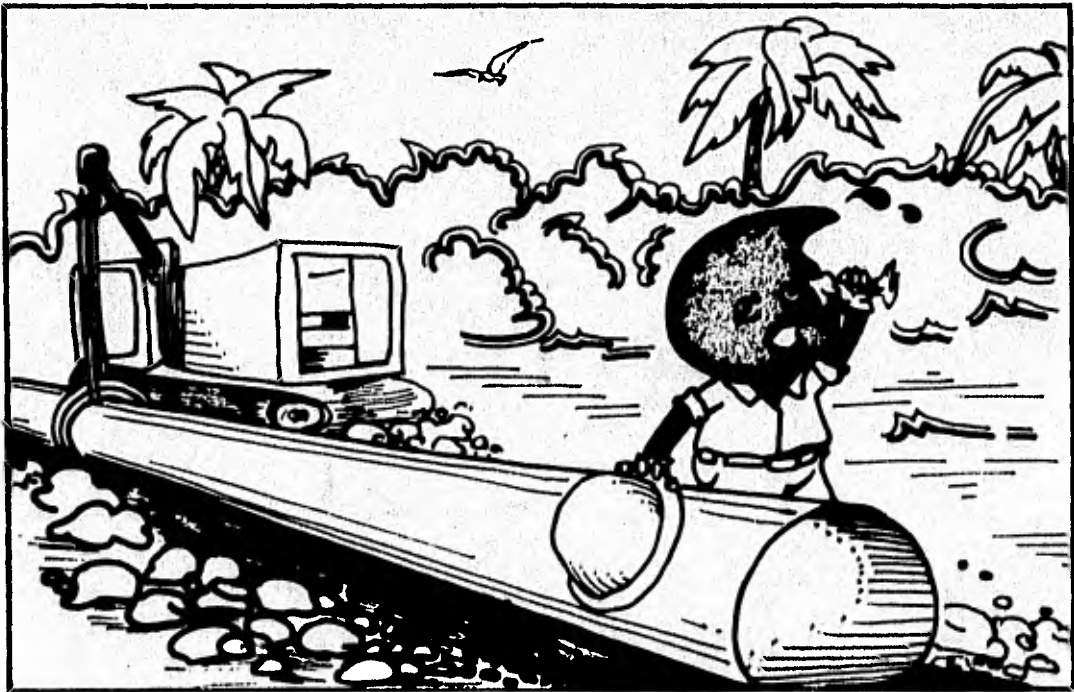
ESPECIALES:

- 1.- Aplicar el criterio de comunicación e intercambio de información continuos, completos y necesarios para la mejor coordinación dentro de la Gerencia y con todos los órganos de la S.P.C.O.
- 2.- Integrar Sistemas y Controles tanto técnicos como administrativos que garanticen el funcionamiento eficiente y productivo de la Gerencia, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que la obligan por sus funciones.
- 3.- Procurar relaciones continuas y armoniosas con unidades afines que persigan los mismos objetivos de racionalización administrativa para intercambiar ideas, experiencias y coordinar las acciones del proceso general de Reforma Administrativa dentro de la institución y en particular de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.
- 4.- Establecer una coordinación adecuada con las distintas dependencias de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales, logrando el acceso oportuno en sus planes y programas administrativos, a fin de participar en la resolución de problemas inherentes.
- 5.- Lograr la uniformidad de los sistemas y procedimientos administrativos en las dependencias de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.

- 6.- Estar permanentemente actualizados en los avances tecnológicos, los cuales permitan elevar la eficiencia y eficacia administrativa y operativa de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.
- 7.- Fomentar y procurar las buenas relaciones con todas las unidades de la Gerencia, así como las dependencias de la Institución, para obtener una colaboración más estrecha.
- 8.- Promover la investigación permanente en el campo del Desarrollo Administrativo y las innovaciones sobre la materia, para en un caso específico, adaptarlas a las necesidades exigidas por el incremento y complejidad de las actividades de la Gerencia.
- 9.- Promover el aumento de la productividad en las unidades de la Gerencia, mediante el análisis de los factores de la que depende, recomendando las medidas que procedan, bajo un programa de acción apegado a lo dispuesto por la S.P.C.O.
- 10.- Promover el Desarrollo del Personal de las distintas dependencias de la Gerencia, mediante planes permanentes de capacitación y adiestramiento a distintos niveles, con el objeto de actualizar ó mejorar sus conocimientos específicos, habilidades y aptitudes, adaptándolos a las situaciones cambiantes del funcionamiento administrativo, para ello se podrá utilizar un agente de cambio interno ó externo, según convenga.
- 11.- Lograr la observancia y el cumplimiento de las políticas administrativas que emanen de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.

12.- Lograr la observancia de las normas y disposiciones de tipo general relativas, en la elaboración de los diferentes estudios que realiza la -- Unidad Central de Organización y Sistemas, procurando que estos se lleven a cabo en forma coordinada con la G.A.P.E.

13.- Procurar que la Organización y los Sistemas recomendados sean los más eficaces buscando el óptimo resultado con el mínimo de recursos.



ESTRUCTURA ORGANICA

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DEPROYECTOS ESPECIALES:

- 1.0 Gerencia de Administración de Proyectos Especiales
 - 1.0.1 Ayudantía Técnica
 - 1.0.2 Secretaria particular

- 1.1 Superintendencia Técnica Administrativa

- 1.2 Superintendencia de Ingeniería de Proyecto

- 1.3 Superintendencia de Logística de Materiales y Equipo

- 1.4 Departamento de Administración y Sistemas

- 1.5 Subgerencia de Administración de Proyectos Especiales Líneas Marinas.
 - 1.5.0 Ayudantía Técnica
 - 1.5.1 Dirección Proyecto Instalaciones Marinas Sonda de Campeche
 - 1.5.1.0 Ayudantía Técnica
 - 1.5.2 Dirección Proyecto Terminal Marítima Dos Bocas
 - 1.5.2.0 Ayudantía Técnica
 - 1.5.3 Dirección Proyecto Sistemas Inyección de Agua
 - 1.5.3.0 Ayudantía Técnica

1.6 Subgerencia de Administración de Proyectos Especiales

Líneas Marinas.

1.6.0 Ayudantía Técnica

1.6.1 Dirección Proyecto Líneas de Conducción División Oriente.

1.6.1.0 Ayudantía Técnica

1.6.2 Dirección Proyecto Líneas de Conducción División Poniente

1.6.2.0 Ayudantía Técnica

1.6.3 Dirección Proyecto Estaciones de Compresión y Bombeo

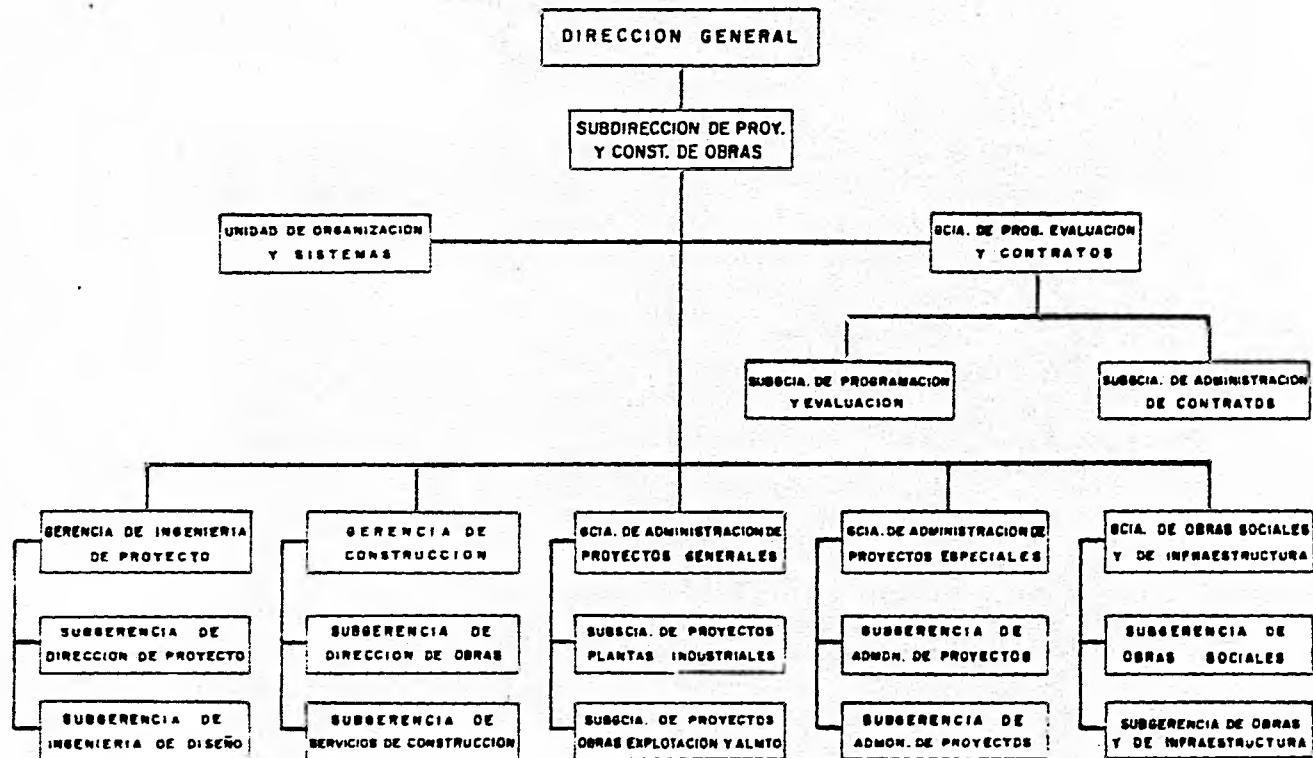
1.6.3.0 Ayudantía Técnica

**ORGANOGRAMA
ESTRUCTURAL**

PETROLEOS MEXICANOS
DIRECCION GENERAL

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA : SUBDIRECCION DE PROY. Y CONST. DE OBRAS

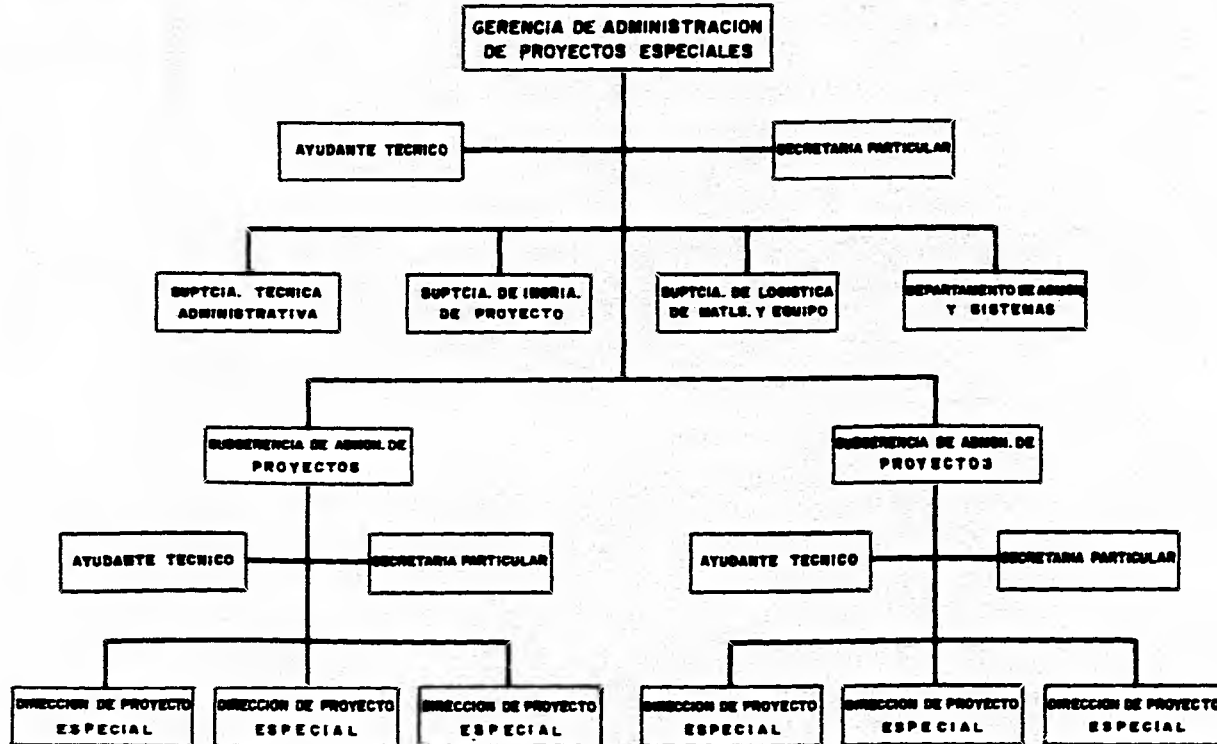


PETROLEOS MEXICANOS

SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA : GERENCIA DE ADMON. DE PROYS. ESPECIALES



FUNCIONARIOS

PETROLEOS MEXICANOS
GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES.

F U N C I O N A R I O S

=====

Lic. Julio Rodolfo Moctezuma Cid.
Director General

Ing. Antonio Montes de Oca Sentenat
Subdirector de Proyecto y Construcción
de Obras.

Ing. Clemente Beltrán Ruíz de Esparza
Gerente de Administración de Proyectos Especiales.

Ing. Julio C. Ruiloba de León

S u b g e r e n t e

Ing. Adán Rabiela Ríos

S u b g e r e n t e

Ing. Francisco de Anda Santos
Director de Proyecto

Ing. Guillermo Pérez Solís
Director de Proyecto

Ing. Octavio Ruíz Guzmán
Director de Proyecto

Ing. Lorenzo Yañez Correa
Director de Proyecto

Ing. Miguel Galindo León
Director de Proyecto

Ing. Amado Martínez Cisneros
Director de Proyecto

Ing. Gregorio Flores Montelongo
Supte. Técnico Administrativo

Ing. Angel Pecina Sánchez
Supte. de Ingría. de
Proyecto.

Ing. Andres Reyes Soto
Supte. de Logística de Matls.
Y Equipo.

Sr. Fernando Sánchez Vargas
Depto. de Admón y Sist.

UBICACION Y PLANO

La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales tiene ---
ubicadas sus dependencias de la siguiente forma:

- Marina Nacional No. 329 Edif. 1857-11^o. Piso (Centro Admi--
nistrativo.)
 - . Gerencia de Administración de Proyectos Especiales
 - . Superintendencia Técnica Administrativa

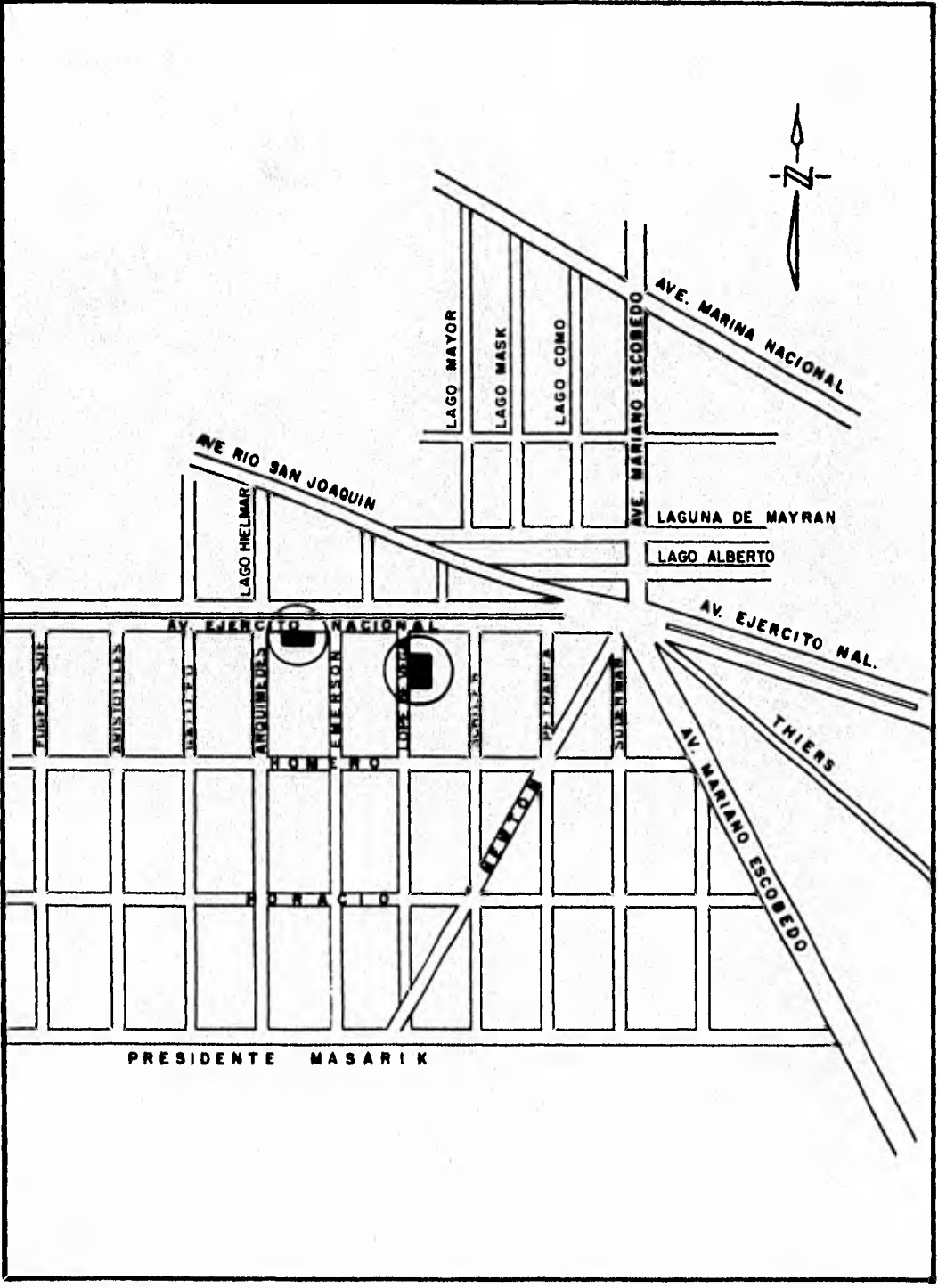
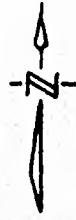
- Bahía de Ballenas No. 5 Edif. 1910 -10^o. Piso
 - . Subgerencia Líneas Marinas
 - . Superintendencia de Logística de Materiales y Equipo
 - . Dirección de Proyecto Instalaciones Marinas Sonda de Campeche
 - . Dirección Proyecto Sistema Inyección de Agua

- Sullivan No. 133-3er. Piso Col. San Rafael
 - . Subgerencia Líneas Terrestres
 - . Dirección Proyecto Líneas División Oriente
 - . Dirección Proyecto Líneas División Poniente
 - . Dirección Proyecto Estaciones de Compresión y Bombeo
 - . Departamento de Ingeniería Legal

- Ejército Nacional No. 436-6^o Piso
 - . Dirección Proyecto Terminal Marítima Dos Bocas

- Lope de Vega No. 132
 - . Superintendencia de Ingeniería de Proyecto 1o. y 2o. Piso
 - . Departamento de Administración y Sistemas 3er. Piso
 - . Departamento de Servicios Técnicos 4o. Piso

- . Departamento de Programación y Presupuesto 5o. Piso
- . Departamento de Contratos 6o. Piso
- . Departamento de Ingeniería de Costos, Precios Unitarios, Concursos y Control de Obra 7o., 8o., y 9o. Piso



PRESIDENTE MASARIK

AVE RIO SAN JOAQUIN

LAGO MAYOR
LAGO MASK
LAGO COMO

AVE. MARINA NACIONAL

AVE. MARIANO ESCOBEDO

LAGO HELMAR

LAGUNA DE MAYRAN
LAGO ALBERTO

AV. EJERCITO NACIONAL

AV. EJERCITO NAL.

THIERS

AV. MARIANO ESCOBEDO

SENATOR

JULIO SUAREZ

MISIDILES

LIZARDI

ARQUIMEDES

FERSON

LOPEZ

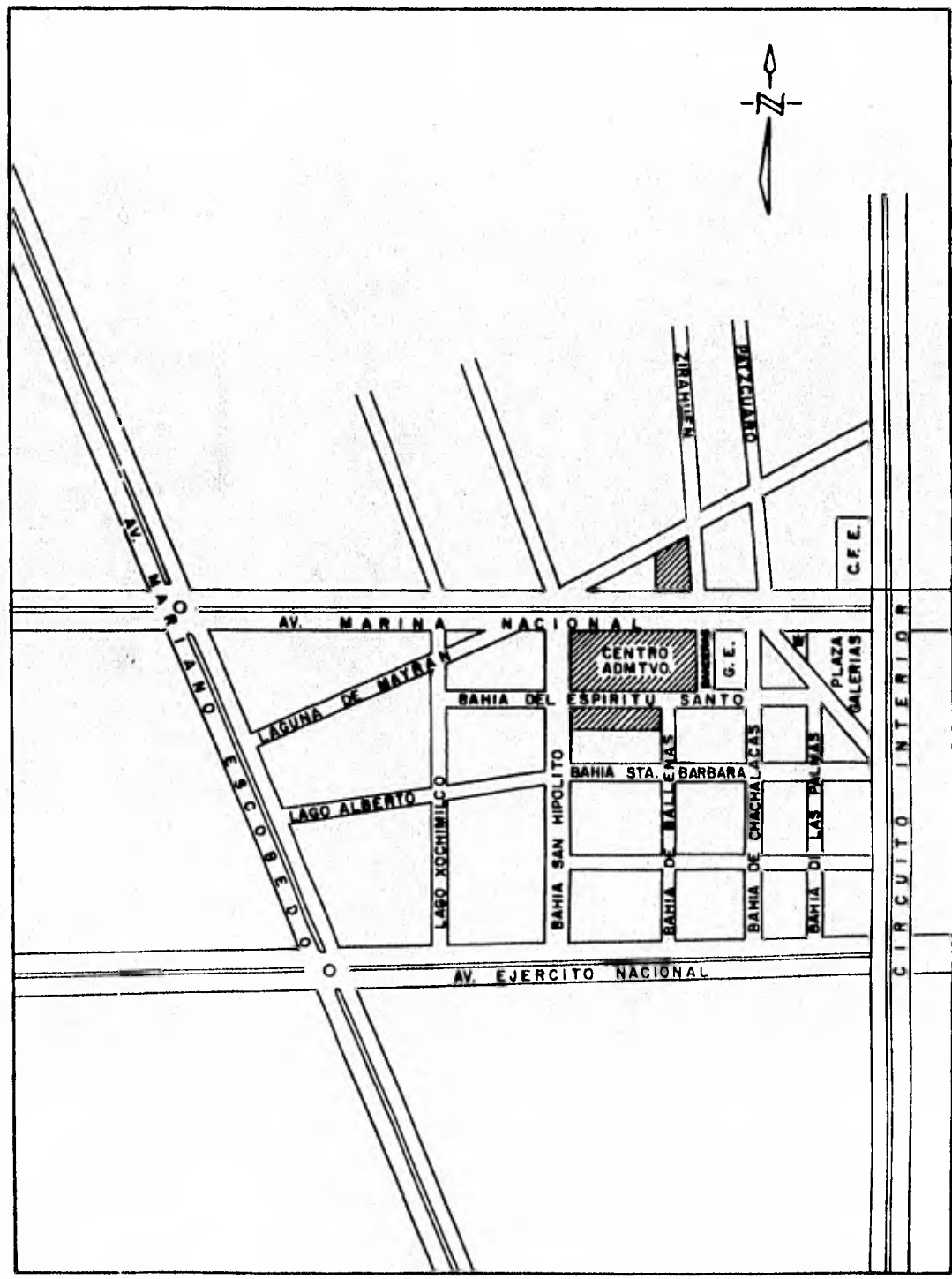
ABRIL

PETRARCA

SUDAMAT

HOMEREO

FRANCISCO



AV. MARIANO ESCOBEDO

AV. MARINA NACIONAL

LAGUNA DE MAYRAN

LAGO ALBERTO

LAGO XOCHIMILCO

BAHIA SAN HIPOLITO

BAHIA DEL ESPIRITU SANTO

BAHIA STA. BARBARA

BAHIA DE BALLENAS

BAHIA DE CHACHALACES

BAHIA DE LAS PALMAS

AV. EJERCITO NACIONAL

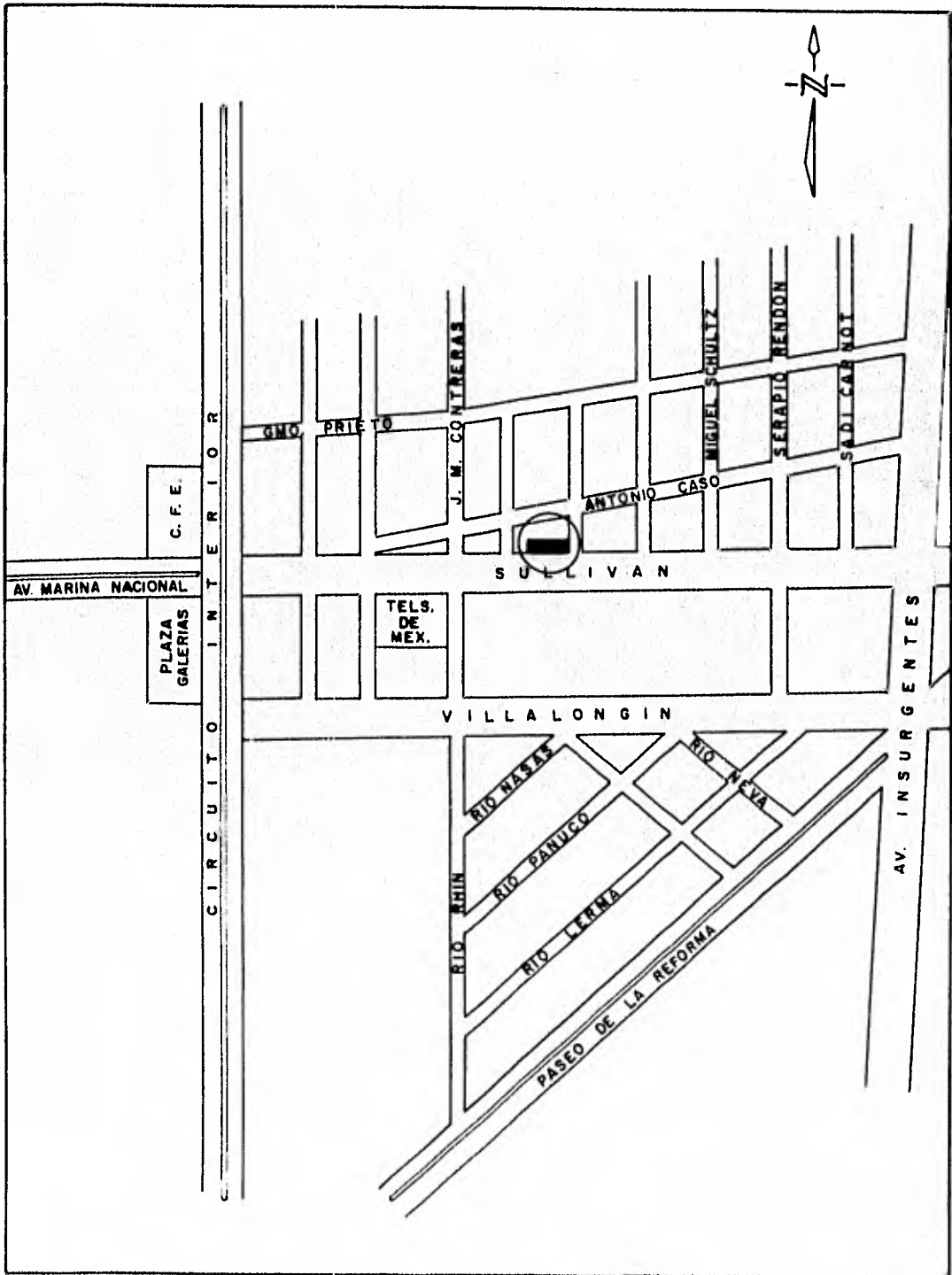
CIRCUITO INTERIOR

CENTRO ADMTO.

G. E.

PLAZA GALERIAS

C.F.E.



DERECHOS Y PRESTACIONES

REMUNERACION DEL TRABAJO

Petróleos Mexicanos elabora año con año un calendario de pago de salarios y prestaciones (ver anexo), indicando la fecha exacta de los días de pago, así mismo indica las claves de las percepciones y deducciones.

Cada catorce días usted recibirá un sobre con su sueldo correspondiente a la catorcena anterior.

Esta Gerencia de Administración de Proyectos Especiales donde Usted presta sus servicios tiene un pagador habilitado dependiente de la Pagaduría General, mismo que pagará al personal que se encuentre laborando en esta Gerencia.

En general el personal de Petróleos Mexicanos cuenta con un salario integrado de la siguiente forma:

NIVEL CORRESPONDIENTE: Salario Tabulado + Renta de Casa + Fondo de Ahorro +
 Despensa + Cuota Fija Fondo de Ahorro = S.O.D.

S.O.D. = Salario Ordinario Diario

Petróleos Mexicanos y su Sindicato han clasificado a sus trabajadores de la siguiente forma:

En Trabajadores de Planta, Jubilados, Reajustados y Transitorios.

a.) Son de Planta los contratados para trabajos que se ejecuten por Administración directa y que, dada su naturaleza, se desarrolla en una forma normal, regular y permanente; para la operación y mantenimiento de las instalaciones y para la realización de las actividades a que se dedique Petróleos Mexicanos.

b.) Son trabajadores jubilados aquellos que se encuentran disfrutando de la pensión jubilatoria.

c.) Son reajustados los trabajadores que han quedado fuera del servicio por supresión de puestos o reajuste de personal.

d.) Son transitorios los que ingresen al servicio de Petróleos Mexicanos en cualquiera de sus dependencias para ocupar provisionalmente un puesto permanente o para ejecutar trabajos temporales o por obra determinada.



D I A S D E P A G O



CALENDARIO DE PAGO DE SALARIOS Y PRESTACIONES EN EL CICLO ANUAL 1982

O DIA DE PAGO

PERIODO DE PAGO
∇

L M M J V S D

ENERO

	1					1	2	3
1	2	4	5	6	7	8	9	10
	3	11	12	13	14	15	16	17
2	4	18	19	20	21	22	23	24
	5	25	26	27	28	29	30	31

ABRIL

7	14			1	2	3	4
	15	5	6	7	8	9	10
8	16	12	13	14	15	16	17
	17	19	20	21	22	23	24
9	18	26	27	28	29	30	

JULIO

	27			1	2	3	4
14	28	5	6	7	8	9	10
	29	12	13	14	15	16	17
15	30	19	20	21	22	23	24
	31	26	27	28	29	30	31

OCTUBRE

	40				1	2	3
41	41	4	5	6	7	8	9
21	42	11	12	13	14	15	16
	43	18	19	20	21	22	23
22	44	25	26	27	28	29	30

SEMANA

PERIODO DE PAGO
∇

L M M J V S D

FEBRERO

3	6	1	2	3	4	5	6	7
	7	8	9	10	11	12	13	14
4	8	15	16	17	18	19	20	21
	9	22	23	24	25	26	27	28

MAYO

	18					1	2
	19	3	4	5	6	7	8
10	20	10	11	12	13	14	15
	21	17	18	19	20	21	22
11	22	24	25	26	27	28	29
	23	31					

AGOSTO

	31						1
16	32	2	3	4	5	6	7
	33	9	10	11	12	13	14
17	34	16	17	18	19	20	21
	35	23	24	25	26	27	28
	36	30	31				

NOVIEMBRE

	45						
23	46	8	9	10	11	12	13
	47	15	16	17	18	19	20
24	48	22	23	24	25	26	27
	49	29	30				

SEMANA

PERIODO DE PAGO
∇

L M M J V S D

MARZO

5	10	1	2	3	4	5	6	7
	11	8	9	10	11	12	13	14
6	12	15	16	17	18	19	20	21
	13	22	23	24	25	26	27	28
	14	29	30	31				

JUNIO

	23		1	2	3	4	5	6
	24	7	8	9	10	11	12	13
12	25	14	15	16	17	18	19	20
	26	21	22	23	24	25	26	27
13	27	28	29	30				

SEPTIEMBRE

	36			1	2	3	4	5
	37	6	7	8	9	10	11	12
18	38	13	14	15	16	17	18	19
	39	20	21	22	23	24	25	26
19	40	27	28	29	30			

DICIEMBRE

	49			1	2	3	4	5
	50	6	7	8	9	10	11	12
25	51	13	14	15	16	17	18	19
	52	20	21	22	23	24	25	26
26	53	27	28	29	30	31		

SEMANA

**CLAVES DE PERCEPCIONES Y
DEDUCCIONES**

CLAVES DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES-1982

=====

<u>PAGOS</u>	<u>DESCUENTOS</u>	<u>CONCEPTOS DE LISTA DE RAYA</u>
	000	Retardos y Ausencias
001		Salarios y Prestaciones-Puesto Base
002		Salarios y Prestaciones-Puesto Ascenso
	003	Salarios y Prestaciones Ausencia sin sueldo
004		Salarios y Prestaciones por ajuste
007		Salarios y Prestaciones Vacaciones disfrutadas
008		Salarios y Prestaciones Vac's.compensadas
009		Salarios y Prestaciones Vac's.proporc.s/cont.
016		Viáticos
017		Gastos de Viaje
020	020	Ajuste de Salarios y Prestaciones
025	026	Ajuste de Salario Tabulado
035	036	Distribución de Salarios
041		Becarios
081		Honorarios Consejeros
101	101	TEO Confianza-Adicional
115	116	Ajuste T.Extra. Turnos y Guardias
125	126	Tiempo Extra Ocasional
135		Tiempo Extra en espera de relevo
145		Tiempo Extra laborado en periodos de tolerancia
151		Pensión Post-Mortem-Sindicalizados
155	156	Tiempo Extra Personal de Confianza
165		Tiempo Extra Cláusula 61-3er.párrafo
185		Tiempo Extra penalizado
214		Gastos de Representación
215	216	Ajuste Fondo de Ahorro
235	236	Ajuste Renta de Casa y F.A.Cuota Fija
245		Devolución Deduciones
251		Pensión Post.-Mortem-Confianza
335	338	Ajuste Impuesto Retenido
	336	Impuesto Productos del Trabajo
	337	Impuesto Productos Trabajo-Ingresos Extraor.

PAGOSDESCUENTOS CONCEPTOS DE LISTA DE RAYA

	366	Impuesto sobre Viáticos
	381	Descuento Judicial
	382	Descuento Judicial
	383	Descuento Judicial
	384	Descuento Judicial
	396	Anticipo de Salarios
	406	Otros Adeudos - Kardex
	407	Financiamiento de Vehículos
	408	Estacionamiento de Vehículos
	409	Tesorería
	416	Recuperación Anticipo Gastos de Viaj.y Viát.
425		Compensación por comidas
435	166	Lavado de ropa
455	186	Compensación por transporte
505		Prima adicional por laborar en desc.sem.
	506	Recuperación de Préstamo
	507	Préstamo Especial
	508	Juguetes y Libros
	509	A.I.P.M.
	510	Préstamo Casas y Terrenos
	511	Préstamos Seguros
	512	Seguros " La Comercial "
	513	Seguros " Prado del Rosario "
	520	Condominio Prados del Rosario
	521	Condominios Río San Joaquín
	522	Colonias Petroleras
525	197	Labores Insalubres y Peligrosas
545		Coincidencia festivo obligatorio c/desc.sem.
565	176	100 % Adicional Vacaciones
585		Salario en cursos de capacitación (CL.44)
595	196	Pilotaje
	600	Financiamiento Banamex
	601	Financiamiento Bancomer
	602	Financiamiento Longoria
	603	Financiamiento Atlántico

PAGOSDESCUENTOS CONCEPTOS DE LISTA DE RAYA

605		Anticipo Fondo de Ahorros
610		T.E. excedente a asignación mensual
611	316	Pensión jubilatoria - antigüedad
612		Pensión jubilatoria - antigüedad ayud.serv.méd.
621	326	Pensión jubilatoria - incapacidad
622		Pensión jubilatoria - incapacidad ayud.serv.méd.
	666	Secc. 34 - Caja de Ahorros-Aportación
	677	Aseguradora Mexicana
	687	Seguro de Vida S.T.P.R.M.
	688	Seguro de Vida Consultores Asociados A.P.
	696	Secc. 34 Retiro Jubilados
700		Bonificación Intereses. Cl. 166
701		Bonificación por venta productos
702		Arrendamiento de Vehículos
	706	Secc.34 Cuota Ordinaria
	707	Secc.34 Ayuda defunción familiares
	708	Secc.34 Descuento tiendas comerciales
711		Liquidación de Salarios no Reclamados
713	713	Ajuste Aguinaldo
	716	Secc.34 Cuota especial
	717	Secc.34 Cuota Jubilados
	726	Secc.34 Cuota 27 de Agosto
	727	Cuota jubilados foráneos
	736	Secc.34 Autoseguro
	767	Secc.35 Cuota jubilados
	777	Secc.43 Cuota Ordinaria
	779	Secc.45 Retiro jubilados
	780	Secc.45 Cuota Ordinaria
	781	Secc.45 Ayuda defunción familiares
	782	Secc.45 Cuota Especial
	783	Secc.45 Autoseguro
	786	Secc.45 Cajas de Ahorro
	794	Fondo de Retiro ATIPAC
	795	Fomento Cooperativo pet. R.M. S.C.L.
	796	Cooperativa PEMEX Consumo

PAGOSDESCUENTOS CONCEPTOS DE LISTA DE RAYA

797	Cooperativa PEMEX Préstamo
816	Cooperativa PEMEX Especial
818	Secc.34 Fomento Patrimonial
820	Caja de Ahorros " El Progreso " Secc.34
836	Cooperativa Ex.Secc.5
886	Acciones IRYS ASTORIA
906	Jardines de Tlalnepantla
907	Sociedad de Ayuda Mutua Lázaro Cárdenas
998	Fondo de Ahorros Planta

P E R M I S O S

Los trabajadores podrán gozar de Permisos por diferentes conceptos:

Permiso Renunciable: Se entiende por permiso renunciabile aquel que solicite el trabajador le sea concedido sin goce de sueldo.

Los trabajadores de planta tendrán derecho a dicha prestación - por un máximo de 90 días sin pérdida de antigüedad, pasado este término podrán seguir disfrutando del mismo pero con menoscabo de la antigüedad.

Los trabajadores transitorios tendrán derecho a esta misma prestación siempre y cuando tengan contrato vigente, con la diferencia de que a estos trabajadores este tipo de permiso afectará su antigüedad.

Permiso Económico: Los trabajadores de planta tendrán derecho a disfrutar de 3 días económicos con goce de salario anualmente.

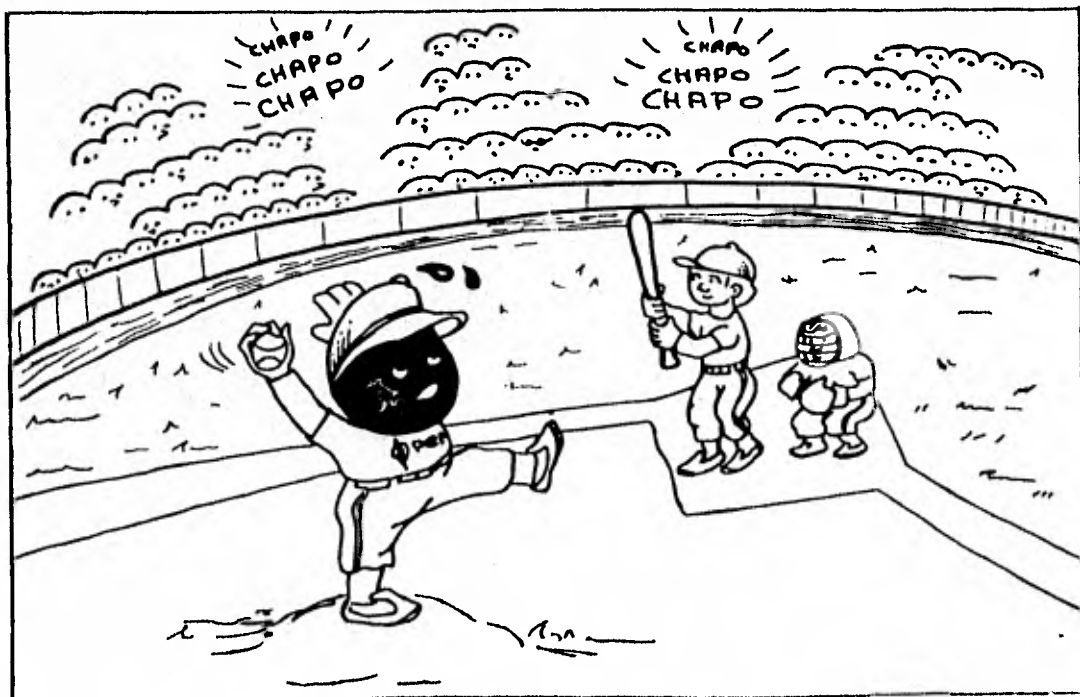
Los trabajadores transitorios tendrán derecho a esta misma prestación siempre y cuando hayan laborado 275 días en el año.

V A C A C I O N E S

Las vacaciones se conceden a todos los trabajadores de la siguiente forma: Los trabajadores que tengan de uno a nueve años de servicio - tendrán derecho a veintiún días laborables por concepto de vacaciones; y los que hayan cumplido 10 años o más, tendrán derecho a treinta días laborables por el mismo concepto.

Las vacaciones se concederán aún cuando los servicios del trabajador hayan tenido interrupciones con tal de que no excedan éstas de 90 días en el año, salvo los casos de enfermedades o accidentes.

Cuando las interrupciones excedan en el caso de que se trate de 90 días en el año, las vacaciones se concederán en forma proporcional a los días en que el trabajador hubiera percibido salario, sin que el procedimiento modifique el ciclo original; este ciclo vacacional se fijará de acuerdo a la fecha de su ingreso a Petróleos Mexicanos.



DIAS DE DESCANSO

Semanalmente disfrutará del sábado y domingo, además tendrá derecho a descansar los días que la Ley Federal de Trabajo señale como obligatorios con goce de salario:

10. de Enero	20 de Noviembre
5 de Febrero	10. de Diciembre de cada
21 de Marzo	seis años cuando corres-
10. de Mayo	ponda la transmisión de-
16 de Septiembre	Poder Ejecutivo Federal.
	25 de Diciembre

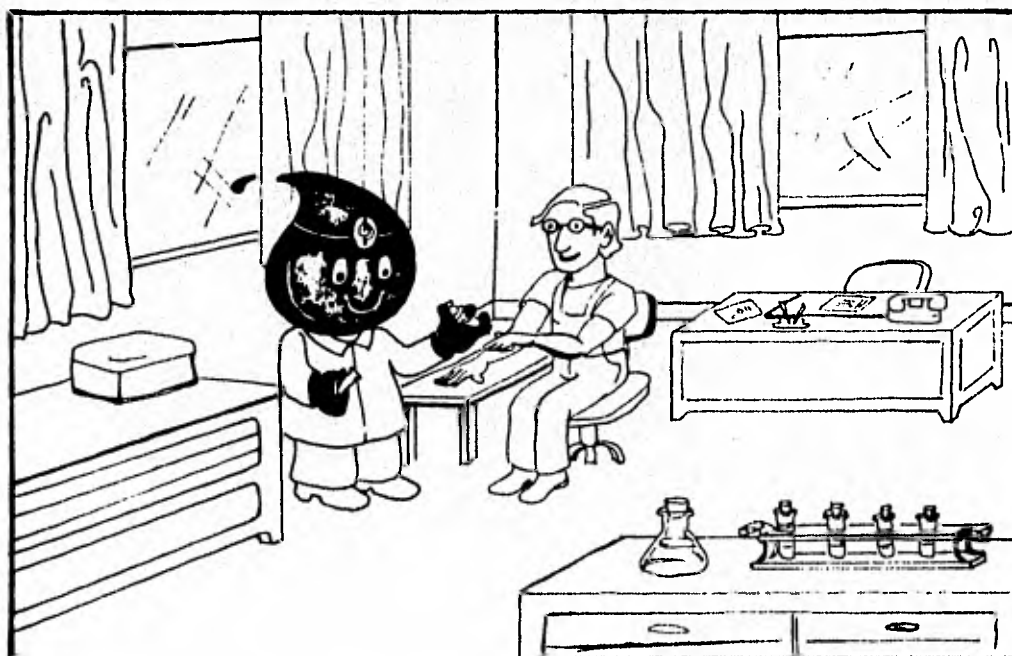
Petróleos Mexicanos además de los anteriores, ha concedido adicionalmente como días festivos con goce de salario los siguientes:

18 de Marzo	12 de Octubre
Jueves Santo	10. de Noviembre
Viernes Santo	2 de Noviembre
5 de Mayo	

PRESTACION MEDICA DE PEMEX

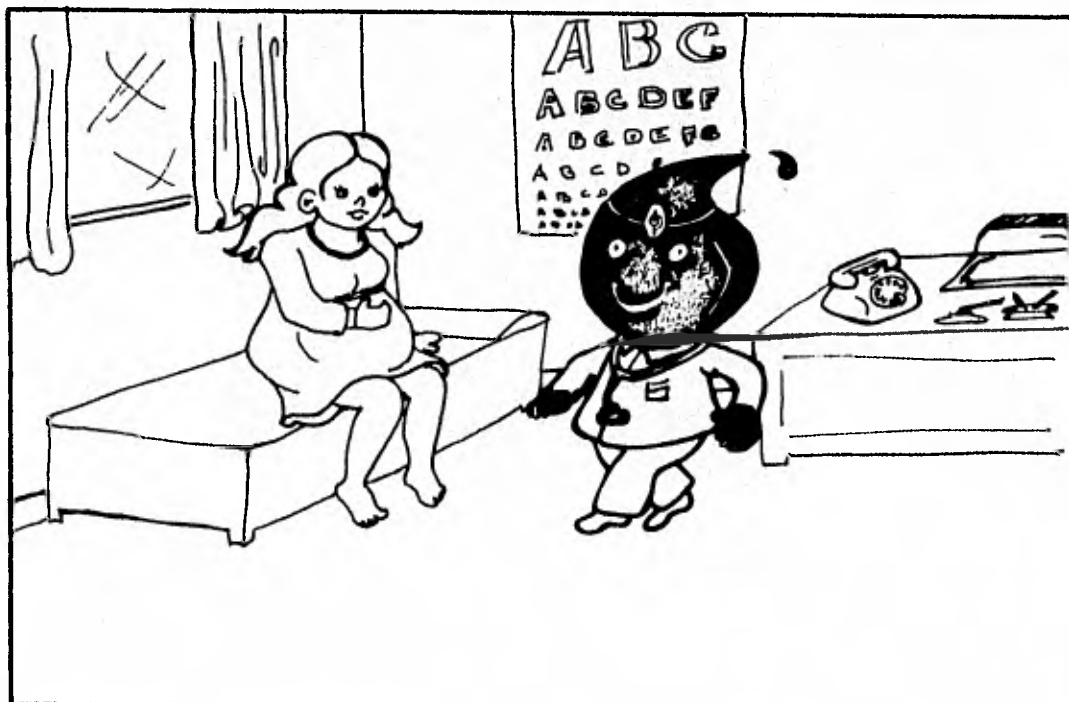
Una de las preocupaciones de la Gerencia y aún más de Petróleos Mexicanos es mejorar las condiciones de vida de todos sus trabajadores, para ello se han creado organismos que protegen al trabajador, garantizando su seguridad y la de su familia.

A Usted se le practicó un examen médico con el objeto de conocer su salud actual para el óptimo desarrollo de sus labores; pero a Petróleos Mexicanos no únicamente le preocupa esta condición de sus empleados en el momento de su ingreso, sino todo el tiempo que preste sus servicios en esta Institución, por lo que tiene a su disposición la Clínica Satélite ubicada en la planta baja del edificio " C " de las Oficinas Generales en Marina Nacional No. 329, para que sea atendido con prontitud y eficacia cuando así se requiera.



En caso de que amerite tratamiento especializado y tenga Usted-- contrato vigente, la Clínica Satélite vigilará su atención y lo podrá canali-- zar al Hospital correspondiente de PEMEX; Dichos servicios y especialidades-- se proporcionan en la medida a que tenga derecho a ello los trabajadores, -- los jubilados y sus familiares.

Con respecto a las trabajadoras éstas desempeñarán durante el -- período de embarazo, labores que estén acordes con su situación; percibirán-- salario ordinario y demás prestaciones según el contrato colectivo de traba-- jo, durante los 55 días de descanso antes de la fecha del parto y de los 60-- días después del mismo.



CAPACITACION

Todo el personal que labora en la Gerencia de Administración de -- Proyectos Especiales y en general en PEMEX, tendrá oportunidad de capacitarse con objeto de mejorar sus conocimientos teóricos-prácticos para el desempeño de sus puestos, ésta capacitación se impartirá a tiempo completo o tiempo parcial; y en las especialidades en que se prestan los servicios, así mismo se proporcionarán los instructores y el material didáctico necesario para la enseñanza teórica y práctica; Petróleos Mexicanos por conducto del S.T.P. R.M. entregará la constancia respectiva a los trabajadores que resulten aprobados en los cursos de capacitación para ascensos.

Los cursos que se imparten al personal técnico-profesionista son -- coordinados por el IMP.



También Petróleos Mexicanos por conducto de la Gerencia de Servicios Sociales cuenta con programas de Sistema Abierto para estudiar primaria secundaria y preparatoria, además esta institución cuenta con biblioteca para uso de trabajadores y familiares, así como de libros instructivos para -- los diversos oficios y especialidades de la Industria Petrolera y de cultura o recreación en general.

Además Petróleos Mexicanos concede becas a sus trabajadores y a -- los hijos de éstos, en la proporción de una por cada diez trabajadores de -- planta.

OBLIGACIONES

O B L I G A C I O N E S

Una de las obligaciones de nuestros empleados es la de asistir --- puntualmente y permanecer en nuestro lugar de trabajo, cumpliendo con los requisitos de registro de asistencia que en cada caso se establezcan. Las faltas en el trabajo serán sancionadas previa investigación.

Los trabajadores prestarán el servicio que les corresponda durante la totalidad de la jornada de trabajo y no podrán abandonar el lugar en que deban realizar su labor, sino con causa justificada o permiso de su jefe inmediato, para ello podrán utilizar cortes de tiempo sin goce de salario.



JORNADA DE TRABAJO

JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo será semanal de 40 horas; todos los trabajadores que no sean de turno laborarán 8 horas diarias, durante los 5 días consecutivos de Lunes a Viernes y descansarán sábado y domingo.

El control de asistencia se lleva mediante tarjetas de control y listas de entrada y salida.

La presentación de usted a sus labores será de las 7:30 hrs. A.M.- disponiendo de una tolerancia de 5 minutos después de la hora señalada para marcar su tarjeta o firmar la lista sin hacerse acreedor a retardos y su salida será a las 15:30 hrs. P.M.

Se consideran como retardos acumulables todos aquellos que se marquen después de las 7:35 hrs. hasta las 8:00 hrs. A.M.

Por otra parte si Ud. llega a tener 3 retardos después de las 8:00 hrs. A.M. en un año, los descuentos a los que se hace acreedor son los siguientes:

- 1er. retardo en el año - Se le descontarán 30 minutos proporcionales a su nivel.
- 2o. retardo en el año - Se le descontarán 60 minutos proporcionales a su nivel.
- 3er. retardo en el año - Se le descontarán 120 minutos proporcionales a su nivel.

Estos retardos serán autorizados por su jefe inmediato, el cual -- autorizará su estancia en la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales; si llegará a presentarse el 4o. retardo en el año, su jefe inmediato esta facultado para no aceptarlo y por consiguiente se le descontará un día de labores.

Durante su jornada de trabajo usted contará con un descanso de - 30 minutos, mismo que será autorizado por su jefe inmediato; le recomendamos lo disfrute con la satisfacción de haber cumplido, por su esfuerzo e interés en el desempeño de sus labores.

Los trabajadores que desempeñen labores de turno, prestarán sus servicios en jornadas de 8 horas diarias durante 5 días consecutivos para lo cual se establece el siguiente horario.

PRIMER TURNO

de las 0 a las 8 Hrs.

SEGUNDO TURNO

de las 8 Hrs. a las 16:00 Hrs.

TERCER TURNO

de las 16 Hrs. a las 24 Hrs.



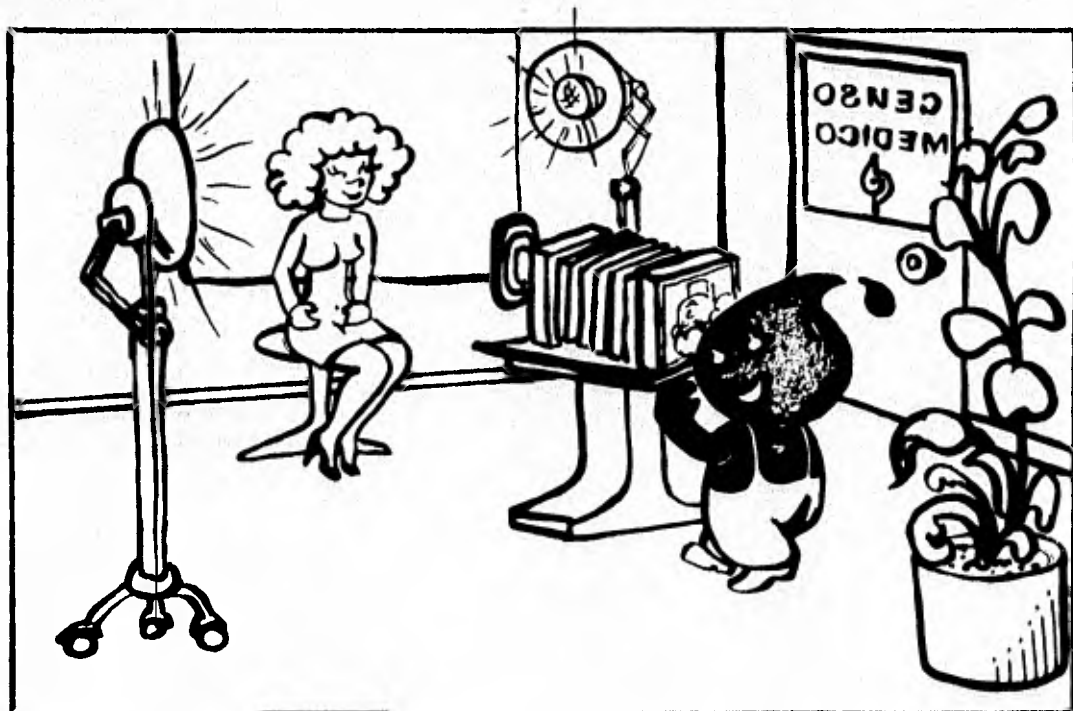
CREDENCIALES

C R E D E N C I A L E S

Para llevar a cabo un control de nuestros trabajadores, así como medio de identificación entre nosotros mismos, se ha ideado una serie de credenciales, mismas que deberán portarse como gafete; los familiares que hayan sido registrados por nosotros en el Censo Médico también tendrán su credencial, como medio de identificación para recibir atención médica.

Para entrar al Centro Administrativo es necesario que te identifiques como petrolero con tu credencial del Censo Médico.

! ! NO OLVIDES PORTARLA ; ;



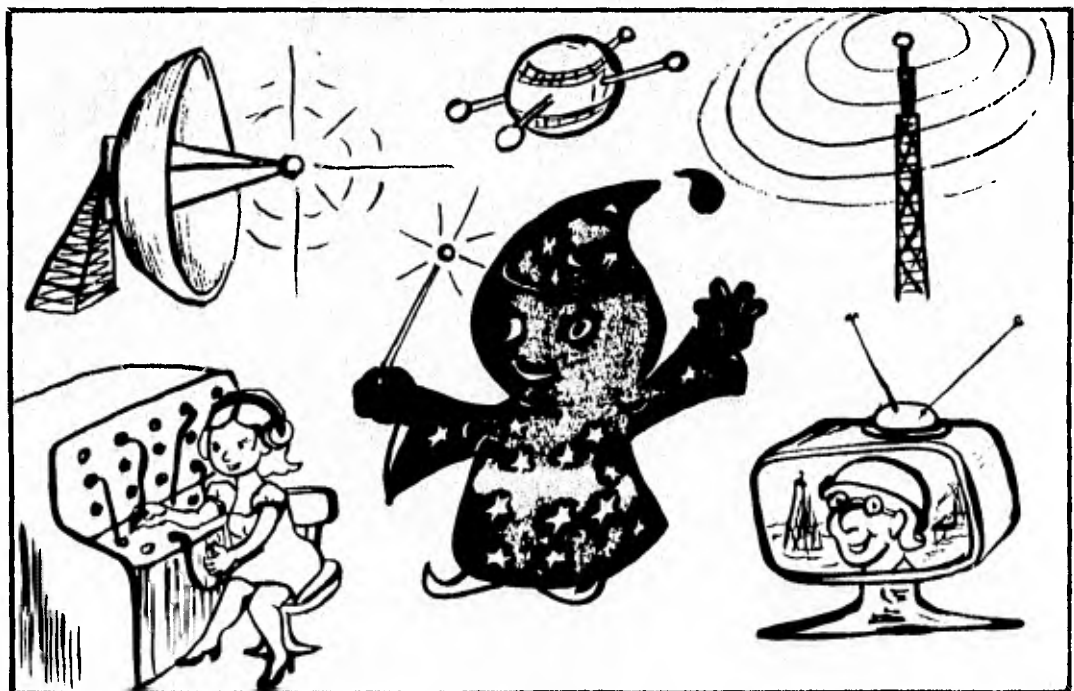
CANALES DE COMUNICACION

La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales cuenta con - diversos canales de comunicación, tanto ascendentes y descendentes, como horizontales. Utilícelos respetando los niveles jerárquicos, sin salvar conductos, ya que las buenas ideas serán de gran utilidad para su superación personal y de la Gerencia.



MEDIOS DE COMUNICACION

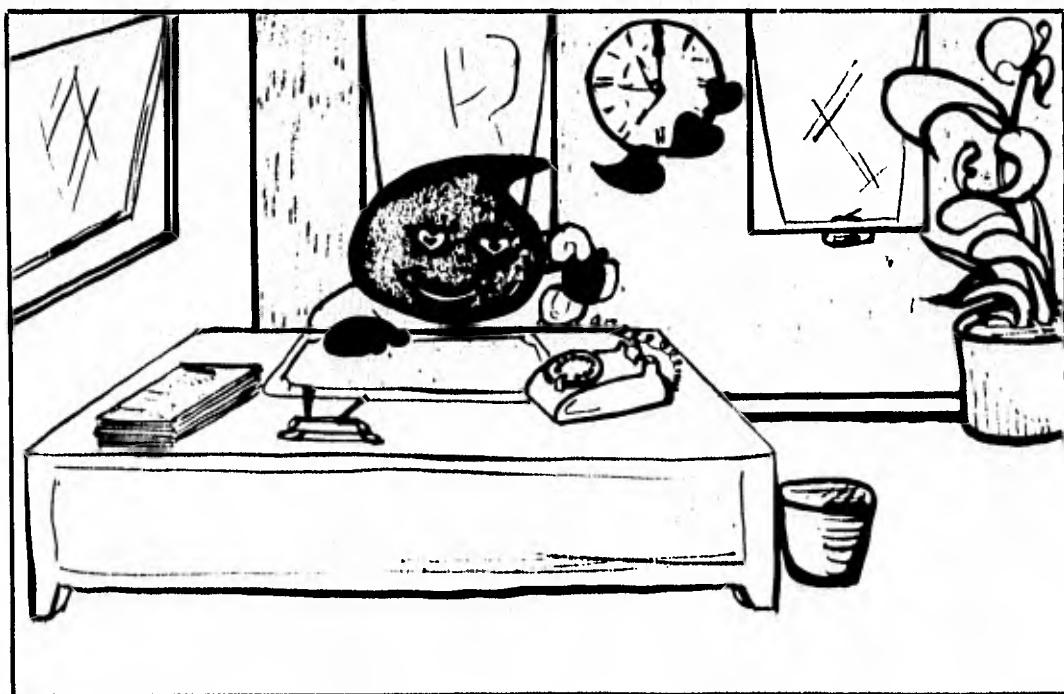
La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización; para llevarla a cabo se utilizan adecuados medios de comunicación como los que ofrece la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales ejemplo: Conmutador, Faccimil, Telex, Computadoras, Radar, etc procuremos en lo posible conservarlos en buen estado, ya que son los medios mediante los cuales se transmite información que ayuda a la coordinación de: ideas, actitudes, actividades, desiciones etc.,



TELEFONOS

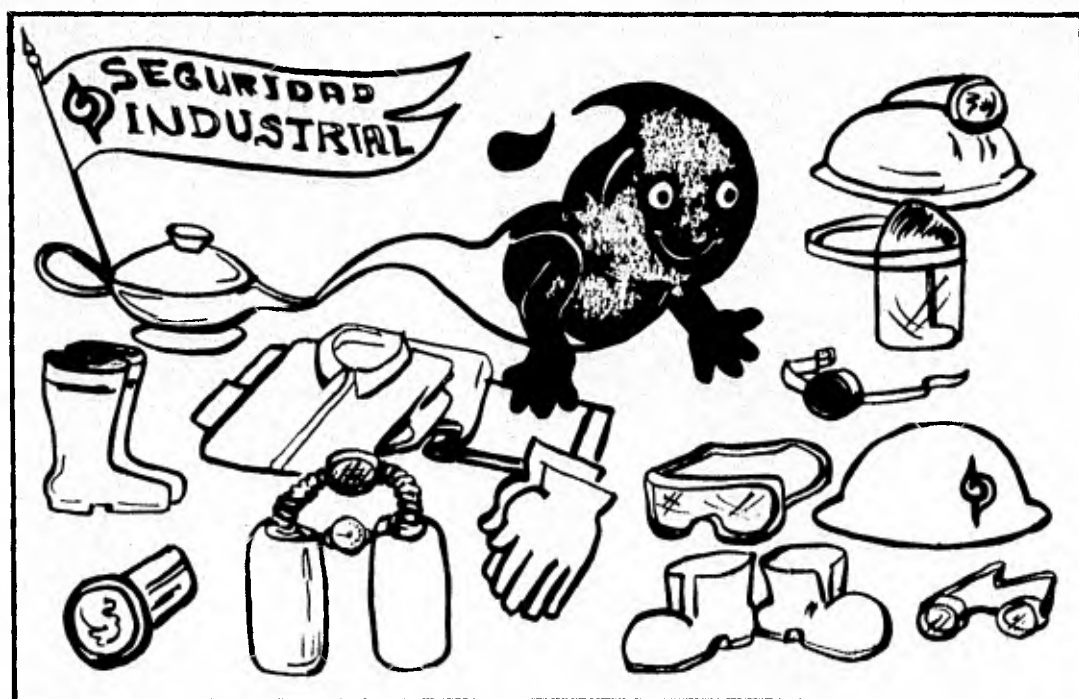
Petróleos Mexicanos cuenta con un conmutador con 2 líneas: - - - 2-54-20-44 y 2-50-26-11, y un número de extensiones limitado, estando algunas de ellas instaladas en las diferentes dependencias de la Gerencia de Administración de Proyectos Especiales; debemos procurar en lo posible, evitar las llamadas particulares, para no entorpecer el desarrollo normal de las labores de trabajo, utilizándolo en casos de verdadera urgencia.

Recuerda que el teléfono se inventó para acortar distancias, procuramos ser breves.



S E G U R I D A D

La Gerencia de Administración de Proyectos Especiales proporcionará a sus trabajadores durante el tiempo que ejecuten sus labores, la protección necesaria y equipo adecuado de la mejor calidad para el desempeño de su trabajo, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de Medidas Preventivas de accidentes de trabajo, El Reglamento General de Seguridad e Higiene de Petróleos Mexicanos.



PROCEDIMIENTO DE INDUCCION

" PROCEDIMIENTO DE INDUCCION "

INFORMACION

- El Proceso de Inducción se divide en dos etapas:

. La primera etapa consiste en una exposición teórica, misma que se --
efectuará en la sala de juntas ubicada en el edificio de Lope de Vega No. -
132, por conducto del encargado asignado por el Jefe del Depto. de Adminis--
tración y Sistemas.

. La segunda etapa consiste en un recorrido en las instalaciones de la
Gerencia de Administración de Proyectos Especiales y en una presentación --
con aquel personal que tendrá relación continua con el trabajador.

- Este procedimiento será aplicado al personal que ingresa a la Geren-
cia de Administración de Proyectos Especiales y se encuentra propuesto por-
los representantes del Sindicato o de la Empresa.

RESPONSABILIDAD

- Será responsabilidad del Jefe del Depto. de Administración y Sistemas
supervisar que se cumpla lo establecido en el procedimiento.

- Será responsabilidad de la persona asignada por el Jefe del Depto. -
de Administración y Sistemas cumplir con cada una de las operaciones descri-
tas en el mencionado procedimiento.

ALCANCE

- Este procedimiento será aplicado al personal que por diversas circunstancias ingresen por primera vez a la Gerencia y cuya permanencia en la misma exceda de 15 días.

" DESCRIPCION DE OPERACIONES "

1.- Actividades previas a la Inducción:

- 1.1 Los candidatos propuestos por el Sindicato o la Administración --- (Empresa) acuden con su respectivo "movimiento escalafonario" al - Depto.de Administración y Sistemas.
- 1.2 El Jefe del Depto.de Administración y Sistemas recibe a los candidatos que por diversas circunstancias ingresan a cubrir puestos va cantés en esta Gerencia.
- 1.3 Verifica "movimiento escalafonario" y lo archiva temporalmente; -- procede a elaborar solicitud de exámen y envía al candidato con su futuro jefe inmediato para la aplicación del exámen de conocimientos.
- 1.4 El Futuro jefe inmediato procede a aplicar el exámen de conocimientos al candidato, anotando el resultado del mismo en la solicitud- de exámen.
- 1.5 El Jefe del Depto.de Administración y Sistemas otorga el Vo. Bo. - en el "movimiento escalafonario" según sea el caso:
 - De aceptación, cuando el candidato resulte aprobado en el exámen.
 - De rechazo, cuando el candidato no apruebe el exámen.

1.6 Si el Vo. Bo. fué de aceptación el Jefe del Depto. de Administración y Sistemas analiza la proposición:

Si la proposición es Sindical, obtiene fotocopia del "movimiento es calafonario" y entrega el original al candidato, en seguida éste se traslada a la Unidad Central de Organización y Sistemas para la correspondiente autorización del "movimiento escalafonario"

1.6.1 Autorizado el "movimiento escalafonario" el candidato se presenta a la Gerencia de Personal para su contratación.

1.6.2 La Gerencia de Personal recibe proposición autorizada y procede a verificar:

Si el trabajador es Sindicalizado de Planta elabora la correspondiente nómina.

Si el trabajador es Sindicalizado Transitorio elabora la respectiva tarjeta de trabajo (contrato).

1.6.3 Si la proposición es Administrativa el candidato adquiere la condición de trabajador de Confianza: En esta situación el Jefe del Depto. de Administración y Sistemas elabora Solicitud de Contratación y la envía para autorización a la Unidad Central de Organización y Sistemas; Obtenida la autorización la envía a la Gerencia de Personal para su correspondiente trámite.

1.6.4 La Gerencia de Personal verifica solicitud de contratación:

Si el trabajador es personal de Confianza de Planta procede a elaborar la correspondiente nómina.

Si el trabajador es personal de Confianza Transitorio procede a elaborar la respectiva tarjeta de trabajo (contrato).

- 1.7 Si el Vo. Bo. fué de rechazo el Jefe del Depto.de Administración y Sistemas devuelve al candidato el original del "movimiento escalafonario" y lo envía con los representantes del Sindicato o de la Administración (Empresa), para que se efectúe una nueva proposición.
- 1.8 Efectuada la contratación del candidato, la Gerencia de Personal -- proporciona una copia de la "tarjeta de trabajo" (contrato) o bien una copia de la nómina según sea el caso al interesado y envía copia al Depto.de Administración y Sistemas.
- 1.9 El candidato se presenta ante el Jefe del Depto.de Administración y Sistemas con su respectiva copia de "tarjeta de trabajo" o nómina a fin de verificar su adscripción a esta Gerencia.
- 1.10 Así mismo el Jefe del Depto.de Administración y Sistemas se comunica telefónicamente con el Jefe de la Unidad en donde prestará sus servicios el nuevo trabajador, para confirmar la contratación del mismo y la fecha de iniciación de labores.
- 1.11 El Jefe del Depto.de Administración y Sistemas designará de acuerdo con las políticas establecidas en este procedimiento a la persona encargada de llevar a cabo la Inducción correspondiente y procede a la presentación de ambos.

NOTA: Se recomienda que la Inducción se efectúe cuando existan más-

de un candidato por ingresar, con el objeto de evitar duplicidad de funciones.

1.12 El encargado reunirá en la sala de juntas el material necesario para iniciar el proceso de Inducción, el cual consiste en:

- Manual de Bienvenida
- (*) { - Reglamento Interior de Trabajo
- Contrato Colectivo de Trabajo
- Estatutos Generales del S.T.P.R.M.
- Lista de Verificación-Contenido del Manual (Anexo 1)
- Lista de Verificación-Recorrido en Instalaciones ---
(Anexo 2)
- Lista de Verificación-Presentación del Personal ---
(Anexo 3)

1.13 En la sala de juntas, lugar en donde se efectuará la exposición teórica de la Inducción, el encargado verificará previamente contar con lo siguiente:

- Adecuadas condiciones físicas del lugar (buena iluminación, ventilación, espacio suficiente, etc.,)
- Material didáctico necesario (rotafolio, proyector, pizarrón, acetatos, cartulinas, etc.,)

1.14 El encargado acompañará al trabajador a la sala de juntas a fin de iniciar la exposición teórica de la Inducción.

(*) La información de estos documentos se proporcionará en forma resumida, ya que únicamente servirán de base para la explicación del contenido del Manual de Bienvenida.

PRIMERA ETAPA DE LA INDUCCION

2.- Actividades Teóricas:

- El encargado de la Inducción efectuará una exposición teórica, proporcionando al trabajador un ejemplar del Manual de Bienvenida con objeto de explicar el contenido del mismo; el cual comprende los siguientes puntos:

2.1 Introducción

En este punto se dará la más cordial bienvenida al trabajador con objeto de brindarle confianza y seguridad en su integración dentro de la Gerencia.

Se dará a conocer en forma breve los orígenes de la organización y su finalidad, así como las funciones que desempeña y los lineamientos en los que se basa.

2.2 Estructura Orgánica

Con el uso del proyector se presentará en forma gráfica la integración de la Gerencia, su ubicación jerárquica que ocupa dentro de la Institución, los nombres de los principales funcionarios que la componen y su localización en el área metropolitana.

2.3 Derechos y Prestaciones

Se dará a conocer al trabajador todos aquellos derechos y prestaciones que le otorga Petróleos Mexicanos, haciendo mención de: la

forma en que se encuentra integrado su salario, los días en los -- que se efectúan los pagos, los trámites correspondientes para obtener permisos, vacaciones, servicio médico y capacitación.

2.4 Obligaciones

Se darán a conocer todas aquellas obligaciones y restricciones que norman el funcionamiento de Petróleos Mexicanos, como son: el cumplimiento a la jornada de trabajo por la que el personal se encuentra contratado, sujetarse a los canales y medios de comunicación - establecidos, así como al adecuado uso del material y equipo de seguridad para el desempeño de las funciones.

2.5 El encargado deberá utilizar una " Lista de Verificación-Contenido del Manual " (Anexo 1), anotando una paloma después de cada punto del manual que ha sido explicado, con objeto de tener un seguimiento de lo tratado.

SEGUNDA ETAPA DE LA INDUCCION

3.- Actividades Prácticas:

3.1 El encargado de la Inducción acompañará al nuevo trabajador a recorrer los departamentos que integran la Gerencia de Administración- de Proyectos Especiales a fin de que se familiaricen con:

- El nombre de los Departamentos y de los Titulares de cada uno de los mismos.

- La distribución físicas de los Departamentos.

- Las funciones generales asignadas a cada uno de los citados Departamentos.

3.2 Para llevar a cabo el recorrido por las instalaciones de la Gerencia, el encargado utilizará la " Lista de Verificación-Recorrido - en Instalaciones " (Anexo 2), anotando una paloma después de cada actividad realizada, con objeto de tener un seguimiento de lo tratado.

3.3 Posteriormente el encargado llevará a cabo la presentación del nuevo trabajador con aquellos miembros de la Gerencia con los que tendrá un trato continuo.

3.4 La presentación se efectuará atendiendo al tipo de relación que tendrá el nuevo trabajador con el siguiente personal:

- . Funcionarios.- Se realizará de acuerdo al criterio del encargado de la Inducción y a la naturaleza del puesto a ocupar por el nuevo trabajador.
- . Compañeros de trabajo.- Se realizará con aquel personal que tendrá un trato continuo y directo en las funciones a desempeñar por el nuevo trabajador, es decir con sus futuros compañeros de Departamento, Oficina o Sección.
- . Personal en General.- Esta presentación se realizará con aquel personal que tendrá un trato particular con el nuevo trabajador independientemente del puesto a ocupar, es decir con personal de mensajería, vigilancia, pagaduría, etc.

3.5 Para realizar lo antes mencionado el encargado de la Inducción deberá utilizar la siguiente lista: " Lista de Verificación-Presentación del Personal " (Anexo 3), anotando el nombre del puesto del personal que le fué presentado, con objeto de mantener un control de la presentación efectuada.

NOTA: El encargado de la Inducción notificará telefónicamente al Jefe inmediato del trabajador la fecha y hora de terminación del Proceso de Inducción con objeto de que el trabajador acuda inmediatamente a su trabajo.

4.- Elaboración del Reporte de Inducción:

4.1 Al concluir la Inducción practicada, el encargado deberá elaborar en original y copia " El Reporte de Inducción " (Anexo 4).

4.2 Dicho reporte de Inducción deberá contener en forma resumida la información más sobresaliente en el desarrollo de la Inducción.

4.3 Posteriormente el encargado enviará el reporte de Inducción en original y copia al Jefe del Depto. de Administración y Sistemas con la siguiente documentación:

- Lista de Verificación-Contenido del Manual (Anexo 1)
- Lista de Verificación-Recorrido en Instalaciones (Anexo 2)
- Lista de Verificación-Presentación del Personal (Anexo 3)

5.- Revisión del Reporte de Inducción:

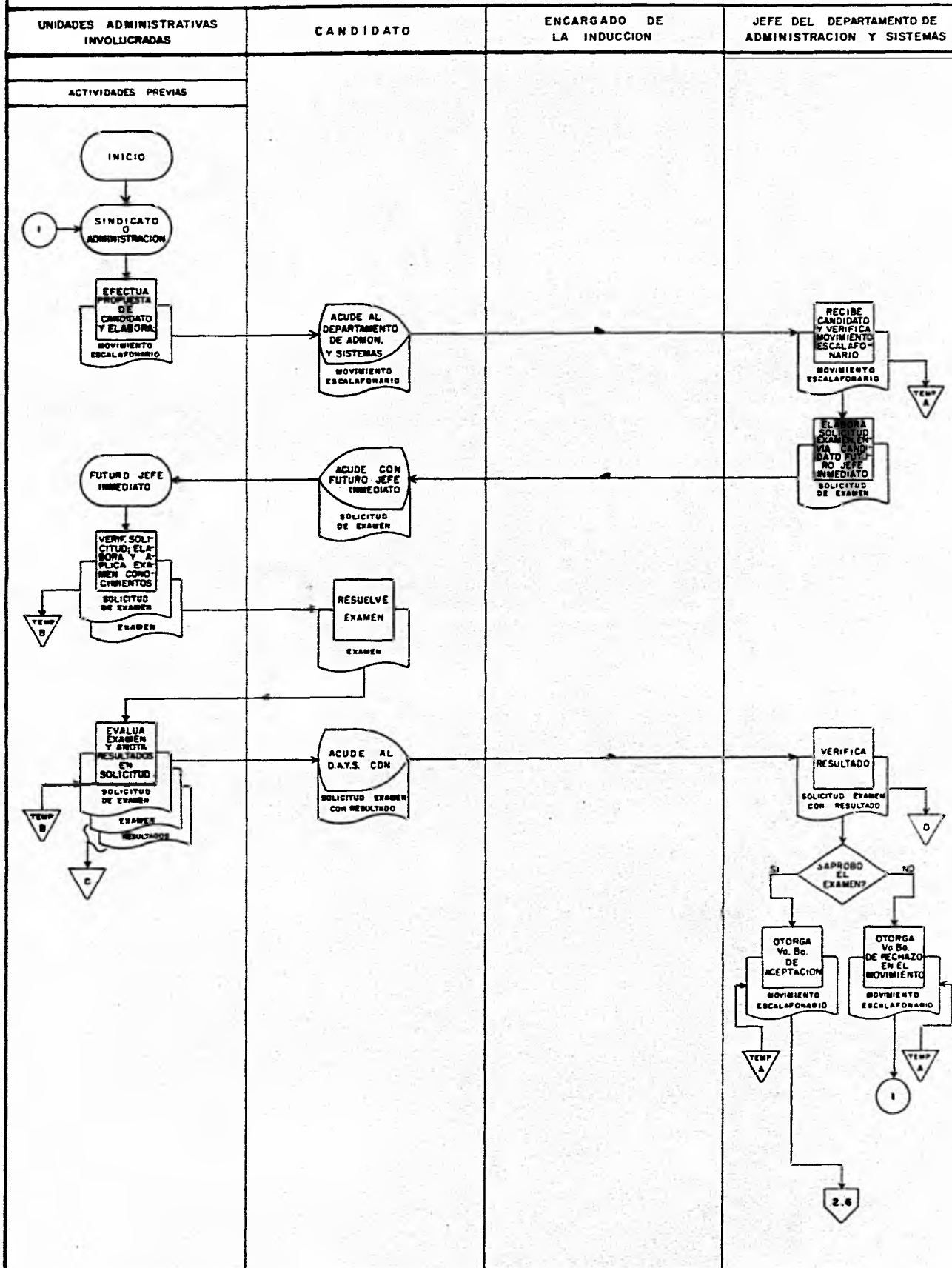
- 5.1 El Jefe del Depto.de Administración y Sistemas deberá revisar cada uno de los documentos, y en caso de estar correctos firma de revisado.
- 5.2 El Jefe del Depto.de Administración y Sistemas devolverá la documentación revisada al encargado y archivará únicamente el original del " Reporte de Inducción "
- 5.3 El encargado deberá archivar la documentación recibida.

NOTA: En caso de que el Jefe del Depto.de Administración y Sistemas encuentre alguna incongruencia o error significativo en la documentación recibida, deberá verificar la información conjuntamente con el encargado.

**DIAGRAMAS DE FLUJO
Y
DISEÑO DE FORMATOS**

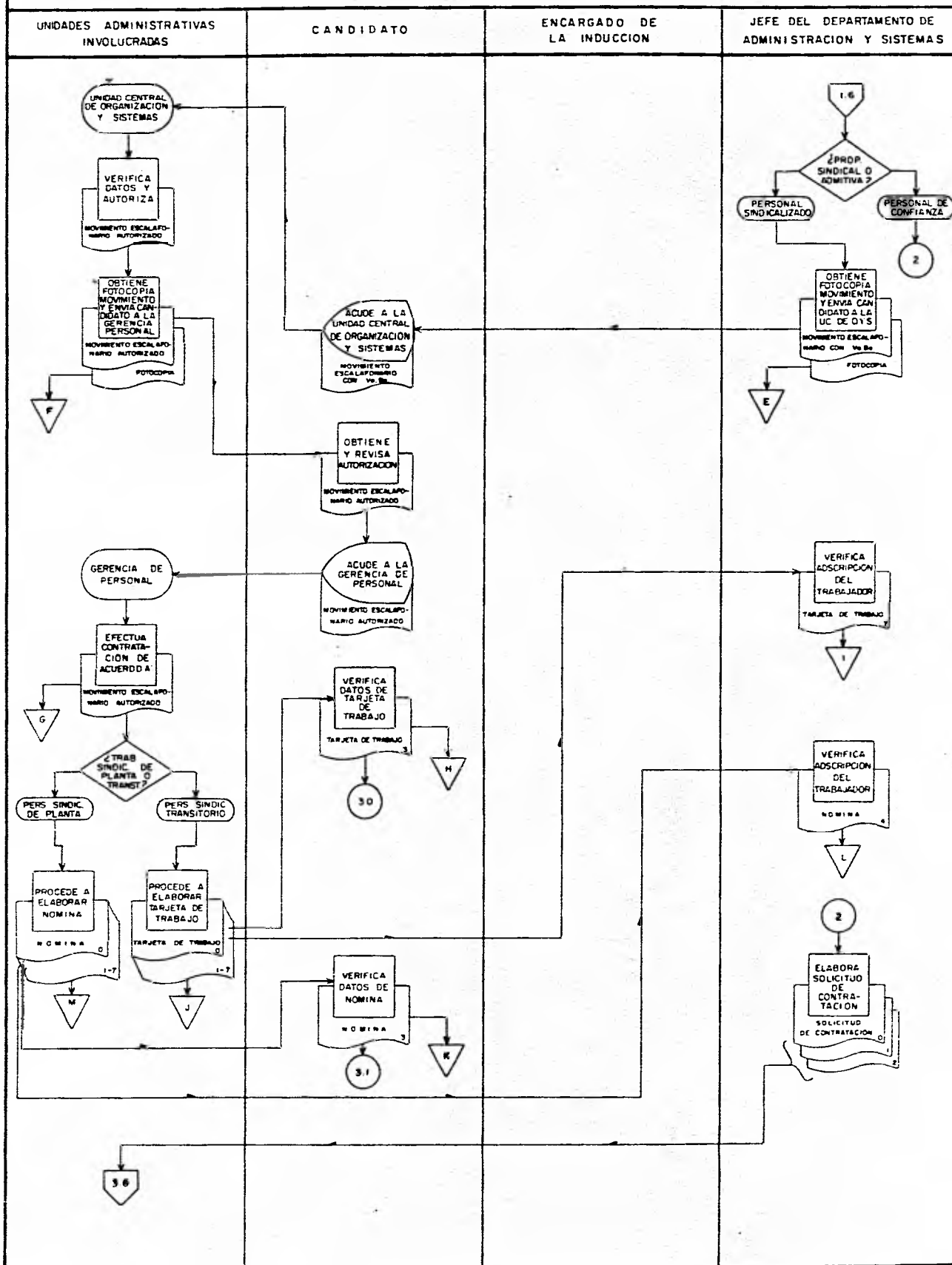
PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
 DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA 1 DE 6



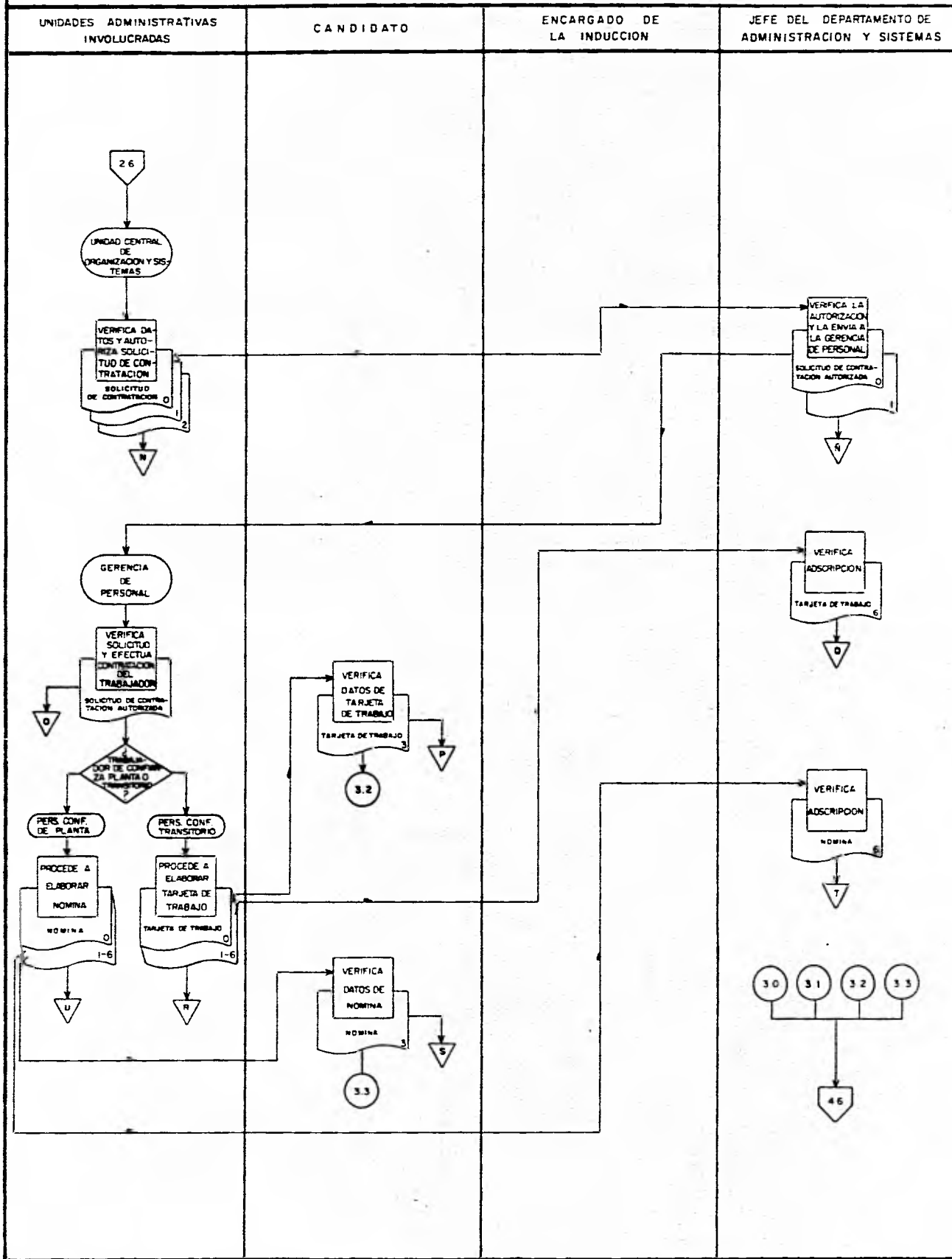
PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA 2 DE 6



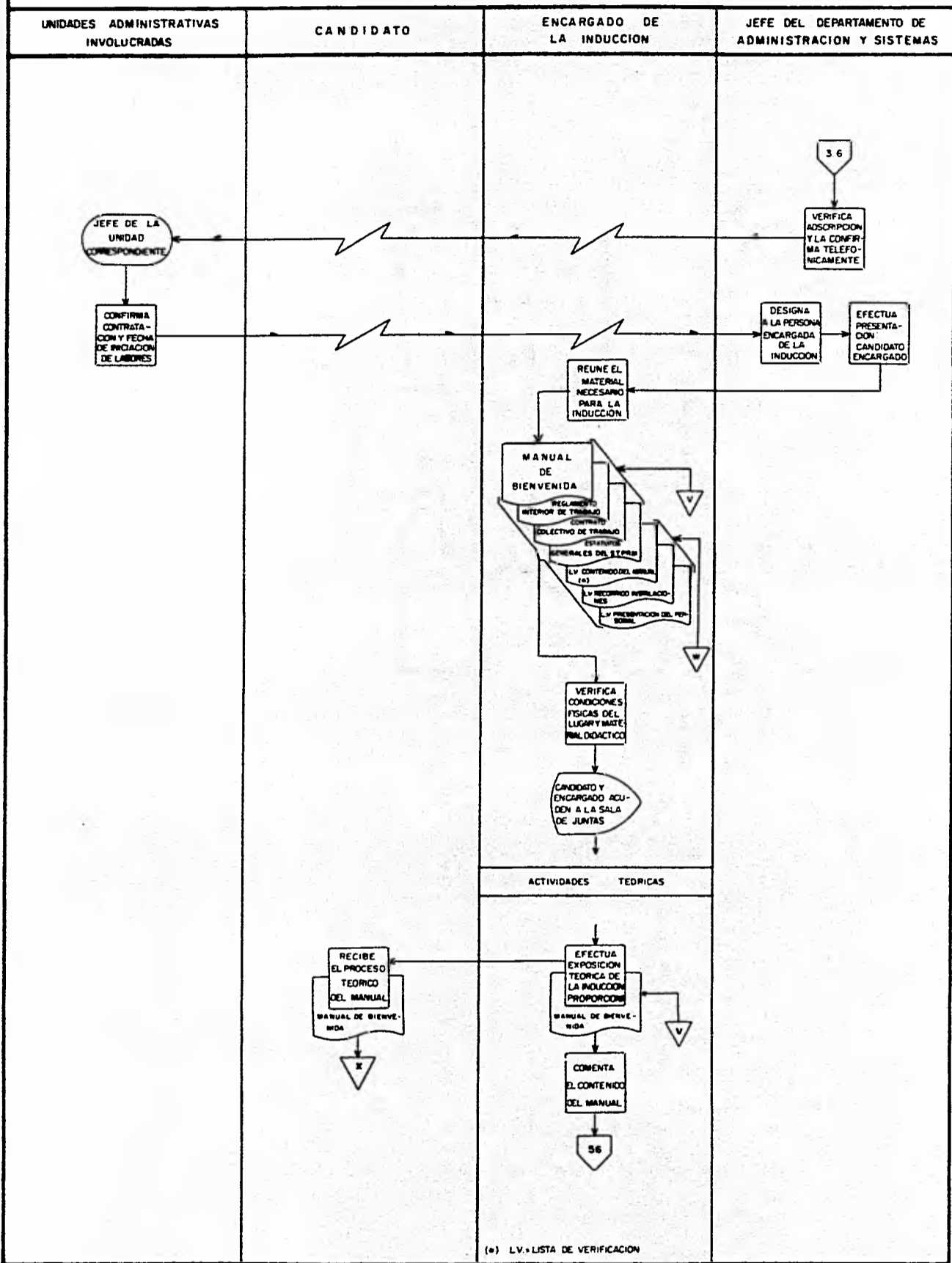
PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
 DIAGRAMA DE FLUJO .

HOJA 3 DE 6



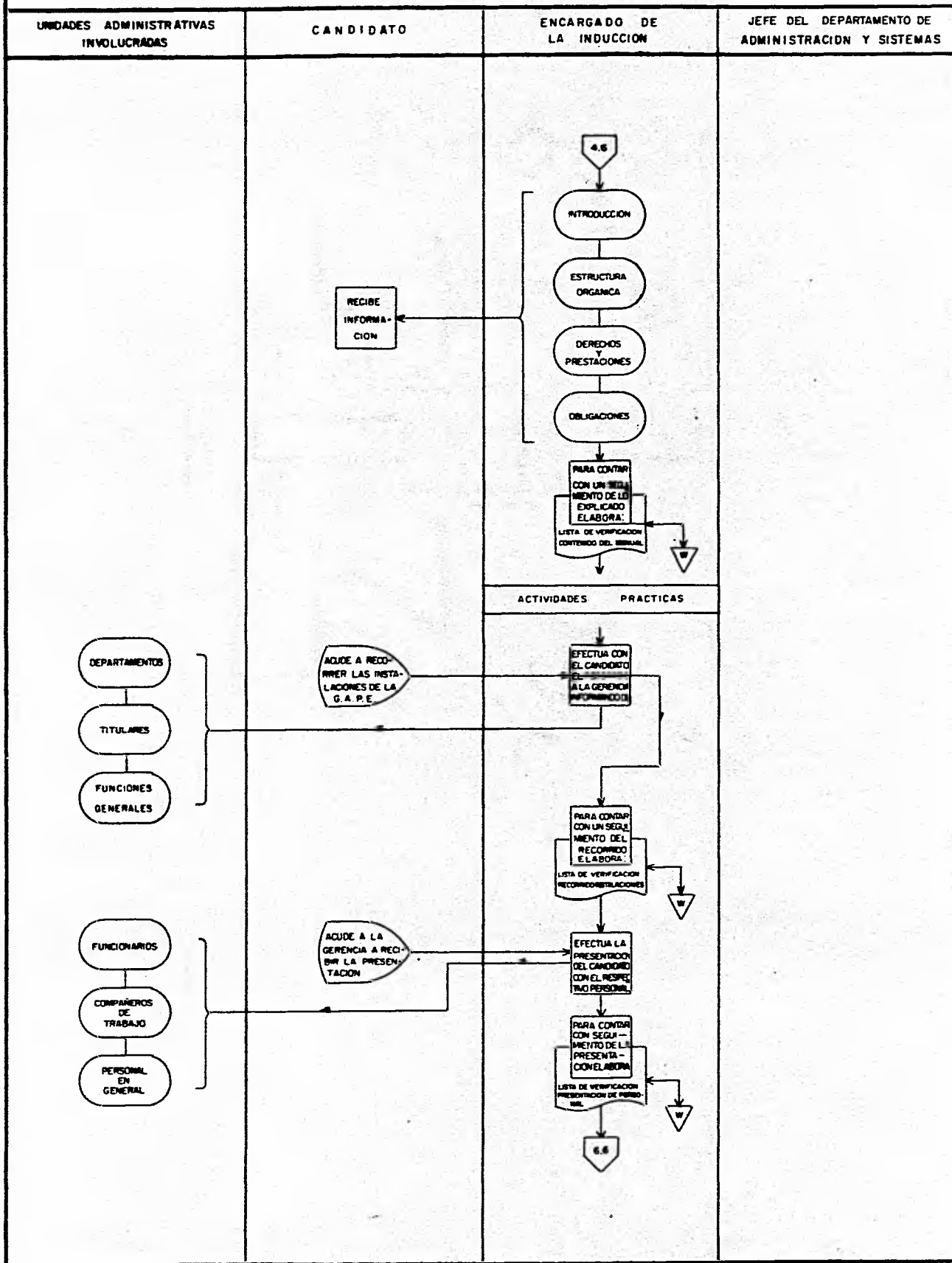
PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
 DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA 4 DE 6



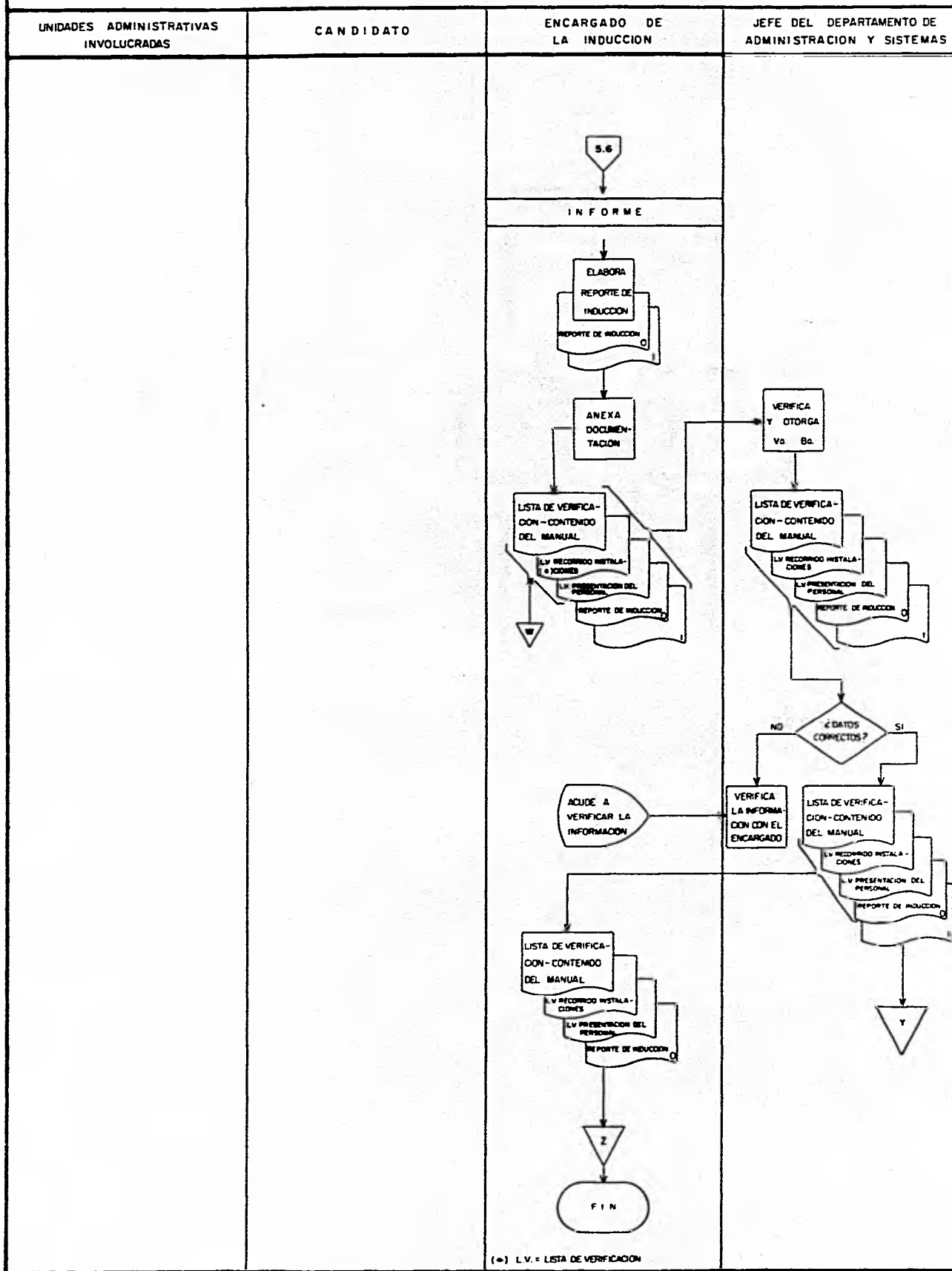
PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
 DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA 5 DE 6



PETROLEOS MEXICANOS
 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA
 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION
 DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA 6 DE 6



GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"LISTA DE VERIFICACION - CONTENIDO DEL MANUAL"

FECHA DE ELABORACION: _____ "A" _____

NOMBRE DEL ENCARGADO: _____ "B" _____ PUESTO: _____ "C" _____

INDUCCION PRACTICADA A: _____ "D" _____ PUESTO: _____ "E" _____

CONTENIDO

1. 0	INTRODUCCION	"F"
1. 1	ANTECEDENTES	<input type="radio"/>
1. 2	OBJETIVOS	<input type="radio"/>
1. 3	FUNCIONES	<input type="radio"/>
1. 4	POLITICAS	<input type="radio"/>
2. 0	ESTRUCTURA ORGANICA	
2. 1	ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL	<input type="radio"/>
2. 2	FUNCIONARIOS	<input type="radio"/>
2. 3	UBICACION Y PLANOS	<input type="radio"/>
3. 0	DERECHOS Y PRESTACIONES	
3. 1	REMUNERACION DEL TRABAJO	<input type="radio"/>
3. 2	DIAS DE PAGO	<input type="radio"/>
3. 3	CLAVES DE PERCEPCION Y DEDUCCION	<input type="radio"/>

CONTENIDO

3. 4	PERMISOS	<input type="radio"/>
3. 5	VACACIONES	<input type="radio"/>
3. 6	DIAS DE DESCANSO	<input type="radio"/>
3. 7	PRESTACION MEDICA	<input type="radio"/>
3. 8	CAPACITACION	<input type="radio"/>
4. 0	OBLIGACIONES	
4. 1	JORNADA DE TRABAJO	<input type="radio"/>
4. 2	CREDENCIALES	<input type="radio"/>
4. 3	CANALES DE COMUNICACION	<input type="radio"/>
4. 4	MEDIOS DE COMUNICACION	<input type="radio"/>
4. 5	TELEFONOS	<input type="radio"/>
4. 6	SEGURIDAD	<input type="radio"/>
4. 7	OTROS ASPECTOS	<input type="radio"/>

OBSERVACIONES: _____ "G" _____

ELABORO

REVISO

"H"
ENCARGADO

"I"
JEFE DEPTO. ADMON. Y SISTEMAS

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS"

ANEXO 1

FECHA DE ELABORACION: / /

NOMBRE DEL FORMATO: " LISTA DE VERIFICACION-CONTENIDO DEL MANUAL "

OBJETIVO: CONTROLAR Y VERIFICAR LA INFORMACION PROPORCIONADA DEL MANUAL DE INDUCCION
AL NUEVO TRABAJADOR.

DISTRIBUCION: ORIGINAL - AL ENCARGADO DE EFECTUAR LA INDUCCION

RESPONSABLE DE SU ELABORACION: EL ENCARGADO DE LA INDUCCION

DATOS:

- A.) Fecha de elaboración
- B.) Nombre del encargado de la Inducción
- C.) Nombre del puesto del encargado
- D.) Nombre del trabajador de nuevo ingreso que recibió la Inducción
- E.) Nombre del puesto a ocupar por el nuevo trabajador
- F.) Se anotará una paloma en cada círculo al concluir la explicación de cada uno de los conceptos
- G.) En caso de presentarse algún aspecto importante en esta etapa de la Inducción, se anotarán las observaciones pertinentes
- H.) Por último el encargado de la Inducción firmará en el renglón de Elaboró; Concluido completamente el Proceso de Inducción, el encargado deberá turnar esta forma al Jefe del Depto. de Administración y Sistemas, a fin de que la revise y anote:

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"LISTA DE VERIFICACION - CONTENIDO DEL MANUAL"

FECHA DE ELABORACION: _____ "A" _____

NOMBRE DEL ENCARGADO: _____ "B" _____ PUESTO: _____ "C" _____

INDUCCION PRACTICADA A: _____ PUESTO: _____
"D" "E"

CONTENIDO

1. 0	INTRODUCCION	"F"
1. 1	ANTECEDENTES	<input type="radio"/>
1. 2	OBJETIVOS	<input type="radio"/>
1. 3	FUNCIONES	<input type="radio"/>
1. 4	POLITICAS	<input type="radio"/>
2. 0	ESTRUCTURA ORGANICA	
2. 1	ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL	<input type="radio"/>
2. 2	FUNCIONARIOS	<input type="radio"/>
2. 3	UBICACION Y PLANOS	<input type="radio"/>
3. 0	DERECHOS Y PRESTACIONES	
3. 1	REMUNERACION DEL TRABAJO	<input type="radio"/>
3. 2	DIAS DE PAGO	<input type="radio"/>
3. 3	CLAVES DE PERCEPCION Y DEDUCCION	<input type="radio"/>

CONTENIDO

3. 4	PERMISOS	<input type="radio"/>
3. 5	VACACIONES	<input type="radio"/>
3. 6	DIAS DE DESCANSO	<input type="radio"/>
3. 7	PRESTACION MEDICA	<input type="radio"/>
3. 8	CAPACITACION	<input type="radio"/>
4. 0	OBLIGACIONES	
4. 1	JORNADA DE TRABAJO	<input type="radio"/>
4. 2	CREDENCIALES	<input type="radio"/>
4. 3	CANALES DE COMUNICACION	<input type="radio"/>
4. 4	MEDIOS DE COMUNICACION	<input type="radio"/>
4. 5	TELEFONOS	<input type="radio"/>
4. 6	SEGURIDAD	<input type="radio"/>
4. 7	OTROS ASPECTOS	<input type="radio"/>

OBSERVACIONES: _____ "G" _____

ELABORO

REVISO

"H"
ENCARGADO

"I"
JEFE DEPTO. ADMON. Y SISTEMAS

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS" ... ANEXO 1

FECHA DE ELABORACION: _____

NOMBRE DEL FORMATO: " LISTA DE VERIFICACION-CONTENIDO DEL MANUAL "

...

DATOS:

I.) Su firma de revisión

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"LISTA DE VERIFICACION - RECORRIDO EN INSTALACIONES"

FECHA DE ELABORACION: _____ "A" _____

NOMBRE DEL ENCARGADO: _____ "B" _____ PUESTO: _____ "C" _____

INDUCCION PRACTICADA A: _____ "D" _____ PUESTO: _____ "E" _____

UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN LA G. A. P. E.	✓ X FECHA DE RECORRIDO	LOCALIZACION
	"F" "G"	
GCIA. DE ADMON. DE PROYS. ESPECIALES		MARINA NAL. 329-10° PISO EDIF. 'A'
SUPTCIA. TECNICA ADMINISTRATIVA		MARINA NAL. 329-10° PISO EDIF. 'A'
DEPARTAMENTO INGENIERIA LEGAL		SULLIVAN 133-3er. PISO
DEPTO. PROGRAMACION Y PRESUPUESTO		LOPE DE VEGA 132-5° PISO
DEPARTAMENTO DE CONTRATOS		LOPE DE VEGA 132-6° PISO
DEPTD. INGRIA. COSTOS, P.U. CONT. O.Y CONG.		LOPE DE VEGA 132-7°, 8° Y 9° PISO
DEPTD. DE SERVICIOS TECNICOS		LOPE DE VEGA 132-4° PISO
SUPTCIA. DE INGENIERIA DE PROYECTO		LOPE DE VEGA 132-1° Y 2° PISO
SUPTCIA. DE LOG. DE MATLS. Y EQUIPO		BAHIA DE BALLENAS 5-10° PISO EDIF. 'D'
DEPTO. DE ADMON. Y SISTEMAS		LOPE DE VEGA 132-3er PISO
SUBGCIA. DE ADMON. PROYS. ESP. LIN. M.		BAHIA DE BALLENAS 5-10° PISO EDIF. 'D'
OIR. PROY. INSTLS. MARINAS S. DE C.		BAHIA DE BALLENAS 5-10° PISO EDIF. 'D'
DIRECCION PROY. TERM. MARITIMA D. B.		EJERCITO NACIONAL 436-6° PISO
DIR. PROY. SIST. INYECCION DE AGUA		BAHIA DE BALLENAS 5-10° PISO EDIF. 'D'
SUBGCIA. DE ADMON. PROYS. ESP. LIN. T.		SULLIVAN 133-3er. PISO
DIR. PROY. LIN. COND. DIV. ORIENTE		SULLIVAN 133-3er. PISO
DIR. PROY. LIN. COND. DIV. PONIENTE		SULLIVAN 133-3er. PISO
DIR. PROY. EBT. DE COMP. Y BOMB.		SULLIVAN 133-3er. PISO

OBSERVACIONES: _____ "H" _____

ELABORO _____ "I" _____ ENCARGADO

REVISO _____ "J" _____ JEFE DEPTD. ADMON. Y SISTEMAS

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS"

ANEXO 2

FECHA DE ELABORACION: | | | | |

NOMBRE DEL FORMATO: "LISTA DE VERIFICACION-RECORRIDO EN INSTALACIONES"

OBJETIVO: REGISTRAR Y VERIFICAR QUE SE HAYA EFECTUADO FISICAMENTE EL RECORRIDO
POR LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS DE LA G.A.P.E.

DISTRIBUCION: ORIGINAL DEL FORMATO AL ENCARGADO DE EFECTUAR LA INDUCCION

RESPONSABLE DE SU ELABORACION: EL ENCARGADO DE LA INDUCCION

DATOS:

- A.) Fecha de elaboración
- B.) Nombre de la persona encargado de efectuar la Inducción
- C.) Nombre del puesto que ocupa el encargado de la Inducción
- D.) Nombre del trabajador de nuevo ingreso que recibió la Inducción
- E.) Nombre del puesto a ocupar por el nuevo trabajador
- F.) Se anotará una señal en cada cuadro según la Unidad Administrativa que se haya visitado
- G.) Se anotará la fecha de terminación del recorrido por las diversas unidades Administrativas
- H.) Si por alguna circunstancia surge algún aspecto de importancia se deberá anotar en el renglón de observaciones
- I.) El encargado al concluir el Recorrido firmará de elaborado; posteriormente enviará este formato al Jefe del Depto. de Administración y Sistemas,-

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS" ... ANEXO 2

FECHA DE ELABORACION: _____

NOBRE DEL FORMATO: "LISTA DE VERIFICACION-RECORRIDO EN INSTALACIONES"

...
DATOS:

con objeto de:

J.) Obtener su firma de revisión

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"LISTA DE VERIFICACION - PRESENTACION DEL PERSONAL"

FECHA DE ELABORACION: "A" / /

NOMBRE DEL ENCARGADO: "B" PUESTO: "C"

INDUCCION PRACTICADA A: "D" PUESTO: "E"

PRESENTACION CON FUNCIONARIOS

"F"

PRESENTACION CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

"G"

PRESENTACION CON COMPAÑEROS EN GENERAL

"H"

OBSERVACIONES: "I"

ELABORO "J"
ENCARGADO

REVISO "K"
JEFE DEPTO. ADMON. Y SISTEMAS

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS"

ANEXO 3

FECHA DE ELABORACION: | | | | |

NOMBRE DEL FORMATO: "LISTA DE VERIFICACION-PRESENTACION DEL PERSONAL"

OBJETIVO: REGISTRAR Y VERIFICAR LAS PRESENTACIONES EFECTUADAS AL NUEVO TRABAJADOR

DISTRIBUCION: ORIGINAL - ENCARGADO DE LA INDUCCION

RESPONSABLE DE SU ELABORACION: EL ENCARGADO DE EFECTUAR LA INDUCCION

DATOS:

- A.) Fecha de elaboración
- B.) Nombre del encargado de la Inducción
- C.) Nombre del puesto del encargado
- D.) Nombre del trabajador de nuevo ingreso que recibió la Inducción
- E.) Nombre del puesto del trabajador de nuevo ingreso
- F.) Nombre del puesto de los funcionarios que fueron presentados al nuevo trabajador, considerando como funcionarios a las personas que ocupan como jerarquía mínima una Jefatura de Departamento
- G.) Nombre del puesto de los compañeros de trabajo que fueron presentados al nuevo trabajador, considerando como tales a aquel personal que se encuentra dentro del mismo Departamento
- H.) Nombre del puesto de los compañeros en general que fueron presentados al nuevo trabajador, es decir: mozos, mensajeros, vigilantes, pagador etc.,

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS" ... ANEXO 3

FECHA DE ELABORACION: _____

NOMBRE DEL FORMATO: "LISTA DE VERIFICACION-PRESENTACION DEL PERSONAL"

DATOS:

- I.) En caso de haberse presentado algún aspecto importante en esta etapa de la Inducción, deberá anotar las observaciones pertinentes
- J.) Por último firmará de elaborado; concluido totalmente el proceso de --- Inducción el encargado deberá turnar ésta forma al Jefe del Depto. de - Administración y Sistemas, a fin de que revise y anote:
- K.) Firma de Revisión

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS
"REPORTE DE INDUCCION"

FECHA DE ELABORACION:

NOMBRE DEL ENCARGADO: _____ "A" _____ PUESTO: _____ "B" _____ "C" _____
 INDUCCION PRACTICADA A: _____ "D" _____ PUESTO: _____ "E" _____

ETAPAS REALIZADAS

	"F" SI	NO "G"
1a. EXPLICACION DEL CONTENIDO DEL MANUAL DE INDUCCION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2a. PRESENTACION COMPAÑEROS DE LA G.A.P.E.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3a. RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES DE LA G.A.P.E.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NO SE CUMPLIERON TODAS LAS ETAPAS DEBIDO A: "H" F.C. F.T. F.I. O.

(F.C.) FALTA DE COLABORACION - (F.T.) FALTA DE TIEMPO - (F.I.) FALTA DE INTERES - (O.) OTRO ASPECTO

APROVECHAMIENTO OBTENIDO DEL TRABAJADOR: "I" EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

POR QUE: _____ "J" _____

DURACION DE LA INDUCCION: DEL "K" _____ AL "K" _____

ELABORO "L" _____	REVISO "M" _____
ENCARGADO	JEFE DEPTO. ADMON. Y SISTEMAS

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS"

ANEXO 4

FECHA DE ELABORACION: | | | | |

NOMBRE DEL FORMATO: " REPORTE DE INDUCCION "

OBJETIVO: REGISTRAR E INFORMAR DEL PROCESO DE INDUCCION REALIZADO

DISTRIBUCION: ORIGINAL - PARA EL JEFE DEL DEPTO. DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

COPIA - PARA EL ENCARGADO DE LA INDUCCION

RESPONSABLE DE SU ELABORACION: EL ENCARGADO DE EFECTUAR LA INDUCCION

DATOS:

- A.) Nombre del Encargado de la Inducción
- B.) Nombre del puesto del Encargado
- C.) Fecha de elaboración del mencionado reporte
- D.) Nombre del trabajador de nuevo ingreso que recibió la Inducción
- E.) Nombre del Puesto del trabajador de nuevo ingreso
- F.) Se anotará una cruz de acuerdo a la etapa de Inducción realizada
- G.) Se anotará una cruz de acuerdo a la etapa de Inducción no realizada
- H.) Si por alguna razón no se concluyo alguna etapa de la Inducción se anotará con una cruz cual fue la causa, considerando para ello la clave correspondiente que aparece enseguida
- I.) Según el criterio del Encargado, anotará con una cruz el aprovechamiento obtenido del trabajador que recibió la Inducción
- J.) Explicación breve de la evaluación del aprovechamiento del nuevo trabajador

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y SISTEMAS

"INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE FORMATOS" ... ANEXO 4

FECHA DE ELABORACION: _____

NOMBRE DEL FORMATO: " REPORTE DE INDUCCION "

...

DATOS:

K.) Período de duración de la Inducción, en caso de haberse realizado en un solo día se anotará la hora en que se inició y la hora en que finalizó

L.) Por último firmará de revisado el Encargado; posteriormente procederá a enviar el reporte en original y copia al Jefe del Depto. de Administración y Sistemas a fin de que lo revise y anote:

M.) Firma de Revisión

c.) Valuación del Manual de Inducción

Antes de dar a conocer la Valuación de nuestra investigación es necesario recordar que en esencia, los Manuales representan un medio de comunicación y su objetivo principal es orientar al individuo y ayudarlo a conocer mejor la organización en la que prestarán sus servicios.

Después de formulado el Manual de Inducción, llevamos a cabo una serie de entrevistas con los titulares y empleados de cada unidad administrativa que integra la Gerencia, con el propósito de dar a conocer el Manual que elaboramos así como recabar su opinión respecto al mismo; la respuesta que se obtuvo fué positiva.

Se entrevistaron a dos grupos de trabajadores diferentes: Aquellos que conocían nuestro proyecto y aquellos que lo ignoraban, obteniendo los siguientes resultados: Ambos grupos acordaron que el Manual de Inducción proporcionará los siguientes beneficios.

- 1.- Adaptación del nuevo empleado a su ambiente de trabajo
- 2.- Información Administrativa
- 3.- Clarificación de la estructura orgánica
- 4.- Conocimiento de funciones y políticas
- 5.- Identificación de los principales titulares de la Gerencia
- 6.- Medio de Comunicación

A continuación describimos cada uno de estos puntos:

1.- Da a conocer toda la información inherente a la Gerencia y al medio en el que el nuevo trabajador desempeñará su labor.

2.- Es necesario que el nuevo empleado tenga conocimiento en forma general, clara y sencilla del funcionamiento de la Gerencia, esto se logrará a través de la información contenida en el Manual de Inducción.

3.- Proporcionar al personal la estructura orgánica de la G.A.P.E. -- es ubicarlo en el contexto total de Petróleos Mexicanos.

4.- Dar a conocer las funciones y políticas es asegurar el cumpli--- miento uniforme de las mismas con mayor eficiencia.

5.- Identificación de los titulares responsables de cada unidad admi nistrativa que integran la Gerencia.

6.- Este documento sirve como instrumento de comunicación entre la - Gerencia y los empleados, ya que da a conocer los derechos y obligaciones -- que deben de cumplirse, así mismo guía al personal para llevar a cabo trámi- tes y procedimientos personales necesarios ejemplo: Permisos, Vacaciones, -- trámites de pago, atención médica, etc.,

SUGERENCIAS

Para que los beneficios derivados del uso de este Manual de Inducción sean óptimos para la G.A.P.E., su contenido debe actualizarse periódicamente en las partes correspondientes de acuerdo a las necesidades que existan, asimismo hacemos hincapié en que deberá hacerse llegar a todas las personas que por diversas circunstancias ingresen a esta Gerencia.

Esperamos que la adecuada utilización de este documento administrativo contribuya en forma importante a una mejor adaptación del individuo al medio ambiente organizacional en el que laborará, propiciando con ello una mejor actuación del trabajador para el cumplimiento de los objetivos de la citada Gerencia.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Arias Galicia Fernando - Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas S.A. - Séptima reimpresión, Mayo 1979.
- 2.- Contrato Colectivo de Trabajo - Celebrado entre PEMEX y el S.T.P.R.M.
México, 1981.
- 3.- Duahlt Krauss Miguel - Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas
Públicas.
- 4.- Grudeth Sherman Herbert J. - Administración de Personal
Compañía Editorial Continental, S.A., México
- 5.- Hernández y Rodríguez Sergio (L.A.) - Administración I
Curso de Universidad Abierta, F.C.A. - U.N.A.M.
- 6.- Lazzaro Víctor - Sistemas y Procedimientos
Editorial Trillas, S.A. - 1981.
- 7.- Manual de Organización 1982
G.A.P.E.
- 8.- Marco Jurídico Básico (PEMEX)
Subdirección Técnica Administrativa - Gcía. Jurídica 1981.
- 9.- Organización Administrativa (PEMEX)
Ofna. de Coord. y Estudios Técnicos
- 10.- Paniagua Andrés y Ríos S. Adalberto- Orígenes y Perspectivas de la Admi-
nistración Editorial Trillas, S.A. - 1978.
- 11.- Plan de Sistemas (PEMEX)
G.A.P.E. - 1982.

- 12.-Revistas " Nosotros los Petroleros "
Ediciones 1982.
- 13.-Reyes Ponce Agustín - Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Primera y Segunda parte Editorial Limusa, S.A.- Decimonovena reimpre---
sión, 1982.
- 14.-Reyes Ponce Agustín - Administración de Personal, Primera y Segunda --
Parte Editorial Limusa, S.A. - Decimonovena reimpresión, 1980
- 15.-Terry R. George - Principios de Administración
Compañía Editorial Continental, S.A. México - Cuarta reimpresión, 1980.