



571346 1

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CLAVE 8793-46

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PUBLICA REFINERIA "FCO. I. MADERO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA

PRESENTA:
ZITA DE LA SOLEDAD GONZALEZ PARDO

ASESOR:
LIC. RAMÓN TOVAR CERRITOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CELAYA, GTO., ENERO DEL 2003.

Director General de Bibliotecas
Código de barras en formato electrónico a sup.
Categorías de los libros
NOMBRE DE LA BIBLIOTECA
FECHA DE REGISTRO
FOLIO



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.

AGRADECIMIENTOS:

PRIMERAMENTE A DIOS, POR HABERME DADO LA VIDA.

A MI ESPOSO, POR SU AMOR Y HABERME TENIDO TANTA,
PERO TANTA PACIENCIA DURANTE TODA MI ETAPA
UNIVERSITARIA Y NUESTRA VIDA DE MATRIMONIO

A MIS PADRES, POR SU AMOR, CUIDADOS Y COMO
SIEMPRE SU APOYO INCONDICIONAL ANTE CUALQUIER
SITUACIÓN Y SU GRANDE EJEMPLO DE RESPETO A LA VIDA Y
AL PROJIMO.

A MIS PRECIOSISIMOS HIJOS POR HABERME DADO
FUERZA Y VALOR PARA LLEGAR A ESTA META.

A MIS HERMANOS LORENA, ROBERTO, TOMAS Y OLIVER
POR SER COMO SON CONMIGO.

A MIS SOBRINOS (AS) POR ESTAR EN MI VIDA.

A MIS TIAS, TIOS, PRIMOS Y PRIMA.

AL LIC. RAMON TOVAR CERRITOS POR SU DEDICACIÓN Y
HABERME GUIADO Y BRINDARME SIEMPRE SU APOYO Y
TIEMPO DESINTERESADAMENTE, COMO UN AMIGO,
PROFESIONAL Y SER HUMANO.

A MI GRAN AMIGO LIC. RUBEN AVILES POR SU APOYO.

AL LIC. EDUARDO JASSO EN HONOR A LA VERDAD.

AL LIC. JUAN CARLOS GUTIERREZ CEJA POR HABERME
BRINDADO SU CONOCIMIENTOS DESINTERESADAMENTE.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL ING. RICARDO DELGADO ANZALDUA POR
IMPULSARME A CRECER.

AL LIC. ALEJANDRO LOPEZ CASSAIGNE POR AYUDARME A
VER LAS COSAS DE LA VIDA QUE REALMENTE SON
IMPORTANTES.

C

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA PUBLICA (PARAESTATAL)
PETROLEOS MEXICANOS,
(PEMEX-REFINACION)
REF. "FRANCISCO I. MADERO"
(CD. MADERO, TAMAULIPAS.)*

INTRODUCCIÓN:

CAPITULO I: ANTECEDENTES

<i>A) ADMINISTRACIÓN (HISTORIA)</i>	<i>1</i>
<i>B) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (HISTORIA)</i>	<i>9</i>
<i>C) PETRÓLEOS MEXICANOS (ANTECEDENTES)</i>	<i>16</i>

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

<i>A) TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN.</i>	<i>23</i>
<i>↪ ESCUELAS DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS</i>	<i>23</i>
<i>↪ ADMINISTRACION CIENTIFICA</i>	<i>24</i>
<i>↪ ADMINISTRACION EMPIRICA</i>	<i>35</i>
<i>B) EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA</i>	<i>43</i>
<i>C) ADMINISTRACION PÚBLICA PARAESTATAL</i>	<i>50</i>
<i>D) PLANEACION ESTRATEGICA</i>	
<i>↪ PROCESO DE EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA TRADICIONAL</i>	<i>57</i>
<i>↪ NIVELES DE PLANEACION ESTRATEGICA</i>	<i>59</i>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D

☞	<i>ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</i>	60
☞	<i>ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA</i>	61
☞	<i>ANALISIS ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACION</i>	62
☞	<i>IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA</i>	63
☞	<i>FACTORES ESTRATEGICOS</i>	63
☞	<i>TIPOS DE ESTRATEGIA</i>	64
☞	<i>PARADOJAS DE LA ESTRATEGIA</i>	64
☞	<i>PREGUNTAS BASICAS EN LA PLANEACION</i>	65

E) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

☞	<i>VALORES QUE PROMUEVE EL D.O.</i>	72
☞	<i>CULTURA ORGANIZACIONAL (PEMEX)</i>	73
☞	<i>ELEMENTOS BASICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	76
☞	<i>CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA INDUSTRIA PETROLERA ESTATAL</i>	79

CAPITULO III APLICACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

☞	<i>PROPOSITO ORGANIZACIONAL</i>	88
☞	<i>CUESTIONARIO APLICADO</i>	89
☞	<i>DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL REFINERIA "FCO. I. MADERO"</i>	102
☞	<i>PRINCIPIOS BASICOS</i>	103
☞	<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	104

❧	MODELO DE APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO	105
❧	FACTORES A EVALUAR	106
❧	GRAFICAS POR DEPARTAMENTO:	
❖	GERENCIA	110
❖	RECURSOS MATERIALES	111
❖	SUPERINTENDENCIA DE OPERACIÓN	112
❖	UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	113
❖	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	114
❖	SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD (SITSI)	115
❖	SUPERINTENDENCIA DE FUERZA	116
❖	UNIDAD DE EVALUACION Y PROGRAMACION	117
❖	PROMEDIOS GENERALES	118
❧	FACTORES PREPONDERANTES	
❖	GERENCIA	119

❖ RECURSOS MATERIALES	120
❖ SUPERINTENDENCIA DE OPERACIÓN	121
❖ UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	122
❖ UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	123
❖ SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD (SITSI)	124
❖ SUPERINTENDENCIA DE FUERZA	125
❖ UNIDAD DE EVALUACION Y PROGRAMACION	126
❖ PROMEDIOS GENERALES	127
❧ PROPUESTA DE JEFE MODELO	129
❧ PROPUESTA DE TRABAJADOR MODELO	130
❧ PROPUESTA DE COMPAÑERO MODELO	131
❧ TEORIA DE LA MOTIVACION DE FREDERICK HERZBEG	133

CAPITULO IV. CONSIDERACIONES

❧ GERENCIA	136
❧ RECURSOS MATERIALES	137

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❧ SUPERINTENDENCIA DE OPERACIÓN Y SUPERINTENDENCIA DE FUERZA	138
❧ UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	139
❧ UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	139
❧ SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD (SITSI)	140
❧ UNIDAD DE EVALUACION Y PROGRAMACION	141
❧ RESUMEN Y CONCLUSIONES	
❧ BIBLIOGRAFIA	
❧ OTRAS FUENTES	
❧ APENDICE	

INTRODUCCIÓN

Ante las exigencias de un entorno cada día mas complejo y dinámico, las organizaciones tienden al establecimiento de procesos flexibles que les permitan adaptarse a las transformaciones de su entorno.

La Industria Paraestatal no esta ajena a esta realidad; los cambios que se generan en ella no sólo estructurales o conceptuales, sino que tocan la esencia misma de la organización, es decir, su cultura, manera particular de ser y hacer las cosas y en su última instancia, manera de enfrentar y reaccionar ante las nuevas condiciones.

Es bajo este contexto, en donde se hace imperativo el replantear la Cultura Organizacional, en la definición clara de los valores, bajo los cuales deberá regir su acción y de las conductas que reflejan dichos valores; se tendrá el marco de referencia indispensable para orientar esfuerzos y consolidar una Cultura Organizacional fuerte y funcional.

Toda relación de trabajo y el proceso de producción de un país, están ligados al elemento humano de que disponen, de una manera definitiva.

I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así es que, mientras más calificada y mejor orientada se encuentre la fuerza de trabajo, más eficiente serán los resultados.

El éxito o fracaso de las actividades gubernamentales dependen básicamente de los hombres y mujeres dedicados al servicio público y de su aplicación para el buen desempeño de sus labores.

No se logrará la eficiencia en el manejo de los asuntos públicos ni aún superficialmente, a menos que se pueda conseguir un sistema apto para dirigir y vigilar eficazmente los Recursos Humanos, Financieros y Materiales.

Es necesario también la creación de un clima y condiciones de trabajo que permitan a la Empresa la obtención de los mejores recursos para su servicio.

El Poder ejecutivo Federal, a través de su Plan Nacional de Desarrollo, se apoya en doce principios fundamentales los cuales transcribiré y comentare por que son realmente importantes en el Desarrollo que cualquier Empresa Pública ó Ciudadano.

J

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A) *Humanismo: El fin primordial de las acciones del estado es lograr el desarrollo integral del ser humano y de sus comunidades.*

B) *Equidad: Los ciudadanos son iguales ante la ley y deben tener las mismas oportunidades de desarrollarse. La propia diversidad entre los individuos hará que cada uno de ellos opte por aprovechar ó no ciertas oportunidades; lo que importa es que la sociedad las haya puesto a su disposición.*

C) *Cambio: se sustenta en la edificación de una nueva era de cooperación democrática, seguridad pública y estado de derecho; en el fortalecimiento de la economía, garantizando un crecimiento con calidad humana y en equilibrio con nuestro entorno.*

D) *Inclusión: el desarrollo humano debe ser incluyente con la finalidad de ofrecer a todos los mexicanos las oportunidades que necesitan para su crecimiento como personas, para lo cual se requiere una nueva relación entre el gobierno y la sociedad; y una política social de inclusión.*

K

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- E) *Sustentabilidad: el desarrollo debe ser, de ahora en adelante, limpio, preservador del medio ambiente y reconstructor de los sistemas ecológicos, hasta lograr la armonía de los seres humanos consigo mismos y con la naturaleza.*
- F) *Competitividad: en este gobierno sera uno de los criterios básicos para el desarrollo. Con un espíritu de equidad, creará las condiciones necesarias para que las empresas grandes y pequeñas, puedan desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que marcan los rápidos cambios, especialmente con la tecnología, en los nuevos procesos productivos y en la revolución digital.*
- G) *Desarrollo Regional: facilitara que cada región sea el principal artífice de su propio destino, con el apoyo del resto de la federación. En este sentido promoverá el desarrollo de planes concretos para cada región que sean acordes con las necesidades específicas; y que sean congruentes con los procesos de descentralización económica, política y social que vive nuestro país.*

L

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H) Apego a la legalidad: es prioridad del Poder Ejecutivo convertir a México en un país de leyes que dé certidumbre, seguridad y confianza a los ciudadanos; una forma de lograrlo es mejorar la calidad y el acceso a la procuraduría y administración de justicia.

I) Gobernabilidad democrática: El ser humano es la razón de ser del Estado. La administración pública federal tendrá presentes al ciudadano como origen y destino de sus acciones, éstas respetarán siempre los derechos humanos.

J) Federalismo: resulta indispensable fortalecer y respetar las autonomías estatales y libertades municipales, reconociendo la capacidad de autodeterminación y ejecución de órdenes de gobierno, habilitándolos para que sean los principales artífices de su desarrollo.

K) Transparencia y Rendición de cuentas: los servidores públicos de la administración pública federal estarán obligados a informar con amplitud y puntualidad sobre los programas que tienen encomendados, en términos de logros alcanzados y recursos utilizados.

Cabe mencionar que estos principios guiarán los proyectos, programas y acciones de la Administración Pública Federal

CAPITULO I
ANTECEDENTES

1

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANTECEDENTES

Es necesario para comprender el complejo concepto de Administración Pública, empezar por definir que es la Administración y sus primeras muestras.

A) ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente la palabra Administración proviene del latín "Administrare" de "Ad" a y "Ministrare" servir¹ que es una actividad subordinada y de cooperación; hecha esta aclaración etimológica puede servirnos para comprender que la Administración es ante todo una acción de colaboración de ayuda. y como bien lo afirma Isaac Guzmán Valdivia "La Administración es una ciencia servidora como todo lo que tiene un carácter instrumental al servicio, generalmente de la Moral, de la Política, de Economía, del Derecho o en una palabra de los fines que el hombre quiera señalarle"².

Tan así que podemos afirmar que la Administración surge paralelamente con la vida del hombre en colectividad. "Cuando dos hombres cooperan en poner a rodar una piedra que ninguno de los dos

¹Diccionario de la Lengua Española. de, Espasa-Calpe, S.A. Madrid, 1984. 2da. De. Tomo 1

²Guzman Valdivia Isaac. La ciencia de la Administración, La dirección de los grupos humanos. De. Limusa, México 1974, pag 22

hubiera podido mover por sí solo; han aparecido los rudimientos de la Administración”³

Citare algunos vestigios de los enfoques administrativos, llevados a cabo en algunos pueblos tales como:

I) EGIPTO.- Sus monumentales pirámides nos demuestran que debieron existir complejas formas de administración para efectuar una tarea tan grande.

II) CHINA.- Aquí se presentan antecedentes de elaborados manuales sobre Gobierno y Administración como lo son los escritos de Mencius y Chow (1100 a 500 años A.C.)

III) GRECIA - Sócrates, Platón, Aristóteles entre otros, hacen mención a diversos asuntos administrativos que han quedado impresos en múltiples documentos que han llegado hasta nuestros días. y en “Roma, el reflejo e influencia de los griegos, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos”⁴

En La Edad Media, el feudalismo se presenta como una forma de organización, sin embargo, existen pocos datos sobre los sistemas administrativos que rigieron en esa época.

³Simon, Herbert A., Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson. Administración Pública, De. Letras S.A., México 1968. Pág. 1

⁴Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Herrero Hermanos Sucesores, México 1975. Pág. 4

Es hasta la Edad Moderna, con la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y como una respuesta a sus exigencias, que empiezan a surgir algunos estudios sobre la Administración, que son la primera manifestación de la Ciencia Administrativa, realizados por un grupo de profesores y Administradores Públicos germanos y austriacos, los cuales se iniciaron en 1550 con Melchoir Von Osse y continuaron con Georg Zinche y Johan Von Justi en 1760.

Estos estudios conformaron una corriente de investigación " que se designa bajo el término genérico de Polizeiwissenschaft (ciencia de policía) o de Kameralien (ciencias Camerales: del latín camera -cámara-, por referencia a la organización colegiada de las instituciones administrativas en Prusia)"⁵ la cual comienza a mediados del siglo XVII, llena todo el siglo XVIII y se prolonga durante el siglo XIX en Australia y Alemania.

Seguidores de esta Ciencia, pero con una ambición teórica más completa, son Bonin en Francia y Lorenz von Stein en Alemania, que figuraron como precursores de la Ciencia Administrativa moderna, concebida ya no como una simple compilación de textos o preceptos, sino como una verdadera ciencia teórica y práctica.

La Cameralística se integró con un cuerpo de instrucciones y de normas exclusivamente administrativas, siendo de esta manera el antecedente doctrinario más firme de la ciencia de la administración, la cuál no logro considerarse como tal, pues "cuándo el absolutismo monárquico sucede al Estado Liberal, asimilado al Estado de Derecho, se observa una inversión de las prioridades, las controversias constitucionales ocultan los problemas administrativos..." (y se relega a segundo término el perfeccionamiento de los procesos administrativos por el surgimiento del Derecho Administrativo, concentrándose esencialmente la atención de los teóricos a los aspectos jurídicos)⁵. Teniéndose entonces a la Administración como una actividad regulada jurídicamente.

Con las Transformaciones radicales de la cultura occidental (acontecidas en el siglo XIX) la consolidación de los estados Republicanos y la Revolución industrial, entre otras, fue necesario organizar empresas e instituciones con el fin de atender sus labores y es bajo este contexto que la Administración inicia su tecnificación y carácter científico, con los estudios de Charles Babbage en 1832 y de Henry R. Towne en 1882, los cuales presentan ciertos principios en el campo de la Administración.

⁵Chevallier, Jacques y Danièle Loschak. La ciencia Administrativa. INAP y FCE, México 1983 Pag. 13

⁶Mosher, Frederick C. Salvatore Cimmino. Ciencia de la Administración. Ediciones Rialpe, S: A: Madrid, 1961 pag. 26

No obstante lo anterior, la verdadera sistematización empieza a surgir en la primera década de este siglo, cuando aparece toda una gama de literatura administrativa con francas tendencias metodológicas y es a través de los estudios realizados por Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que la ciencia de la Administración adquiere cuerpo doctrinal.

Henry Fayol y Frederick W. Taylor, crean las bases fundamentales del movimiento denominado "Administración científica", cuyas ideas constituyen las bases de la llamada teoría clásica de la administración, las cuales dominaron las cuatro primeras décadas de este siglo.

La doctrina de Fayol da, en sus inicios, fundamentos metodológicos para posteriormente ampliarlos con procedimientos administrativos y por último profundizarla para hacerla universal y aplicable al campo de la Administración Pública, postulando que "no hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina para el Estado; no hay mas que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para el Estado y recíprocamente" ⁷. Ya que el principio esencial que la rige se sustenta en la importancia de las funciones del administrador y que en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por su parte Frederick W. Taylor inicia sus estudios preocupado por lograr una mayor eficiencia en el trabajo humano y la utilidad máxima del tiempo, materiales empleados en las empresas, y centrar su atención en el trabajo del obrero y su supervisor, contrariamente a lo hecho por Fayol. Sin embargo, se concluye que ambas doctrinas no se contraponen, sino por el contrario, se complementan en la búsqueda incesante de una mayor eficiencia laboral.

Para Taylor existen cuatro principios básicos de administración:

Primero.- Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

Segundo.- Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador mientras que, en el pasado éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor posible.

Tercero.- Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

Cuarto.- Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores; entre los elementos de la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para los que estén mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.⁸

Como reacción a las teorías científicas, que sobrestiman el aspecto mecanicista y económico, surgen diversos criterios o escuelas del pensamiento administrativo que tienen como punto central al hombre, ya no como recurso sino como fin.

Como colofón a este primer inciso, haremos mención a algunas definiciones dadas por estudiosos de la Ciencia Administrativa.

**Reyes Ponce, considera que la administración es "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"⁹.*

⁸ Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 111.

⁹ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresa, Teoría y Práctica, Primera Parte, De. Limusa, 31 va. Reimpresión. México, 1984, Pag. 26

* *Herbert A. Simon*, señala que: "En su más amplio sentido, el concepto de Administración puede definirse como las actividades de grupos que cooperan para alcanzar objetivos comunes"¹⁰.

* *George R. Terry* dice: "La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución u control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos"¹¹.

* *Jiménez Castro* menciona que: Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes..."¹².

Por nuestra parte, consideramos que la Administración es un conjunto sistemático de actividades referentes a la planeación, ejecución y control de los Recursos Humanos, Recursos Financieros y Recursos materiales con la finalidad de lograr objetivos establecidos.

¹⁰Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson. Administración Pública. De. Letra S.A. México 1968. Pag. 1

¹¹Terry Ph. D. George R. Principios de Administración (Tr. Alfonso Vasseur Walls). De. Continental. 10ma. Impresión. Pag. 20

¹²Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México 1970. Pág. 20

B) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública es un concepto que parte necesariamente del de Administración, que es una ciencia con un campo de acción mas amplio.

Respecto a la noción conceptual de Administración Pública, no ha habido acuerdo alguno entre los estudiosos de este tema, pues mientras unos se han abocado a ello tomando en consideración su significado etimológico, otros lo han hecho partiendo de su concepto jurídico, el cual es "según una forma muy extendida... la actividad que realiza el Estado para el cumplimiento de sus fines... suficientemente amplia para abarcar todas las posibles funciones de la Administración; pero, del otro lado, es demasiado amplia para ofrecer algo que la caracterice esencialmente..."¹³.

La formación de los funcionarios del Estado se remonta hacia la antigüedad, hasta convertirse en un misterio indescifrable. En los tiempos modernos los documentos más antiguos de que se tiene noticia pertenecen a las civilizaciones de Oriente, más específicamente a la India.

¹³Forsthoft, Ernst. Tratado de Derecho Administrativo. (Tr. Prof. Legaz Lacambra, Prof. Garrido Fallo y el Sr. Gomez de Ortega y Junge). Instituto de Estudios Políticos en Madrid, 1958. Pag. 13

Los libros de Administración Pública a los que nos referimos son los ARTHASASTRAS INDIOS elaborados entre los siglos VI al IV antes de la era cristiana. De estas obras sobrevive un trabajo elaborado durante la dinastía Maury (321-185 a de J.C.) que Chandragupta (321-297 a. de J.C.)¹⁴ inaugurara al forjar en el Delta de Ganges un poderoso imperio que comprendía desde el mar Arábigo hasta el Golfo de Bengala. El Documento a que nos referimos fue escrito por Kautliya¹⁵ primer ministro del rey Chadragupta, y lleva por título "ARTHASASTRA" (ciencia política)¹⁶

"EL ARTHASASTRA" es un magno tratado de teoría a la vez que un gran manual de política y administración¹⁷. Es el primer estudio del que tenemos noticias sobre el funcionamiento administrativo de un Estado altamente centralizado y de su poderosa y eficiente organización administrativa. "Esta elaborado con un espíritu similar a la moderna ciencia de la administración, es decir, como disciplina aplicada a los problemas gubernamentales¹⁸

¹⁴ Se hacía llamar "Sakravartin" señor de la paz.

¹⁵ Su verdadero nombre era "Chanakya" o también conocido como "Vishnugupta". El sobre nombre de Kautliya significa "Corcovo".

¹⁶ Arthasastra significa : "la subsistencia de la humanidad es llamada Artha, riqueza : la tierra, que contiene a la humanidad, es también llamada Artha, riqueza : la ciencia que trata de

¹⁷ los medios para adquirir y mantener la tierra es la Arthasastra, ciencia de la política".

¹⁸ Francisco J. Diaz Casillas y F. Javier Diaz Jaimes. TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA I, UNAM 1ra. Edición 1990. Pag. 4.

Siguiendo con la tónica de los antecedentes orientales, como resultado de la expansión territorial árabe surge la necesidad de administrar la región siendo "uno de los propósitos de los vencedores es aprender el arte del gobierno y uno de los fines de los vencidos el seguir participando en el poder" máxime, que como antes mencionábamos, el pueblo árabe mantenía formas de gobierno sencillas, propias de una sociedad tribal nómada, pero pobres para sociedades urbanas, por lo que "la antigua burocracia es mantenida y los altos funcionarios invitados a escribir, tratados que diagnostiquen la situación política imperante. Nace de éste modo los espejos de los príncipes musulmanes. Por extensión, con el tiempo los espejos comprenden también obras escritas no sólo para los sultanes, sino también para dignatarios, visires, gobernadores y hasta secretarios de la cancillería. En todo caso los espejos no dejan de ser para los príncipes, porque los propios secretarios forman parte de la clase dominante, disfrutan de sus privilegios y gozan de su prestigio¹⁹

Estas obras están catalogadas en el género literario llamado Adab²⁰ dando lugar al perfeccionamiento de la lengua escrita como medio fundamental de la comunicación vertical y horizontal y a la creación y

¹⁹ Guerrero Omar. Los Espejos de los Príncipes Musulmanes: Un Programa de Capacitación Administrativa de alta Jerarquía. En Revista Tlamati., pag. 6

²⁰ "El Adab es un estilo literario, una forma de discurso refinada, una forma bella de expresión del pensamiento mediante la palabra escrita". "En general, este género es el que mejor refleja la ampliación del horizonte cultural islámico. Comenzando por ser concebido como una norma de conducta, luego evolucionó hasta convertirse en tradición, sabiduría y urbanidad social, llegando a ser algo análogo a la Humanitas latina y humanística: una disposición de ánimo y una correlativa apertura y disciplina intelectual", op. Cit. Francisco Vilet. P. 157 y 160.

desarrollo de una teoría administrativa para altos funcionarios de elevada concepción intelectual. Son en suma las anteriores obras una concepción intelectual prosaica y aforística como el propósito de instruir política y administrativamente a los altos funcionarios del Islam ²¹

Mención especial merece la obra de Juan Bodino, Los seis Libros de la República, escrita en París en 1576, siendo el principal aporte de Bodino la sistematización, por primera vez, de la teoría de Administración Pública del Estado absolutista, mismo que en oposición a las fuerzas centrifugas del feudalismo luchaba por el establecimiento de los fundamentos del poder monárquico.

El Cameralismo es una concepción intelectual del Estado absolutista que comprende los siglos XVI al XVIII, cultivada únicamente por los alemanes y los austriacos²². El cameralismo se constituye en el eslabón de unión entre la ideología beligerante y activa, de carácter reservado a los funcionarios del Estado absoluto, al desarrollo erudito, académico y docente de dicha disciplina en la capacitación de los servidores del Estado. Es decir, que la concepción intelectual del cameralismo rompe con la barrera del secreto de la función

²¹ "Los Espejos de Príncipes no son ciertamente, un monopolio musulmán. El más famoso de ellos, El Príncipe de Maquiavelo es occidental. Egido de columna Baltazar de Castiglione y Erasmo de Rotterdam fueron también autores de espejos. La diferencia radica en el carácter religioso de los espejos musulmanes y, con énfasis para nuestro caso el importante papel dado por los pensadores árabes a la Administración Pública" Guerrero, Omar. Los consejos de Los Príncipes Españoles. Rap. # 54 p. 523.

²² Fuera de Alemania sólo Suecia la llega a practicar, por lo que sin lugar a duda su difusión es su mayor limitante

pública, para llevar a las aulas universitarias una especialidad profesional de carácter científico que capacite a los funcionarios del Estado.

Si bien la enseñanza escolarizada para los administradores públicos se da desde el siglo XIII en Oxford, Praga, Cracovia, Viena y Salamanca, no es sino hasta la creación de la "Profesión en Economía, Policía y Cameralística" de las universidades de Halle y Frankfurt del Oder en el año de 1727, cuando ésta adquiere la sistematización y congruencia necesarias para ser considerada como el punto de partida de la administración como ciencia.

"En Francia, una vez realizada la revolución administrativa que procedió a la revolución política, y ya asentada la centralización heredada por el antiguo régimen antes de la reforma de 1787, la administración pública quedó consolidada". Los movimientos revolucionarios franceses posteriores, si bien cambiaron a los titulares de todos los niveles la estructura del gobierno, en ocasiones bruscamente y en abierta violación a las leyes existentes, no han modificado de manera sustancial la rutina de los trámites administrativos, que como leyes secundarias, detallan operaciones precisas y pormenorizadas. Es decir, en palabras Tocqueville; "Los titulares del poder eran reemplazados, pero la marcha diaria de los asuntos continuaba y cada individuo seguía

implicado en trámite administrativo que, como ley secundaria interesaba a su negocio o asunto particular de su vida civil.

Es Francia el País más moderno de Europa durante los siglos XVIII y XIX, por lo que de manera natural era el campo más propicio para la aparición y desarrollo de la ciencia de la Administración Pública moderna. Así pues, en el año de 1808 Carlos Juan Bonnin escribe el primer tratado de ciencia de la administración, bajo el nombre de Compendio de los principios de administración. Si bien la fecha en que el trabajo fue publicado nos haría pensar que la obra pertenece al imperio napoleónico, no lo es, ya que la obra fue presentada en la asamblea constituyente, que sesionó de 1789 a 1791 o sea que se trata de un trabajo republicano.

Para Bonnin, la Administración Pública "Es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe y da dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas"²³. Es decir el fin fundamental de la administración concebida por Bonnin es el desarrollar una tecnología que como fuerza organizadora actúe sobre la sociedad. Dicha tecnología, debe ser tratada desde tres ángulos:

1.-como Ciencia por lo respectivo a la teoría de los principios productores de las cosas administrativas

2.- como Arte en cuanto a la aplicación de los principios a la ejecución de las leyes.

3.- "Como institución política en el conjunto de la organización de las autoridades ejecutoras; que es el sistema completo de la ciencia administrativa"²³.

La ciencia administrativa, para Bonnin, se compone de principios "Universales e invariables como los que constituyen a la sociedad", siendo sus principios fundamentales:

- 1.- Que la administración nació con la asociación o comunidad.
- 2.- Que la conservación de esta es el principio de la administración
- 3.- Que la administración es el gobierno de la comunidad.
- 4.- Que la acción social es su carácter y su atribución la ejecución de las leyes de interés general.²⁵

²³ Bonnin, c. Juan Principio de la administración, en RAP, "especial Gabino Fraga" p.93

²⁴ Francisco J. Díaz Casillas y F. Javier Díaz Jaimes, TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA I, UNAM 1ra. Edición 1990, Pag. 31.

²⁵ Francisco J. Díaz Casillas y F. Javier Díaz Jaimes, TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA I, UNAM 1ra. Edición 1990, Pag. 31.

C) PETRÓLEOS MEXICANOS (ANTECEDENTES)

A mediados del siglo XIX se realizaron las primeras perforaciones con el propósito de extraer petróleo del subsuelo. Se dice que en México, por el año de 1882, el ingeniero de Minas Antonio del Castillo, llevó a cabo una perforación en un lugar cercano al Cerro del Tepeyac, de la cual brotó agua mezclada con petróleo. Probablemente esa fue la primera perforación. Lo cierto es que entre 1864 y 1867 el emperador Maximiliano de Habsburgo otorgó 38 concesiones petroleras.

En este período se creó un organismo administrativo para atender los asuntos relacionados con el petróleo. En las Reales Ordenanzas para la Minería de la Nueva España. Decretadas el 6 de Julio de 1865 se lee: "Nadie puede explotar minas de sal, fuente o pozo y lagos de agua salada, carbón de piedra, betún, petróleo, alumbre, Kolin y piedras preciosas, sin haber obtenido antes la concesión expresa y formal de las autoridades competentes y con la aprobación del Ministerio de Fomento". Dependiente del Departamento Administrativo de ese Ministerio existía una dirección llamada "De minas", misma que a finales del porfiriato se le cambió por el nombre de Dirección de Minas y Petróleo. Aquí se atendieron las concesiones de permisos para la explotación de petróleo.

En Marzo de 1915 Venustiano Carranza creó la Comisión Técnica del Petróleo, que después sería el Departamento de Petróleo, dentro de la misma Secretaría de fomento, colonización e Industria

26

En 1917 la Secretaría de Fomento fue dividida y la atención de los asuntos petroleros pasó a la Secretaría de Hacienda, Comercio y Trabajo.

Poco antes de la Expropiación, el Presidente Cárdenas creó la Administradora General de Petróleo Nacional. A raíz de la expropiación se constituyó el Consejo Administrativo del Petróleo para la industria y por decreto presidencial. El 7 de Junio de 1938 se creó la empresa Petróleos Mexicanos, al tiempo que también se creaba la Distribuidora de Petróleos Mexicanos.

Dos años más tarde tanto la Distribuidora como la Administradora pasaron a formar parte de PEMEX quedando ésta como única Institución encargada de explorar, extraer, procesar y vender el petróleo crudo y sus derivados en el país.

La Nacionalización de la industria petrolera reunió en una sola a 20 compañías extranjeras que heredaron a la nueva Institución sistemas técnicos y administrativos ajenos al espíritu y a los intereses de la

²⁶ Ariel García, NOSOTROS LOS PETROLEROS No. 90 año IX, pagina 42

nación; de tal manera que la reorganización de la industria fue un reto para las primeras administraciones.

Por aquellos años se crearon comisiones mixtas de empleados de confianza y sindicalizados para aprovechar la información disponible y las diversas especialidades del personal con el fin de estructurar en forma dinámica la organización de la nueva empresa.

Se puede afirmar que desde un principio la organización administrativa de PEMEX ha correspondido a la de una industria totalmente integrada, pues las actividades que realiza cubren el ciclo productivo, desde la exploración hasta la venta y distribución de los productos; además del diseño, la construcción y el financiamiento de sus propias instalaciones.

Durante estos años PEMEX no ha dejado de modernizarse en materia administrativa. La mecanización en materia administrativa en el manejo de los datos contables principió en la década de los 50 en diversos centro de trabajo mediante la utilización de equipos de registro unitario. Los sistemas computarizados se instalaron en la empresa en 1966; En esa ocasión, las oficinas generales en la ciudad de México contaron con una computadora mediana donde se registraron los

inventarios, el movimiento de almacenes y la integración de sistemas contables.²⁷

El constante crecimiento de PEMEX ha generado una administración cada vez más compleja que requiere de equipos más sofisticados.

En 1975 la Unidad de Proceso de la ciudad de México contaba con una computadora con 8 unidades de disco magnético, con capacidad para 940 millones de caracteres, 9 estaciones, 17 videos, 19 teletipos, 1 terminal de graficación, 1 graficador, 30 estaciones de grabación y 15 perforadores.

En los últimos años, las actividades en el renglón de la organización administrativa han estado orientadas a elevar la eficiencia de las estructuras de organización, sistemas y procedimientos de la institución. Entre ellas cabe mencionar que en 1981 se definieron los objetivos, funciones, políticas y atribuciones de las gerencias de zona y se desarrolló el Programa Medidas de Mejoramiento Administrativo, el cual tuvo excelentes resultados.

²⁷ Ariel García, NOSOTROS LOS PETROLEROS No. 90 año IX, página 43

En 1982 se constituyó La Comisión Interna de Administración y programación, de la subdirección Técnica Administrativa, con el fin de coordinar las acciones que desarrollan sus diferentes unidades administrativas.

En 1983 destacan, por su importancia, la fusión de las subdirecciones de Exploración y Explotación, en la producción Primaria y las de Refinación y Petroquímica, en la de transformación Industrial.

En 1984 se inició una nueva etapa de la modernización administrativa de la Empresa con los programas de simplificación administrativa, desconcentración y descentralización. Dentro de estos programas se reestructuraron algunas dependencias, se elevó de rango a otras; algunas gerencias se fusionaron con el propósito de fortalecer la estructura organizativa de la Institución.

En 1985, PEMEX dio grandes pasos en su programa de racionalización administrativa. Se procedió a comprimir su organización identificando las funciones factibles de reubicar, lo cual dio lugar a la desaparición de órganos a nivel coordinación, gerencia y departamento. Asimismo se desarrollaron los modelos y se formularon los reglamentos

para los subsistemas de Planeación, Programación, Presupuesto, Administración Patrimonial, Seguridad Industrial, Suministros, Normatividad Administrativa, Organización y Métodos e Informática.

Para 1986 destaca el Proyecto de Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos y la Estructura General de Puestos Directivos y Profesionales en la que se definen su adscripción y jerarquía. También se concluyeron 54 proyectos de organización ó reorganización; se revisaron y autorizaron 15 manuales de organización, se llevaron a cabo 11 auditorias administrativas y se hicieron 8 estudios para mejorar la productividad regional.

El sentido de racionalidad no sólo esta orientado a incrementar la productividad sino también a contribuir al desarrollo y al bienestar de los trabajadores y de las comunidades donde la Institución se desempeña.

Al iniciar sus actividades PEMEX recontrató a casi 18 mil trabajadores, de los cuales 17 por ciento eran transitorios. Esa cifra ha aumentado progresivamente; en la actualidad entre transitorios y de planta, Petróleos Mexicanos ocupa los servicios de casi 115 mil

trabajadores. Entre ellos se encuentra un buen número de profesionales de todas las especialidades.²⁸

No son pocas las prestaciones que reciben de Petróleos Mexicanos sus trabajadores. La empresa cuenta con un sistema suficiente para garantizar la atención médica necesaria para todos los empleados. Hospitales, clínicas y consultorios con personal eficiente y especializado brindan cada día la atención médica que los trabajadores petroleros y sus familias solicitan.

²⁸ Ariel García. NOSOTROS LOS PETROLEROS No. 90 año IX, pagina 44

CAPITULO II
MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

A) TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN

El estudio de diferentes autores, escuelas de la teoría Administrativa, aparentemente puede resultar árido, teórico, meramente histórico y hasta innecesario.

Sin embargo la comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido está desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral y el criterio ecléctico y flexible que todo administrador requiere.

ESCUELAS DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuáles se concibe a la administración; algunos son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como éste, existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado que a la fecha no exista

una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo.

ADMINISTRACION CIENTÍFICA

Se le ha llamado científica por que surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria, debido al desarrollo de la producción que vino como resultado de la revolución industrial.²⁹

Los primeros escritores eran economistas, que sin pensar en escribir sobre administración, analizaron principios tales como la división del trabajo, especialización, etc. Como en el caso de Adam Smith, que habla de las ventajas de la división del trabajo.

Los creadores de esta escuela son Frederick Winslow Taylor y los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, quienes a principios de este siglo en Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica.

²⁹ Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 105.

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente aborda aspectos como estudios de tiempo y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos especialización e instrucción. A esta corriente se le llama Administración Científica, por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Sin embargo, algunos autores consideran, que es un error llamar Ciencia a una serie de principios que carecen de bases fisiológicas y psicológicas, argumentando que, en esencia este método no es más que un sistema perfeccionado para aumentar al máximo el rendimiento de la mano de obra a través de la utilización más estricta de los tiempos; la principal, objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar de al bienestar físico y mental del trabajador.

Las reacciones que provocó el Taylorismo, al implementarse en las industrias americanas y europeas, fueron en ocasiones violentas. Así los franceses de la confederación general del trabajo acosaron al Taylorismo de ser "una organización de surmenage". La influencia Tecnócrata de Taylor aún existe en algunos sistemas de organización, sus teorías han sido puestas a prueba con diversos resultados en las empresas desde hace algunas décadas. La contribución fundamental de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración y el

surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. Su línea de pensamiento puede utilizarse junto con otras teorías administrativas.

Analizaremos las principales aportaciones de los autores representativos de esta escuela:

Henry Poor Editor de American Railroad Journal (1849 a 1862), establece principios de administración básicos para las grandes organizaciones de negocios. Decía que los administradores ferrocarrileros debían guiarse por 3 principios básicos:

** Comunicación.*

** Información*

** Organización.*

La organización del ferrocarril debía estar diseñada para asegurar que el tiempo de cada hombre fuera completamente utilizado y el equipo mantenido en servicio el mayor tiempo posible.³⁰

Robert Owen (1771-1858) Trabajó a favor de de la reforma social e inició el movimiento cooperativo de consumo.

Se le considera dentro de dos corrientes:

³⁰ Claude S. George Jr., Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice- may Internacional, Pag. 77.

**La Humano-Relacionista por sus ideas de exigir ciertos beneficios para los trabajadores, como escuelas, guarderías y hasta casas para los obreros.*

**La Corriente Científica, por sus principios en cuanto a lograr la mayor eficiencia dentro de las empresas.³¹*

Charles Babbage (1792-1871) uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna. Dedicó gran tiempo al desarrollo de una máquina calculadora a la que llamó Máquina diferencial que fue precursora de la actual computadora electrónica. Anticipó muchas teorías de Taylor, captó los inconvenientes del estudio de tiempos. Su mayor aportación fue la división por oficios, la cual escribió en su libro "la Economía de las máquinas y las manufacturas", publicado en 1832. al utilizar artesanos especializados en productos completos, postuló las ventajas de la división del trabajo:

1.- Del tiempo necesario para aprender.

2.- Siempre se pierde tiempo cambiando de una ocupación a otra.

³¹ Muñoz Garduño Jaime. Introducción a la Administración. Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 106.

3.- *La habilidad Adquirida por la frecuente repetición de los mismos.*

4.- *La división del trabajo propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.*³²

Capitán Henry Metcalf (1847-1917) establecía la propuesta de que hay una ciencia de la Administración basada en principios que pueden aplicarse en una gran variedad de casos. Indicaba además, que esos principios pueden determinarse registrando observaciones y experiencias y comparándolas. Finalmente, describió un sistema precursor para el sistema de costos y materiales; era sencillo dado que proporcionaba una corriente continua de información y distribuía la responsabilidad con precisión. Para él la administración de arsenales y otros talleres era un arte que descansaba en la aplicación de determinados principios que conjuntamente, constituían la ciencia de la administración.

Henry Robinson Towne (1844-1924) fue presidente de la compañía Yale y Towne durante 48 años, dio una conferencia: "El ingeniero como economista", presentada ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886. Probablemente inspiró a Frederick W. Taylor a dedicar el trabajo de toda su vida a la administración científica. En

³² Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 106.

dicha conferencia propone un intercambio de conocimientos, ya que la administración debía ser considerada como ciencia.

En una segunda conferencia "Reparto de ganancias", publicada en 1896, afirmaba que el reparto de utilidades no es un ajuste equitativo ni una solución correcta a un problema económico.

La tercera conferencia "la evaluación de la administración industrial" escrita en 1921, propuso el establecimiento de cursos de administración industrial en escuelas técnicas y universidades, acreditando a F.W. Taylor como iniciador de la administración científica.

Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus intentos por mejorar los sistemas de jornal por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de ASME, presentando así los datos sobre los que podían basarse una ciencia administrativa.³³

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) Es una de las personalidades mas importantes dentro de la administración; Frecuentemente se le llama "el padre de la administración científica". Taylor dedico la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la

³³ Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 107.

mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.³⁴

Taylor define y fija el objeto de la administración "El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados"³⁵

El bajo rendimiento tiene su origen en dos causas:

Primera.- el instinto y la tendencia natural en el hombre de tomar las cosas con calma, a la que podríamos llamar "bajo rendimiento natural".

Segunda.-un segundo pensamiento y un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo que podríamos llamar "bajo rendimiento sistemático".

Son muy importantes los incentivos al trabajador eficiente, ya que al no existir puede dar como resultado un "bajo rendimiento sistemático", esto significa que sin que lo sepa la dirección de cualquier empresa; el

³⁴ Harold Koontz, Heinz Weihrich, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, 11va. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 17

³⁵ Frederick W. Taylor, Principios de la administración científica, Editorial. Herrero Hermanos. México 1980. Pág. 19.

trabajador mantendrá en secreto y no demuestra que puede trabajar más aprisa.

Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Ejemplo :

** si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa, independientemente de su salario normal. Si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa y ésta es mucho mayor a la primera.*

En 1911 publicó el libro PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT⁶ en donde demuestra que la administración es una ciencia que está basada en reglas, leyes y principios bien definidos.

Postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una "revolución mental" tanto en la mente del trabajador como en la mente de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

- 1.- En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentar éste*

2.- *Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.*

3.- *Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad.*

4.- *La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares)*

5.- *Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador*

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

Taylor concluye que la esencia de la administración científica consiste en cierta filosofía, que es una combinación de:

- ❖ *El establecimiento de una verdadera ciencia.*
- ❖ *La selección científica del trabajador.*
- ❖ *Su educación y formación científica.*

❖ *La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.*³⁷

Henry Lawrence Gantt (1861-1919), en 1887 se convirtió el un fiel discípulo y colaborador de Taylor, sin embargo Gantt prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijárseles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros al que llamó PRIMAS Y TAREAS, de Gantt.

*Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad llevan su nombre y determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa mediante barras.*³⁸

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) realizó estudios y experimentos que lo llevaron a identificar 17 elementos básicos que se podían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. Los llamo elementos THERBLIGS, denominación que utilizó por inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y color.

³⁷ Muñoz Garduño Jaime. Introducción a la Administración, Segunda edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA, Pag. 113.

³⁸ Harold Koontz, Heinz Wehrlich, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL., 11va. Edición. Editorial McGraw Hill. Pag. 17.

1.- <i>Buscar</i>	<i>B</i>
2.- <i>Seleccionar</i>	<i>S</i>
3.- <i>Coger</i>	<i>C</i>
4.- <i>Transporte en vacío</i>	<i>TV</i>
5.- <i>Transporte con carga</i>	<i>TC</i>
6.- <i>sostener</i>	<i>SO</i>
7.- <i>Dejar carga</i>	<i>DC</i>
8.- <i>Poner en posición</i>	<i>PP</i>
9.- <i>Colocación previa</i>	<i>CP</i>
10.- <i>Inspeccionar</i>	<i>Y</i>
11.- <i>Montar</i>	<i>M</i>
12.- <i>Desmontar</i>	<i>D</i>
13.- <i>Utilizar</i>	<i>U</i>
14.- <i>Espera inevitable</i>	<i>EI</i>
15.- <i>Espera evitable</i>	<i>EE</i>
16.- <i>Plan</i>	<i>PI</i>
17.- <i>Descanso</i>	<i>DF³⁹</i>

Gilbreth define estos estudios como "el estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados".

³⁹ Adalberto Chavenato, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, 3ra. Edición, 2da. En Español, Editorial Mc Graw Hill, Pag. 48

ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

La principal desventaja de la escuela empírica es que los resultados que se obtienen, en ocasiones, son mediocres, ya que lo que es conveniente para una empresa no siempre lo es para la otra, y la aplicación y comparación de los eventos pasados es dudosa. Además se permanece al margen de todos los avances de la administración y de los de ciencias auxiliares de la misma.

Existen un sin número de escuelas y en listaremos algunas de las que me parecen importantes y tiene alguna relación con el estudio presentado:

- a) Escuela ambiental*
- b) Escuela del comportamiento humano*

- c) *Escuela del sistema social*
- d) *Escuela de administración de sistemas*
- e) *Escuela de la teoría de las decisiones*
- f) *Escuela de la medición cuantitativa*
- g) *Neo-Humano relacionismo*
- h) *Escuela ecléctica, universal o del proceso administrativo*

Dentro de la evolución del Pensamiento Administrativo existen tres eslabones importantes que son: Producción, Relaciones Humanas y Administración, los cuales expondremos a través de cuadros sinópticos.

PRODUCCION⁻¹⁰

CHARLES BABBAGE:

1.- *El trabajo debe asignarse según sus habilidades*

2.- *la división del trabajo es útil por:*

- a) *Menor tiempo de aprendizaje*
- b) *Menor tiempo de cambio de técnica*
- c) *Trabajadores eficientes*
- d) *Mayor probabilidad de crear herramientas y equipos especiales*

FREDERICCK W. TAYLOR

(padre de la Admón. Científica)

1.- *Sus teorías y experimentos hicieron correcciones en dos áreas mayores: Mano de Obra y Administración las cuales deben estar comprometidas en el principio básico de eficiencia.*

HENRY L. GRANT.

1.- *Insistió en que el trabajador debería ser considerado variable y que todo los demás debería adaptársele a él.*

⁴⁰ Salvador Mercado H., Administración y Calidad (Crecer para producir), Editorial PAC s.a. de c.v. 2 da. Edición Julio 1996. Pag. 9 y 10

FRANK y LILIAN GILBERTH:

- 1.- Lilian fue la primera en el campo que ahora conocemos como administración de personal-*
- 2.- Frank era un contratista constructor con éxito, que desarrollo amplias reglas en ese campo para sus empleados. Dichas reglas eliminaban el desperdicio de tiempo y energía y aceleraban el paso de la construcción.*

RELACIONES HUMANAS⁴¹

ELTON MAYO (Padre de las Relaciones Humanas)

** Sus experiencias en "HAWTHORNE", ahora famosas, señalaron el punto en la historia de la administración, en que los empleados empezaron a tener derechos.*

** Los estudios en HAWTHORNE demostraron que:*

- 1.- Las necesidades sociales y psicológicas del hombre son tan efectivas, como motivador es el dinero.*
- 2.- La integración social del grupo de trabajo es tan influyente como la organización de la tarea en trabajo.*
- 3.- No puede ignorarse al factor humano en cualquier planeación correcta de administración.*

ROBERT OWEN

- 1.- La gente es mas importante que las maquinas*
- 2.- Si se atienden las necesidades personales y sociales de los trabajadores, la recompensa económica de esa atención llegara por si misma*

HUGO MUNSTERBERG.

- 1.- Crea el nuevo campo de la Psicología Industrial.*

⁴¹ Salvador Mercado H., Administración y Calidad (Crecer para producir), Editorial PAC s.a. de c.v. 2 da. Edición Julio 1996. Pag. 11 y 12

FRANK y LILIAN GILBERTH:

1.- Al hombre debe reconocérsele como individuo y no como uno entre un grupo de trabajadores.

2.- Señalan dos tipos de incentivos:

a) Directos.- Oportunidades para progresar, el orgullo y la belicosidad, el amor por el juego, la competencia y el deseo de lograr el reconocimiento personal.

b) Indirectos.- promoción, paga, horas mas cortas de trabajo y otras formas de remuneración externas.

ADMINISTRACIÓN⁴²

HENRI FAYOL

** Sus principios generales*

- 1.- *División del trabajo*
- 2.- *Autoridad*
- 3.- *Disciplina*
- 4.- *Unidad de mando*
- 5.- *Unidad de dirección*
- 6.- *Subordinación de los intereses individuales al interés general.*
- 7.- *Remuneración*
- 8.- *Centralización*
- 9.- *Escalafón*
- 10.- *Orden*
- 11.- *Equidad*
- 12.- *Estabilidad en la tendencia de los puestos*
- 13.- *Espíritu de equipo*

MARY PARKER FOLLET

** La verdadera armonía entre el Capital y el Trabajo dependería de la integración de motivos e intereses que los unificaría en grpo.*

R.C. DAVIS

** Desarrollo una comprensiva identificación de los principios de la administración.*

⁴² Salvador Mercado H., Administración y Calidad (Crecer para producir), Editorial PAC s.a. de c.v. 2 da. Edición Julio 1996. Pag. 12 y 13

HAROLD KOONTZ

Creador de la "Teoría de la selva" de la administración una comprensiva clasificación de los medios por los cuales las personas estudian la materia de administración

El pensamiento administrativo puede describirse como una cadena que engendra 3 distintas filosofías. En una época u otra, cada eslabón de la cadena ha recibido su parte abrumadora de énfasis, sin embargo, en el transcurso de los años, la evolución del pensamiento administrativo ha establecido los engranes como necesidades interdependientes

EMPRESA PÚBLICA Y EMPRESA PRIVADA

Fue en los años 50' S cuando un sin número de empresas pequeñas y medianas nacieron en México gracias a las acciones decididas del gobierno de promover grandes inversiones industriales que dan por consecuencia la disminución de las importaciones

Teniendo como referencia el párrafo anterior mencionare los diversos tipos de Empresas en México en la actualidad, para posteriormente entrar de lleno al tema central de este inciso.

1) *De acuerdo a su Tamaño.- características:*

- 1.1.- Magnitud de recursos económicos principalmente capital y mano de obra*
- 1.2.- Volumen de ventas anuales*
- 1.3.- Área de operación de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional*

1.1 <i>Tipo De Empresa</i>	1.2 <i>Total De Empleados</i>	1.3 <i>Volumen de ventas anuales</i>	<i>Área Geografica</i>
<i>Micro</i>	<i>Máximo 15</i>	<i>Hasta 110 salarios mínimos</i>	<i>Tipo "A"</i>
<i>Pequeña</i>	<i>Mínimo 16 Máximo 100</i>	<i>Hasta 1,115 salarios mínimos</i>	<i>Tipo "A"</i>
<i>Mediana</i>	<i>Mínimo 101 Máximo 250</i>	<i>Hasta 2,010 salarios mínimos</i>	<i>Tipo "A"</i>
<i>Grande</i>	<i>Mínimo 251</i>		

2) Por su origen:

2.1 *Empresas Nacionales.- Capital de empresarios Mexicanos*

2.2 *Empresas Extranjeras o trasnacionales.- Capital extranjero.*

2.3 *Empresas Mixtas.- Capitales Nacionales y extranjeros*

2.4 *Empresas Multinacionales.- Capital público de varios países y se dedica aun giro que beneficia a los países participantes*

3) De acuerdo a su Capital:

3.1 *Empresa Privada*

3.2 *Empresa Pública*

3.3 *Empresas Mixtas*

Mencionados ya los tipos de empresas que existen en nuestro País, entraremos al análisis un poco más a fondo de los puntos 3.1 y 3.2

Como ya he venido comentando a principios del capítulo, la Administración en una ciencia que tiene sus propias bases y principios generales, los cuales se pueden aplicar a cualquier empresa pública o privada; y es por ello que existe una tendencia a identificar a la administración pública y privada considerandolas "ramas especializadas de la misma ciencia"⁴³

Por lo anterior, al regir los mismos principios en ambas administraciones, es lógica la existencia de un mayor número de similitudes que de diferencias, sin embargo y a pesar de ser menor el número de diferencias, estas son significativas pues si en el sector privado se administran empresas simplemente, en el sector público la empresa a administrar es el estado.

Señalare algunos de los criterios más tradicionales que identifican el tipo de administración.

I.- En la Administración Privada; se busca la máxima utilidad, el mayor beneficio ya sea individual o de grupo y por lo tanto el afán de lucro es su distintivo y en la Administración Pública el único interés que la mueva y la justifica es el bienestar colectivo o social, que es su esencia misma

⁴³ Jiménez Castro Wilburg, INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, FCE México, 1970 Pág. 32

II.- En la Administración Privada; para medir la eficiencia; es comprobable a través de sus ganancias y en la Administración Pública "La eficiencia de una entidad gubernamental no debe medirse por la maximización de sus ingresos o la minimización de sus gastos, sino por la calidad e intensidad con que se realizan los propósitos públicos"⁴⁴.

III.- Una diferencia mas entre ambas con respecto a los límites y medios de acción en uno y otro sector, pues existe una mayor rigidez legal en el sector publico, que se traduce en un inmenso poder de coacción por parte del Estado.

IV.- La responsabilidad del sector privado se ve reducido a su ámbito de acción como empresa y en la administración publica se es responsable ante el pueblo por los cuál se deben conciliar los intereses particulares con los sociales y esto es quizá "una de las diferencias más visibles entre los dos sectores.... el carácter tutelar de la Administración Pública sobre la Privada"⁴⁵

⁴⁴ Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración Pública. I Teoría General, Planificación, Presupuestos. FCE 5a. reimpresión. México, 1978. pag. 54.

⁴⁵ Mosher Frederick C. Salvatore Cimmino. Ciencia de la Administración. Ediciones Rialfe, S.A. Madrid, 1961. Pag. 142

Citare los 3 criterios que dentro de la ciencia del Derecho suelen proponerse para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado, según Agustín Reyes Ponce.⁴⁶

1) LA NATURALEZA DEL ORGANISMO. Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada será, por el contrario, aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter.

2) EL FIN BUSCADO. Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. Esta ya plenamente delineado en el Derecho Romano: "Jus Publicum est quod ad statum rei Romanae spectat; privatum autem, quod ad singularem utilitatem pertinet". Derecho Público es el que mira al bien de la República de Roma; privado, en cambio, el que solo atiende a la utilidad Particular.

La Administración será pues Pública o Privada, según se de con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

⁴⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas (Teoría y Práctica) primera parte. Editorial Limusa. Pags. 34 y 35

3) *LA FUENTE INMEDIATA.* Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella que se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario cuando la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de una organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa y tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc. el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio este garantizada y se funde en una ley, ya sea positiva, o por lo menos de derecho natural.

Después de haber citado diversos criterios cerraré este rubro diciendo: Que en lo que corresponde a "La Dirección de Personal y sus técnicas, hay que reconocer que hay muchas semejanzas. Conducir y orientar un grupo humano del cual se debe actuar como líder, motivar su acción a través de la satisfacción de sus necesidades, supervisar la ejecución de sus tareas, comunicarse fluida y claramente, decidir con oportunidad y racionalmente son requisitos que debe cumplir un ejecutivo de cualquiera de los dos sectores, independientemente del carácter jurídico de la entidad que dirige."⁴⁷

⁴⁷ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas. Administración de Empresas Públicas (Volumen 1) Editorial Limusa 1ra. edición 1979. Pag. 19

C) ADMINISTRACION PÚBLICA PARAESTATAL

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, reglamentaria del Artículo 90 Constitucional, delimita claramente en su artículo 3ro¹⁸., La conformación de la Administración Pública Paraestatal, que se integra por:

I Organismos Descentralizados.

II Empresas de participación estatal.

Instituciones nacionales de crédito.

Organismos auxiliares nacionales de crédito.

Instituciones nacionales de seguros y fianzas.

III Fideicomisos.

Por lo antes mencionado y dado que la Administración Pública Paraestatal esta constituida por un vasto numero de entidades publicas de naturaleza diversa, procederé a analizar al únicamente dos entidades de la Administración Pública paraestatal:

a) Organismos descentralizados

⁴⁸ Santillana y Rentaría Raúl (Comentarios a las reformas) y Ibáñez Filiberto (Revisión). LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL., Editorial SISTA S.A de C.V., Pág. 4.

b) Empresas de participación estatal.

a) Organismos Descentralizados.- La descentralización, como otra forma organizativa de la Administración Pública Federal, tuvo su origen teórica y prácticamente en Francis, a través de los organismos que se denominaban "establecimientos públicos", los cuales fueron creados ante la necesidad de descongestionar a la administración central y satisfacer un servicio público técnico, con personal calificado, con autonomía presupuestaria y al margen de los vaivenes políticos.⁴⁹

El maestro Don Alfonso Nava Negrete considera que "el Presidencialismo ha impuesto su molde centralizador y aquella palabra ha quedado vacía o se le conserva como membrete para organismos casi definitivamente centralizados. Son dos en realidad las organizaciones centralizadas, las que ahora observamos, la típica formada por secretarías y departamentos de estado y la atípica integrada por las nuevas descentralizadas"⁵⁰

*Por lo que la Ley Orgánica de La Administración Pública Federal señala que: "Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o por decreto del Congreso de la Unión o por Decreto del ejecutivo Federal, con *personalidad jurídica(*), patrimonio propio(**) y un fin*

⁴⁹ Marienhoff, Miguel S. Tratado de derecho administrativo. Tomo I Teoría General. Segunda edición. Buenos Aires, 1977. Ed. Abeledo-Perrot, S.A. Pág. 805

⁵⁰ Chavez Nieto, José. La Administración Pública Federal. Pág. 26 y 27

*público específico (**), cualquiera que sea la estructura legal que adopten*⁵¹

() Es el elemento fundamental del ente descentralizado y consiste en la facultad de realizar, con poder decisorio propio, los fines públicos que le han sido encomendados, es decir, con independencia del poder central. Dicha personalidad es ajena a la personalidad del estado*

*(**) Consiste en tener autonomía financiera, es decir, un patrimonio y bienes materiales propios del organismo y el cual esta por supuesto fuera del Patrimonio del Estado*

*(***) El objetivo que se debe satisfacer por el ente descentralizado es, en concreto, el mismo de la administración pública central y el cual puede variar de acuerdo a las condiciones del momento.*

El objeto de los organismos descentralizados se encuentra específicamente establecido en el artículo 14 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 14 de Mayo de 1986.

⁵¹ Nava Negrete, Alfonso. Avances del Derecho Administrativo, Económico y Social, México, 1985 Pag. 160.

Artículo 14 Son organismos descentralizados las personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y cuyo objeto sea:

I.- La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas y prioritarias;

II.- La prestación de un servicio público o social; o

III.- La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o de seguridad social.⁵²

Doctrinalmente la descentralización como forma de administración puede adoptar las siguientes formas:

1.- Descentralización por Región o Territorial; se establece cuando la persona jurídica que se crea tiene una base territorial en la que ejerce su jurisdicción administrativa y el ejemplo clásico es el municipio.

⁵² Santillana y Rentarías Raúl (Comentarios a las reformas) y Ibáñez Filiberto (Revisión), LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL., Editorial SISTA S.A de C.V., Pág. 74.

2.- *Descentralización por Servicio o institucional; se configura cuando la persona jurídica que se crea realiza o cumple un servicio público determinado, teniendo una base técnica.*

6) Empresas de Participación Estatal.- bajo este rubro y con el calificativo de mayoritarias, son consideradas de conformidad con los Artículos 3 y 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Cabe señalar que la empresa empezó siendo una forma de organización de los particulares, quienes formaban una comunidad de producción con fines de lucro frente al estado; el cual la protegió hasta que la situación económico-social prevaeciente, lo obligo a ejercer una mayor influencia sobre ella y posteriormente a crear empresas propias, denominadas "empresas Públicas"

En cuanto a su régimen jurídico, las empresas públicas poseen las siguientes características:

1.- Tienen personalidad jurídica de derecho público.

II.- Obtienen un lucro, aunque el fin que persigue no sea necesariamente este, sino el interés social

III.- se rigen tanto por derecho público como privado.

IV.- se encuentran sometidas al régimen de contralor del estado.

De conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se consideran empresas de Participación Estatal Mayoritaria, aquellas que satisfagan algunos de los siguientes requisitos (Art. 46 :⁵³)

I.- Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica.

II.- Las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno ó varios de los siguientes requisitos:

a) Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50 % del capital social.

⁵³ Santillana y Rentaría Raúl (Comentarios a las reformas) y Ibáñez Filiberto (Revisión), LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL., Editorial SISTA S.A de C.V., Pág. 38.

b) *Que en la constitución de su capital se hagan figurar Títulos representativos de capital social de serie especial que solo puedan ser suscritos por el Gobierno Federal; o*

c) *Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente o bien designar al presidente o Director general, o cuando tenga facultades vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.*

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o servidores Públicos Federales que participen en razón de sus cargos o algunas o varias de ellas se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes⁵⁴

⁵⁴ Santillana y Rentarúa Raúl (Comentarios a las reformas) y Ibáñez Filiberto (Revisión). LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL., Editorial SISTA S.A de C.V., Pág. 39.

PLANEACION ESTRATEGICA

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, ya que para los altos directivos como para los directores dentro de una organización, la planeación formula y contesta algunos cuestionamientos claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia.

Es también un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales en todos los niveles de dirección, por lo tanto es una red de comunicación muy útil.⁵⁵

El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional

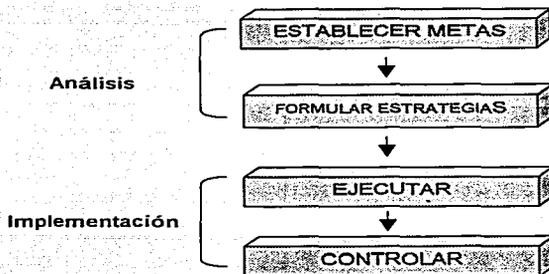
En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.*
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.*
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.*

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo

como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

- 1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (ver La Matriz de Crecimiento-Participación)*

2. *La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (ver La Matriz de Crecimiento-Participación)*

3. *La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (ver El Análisis DOFA)*

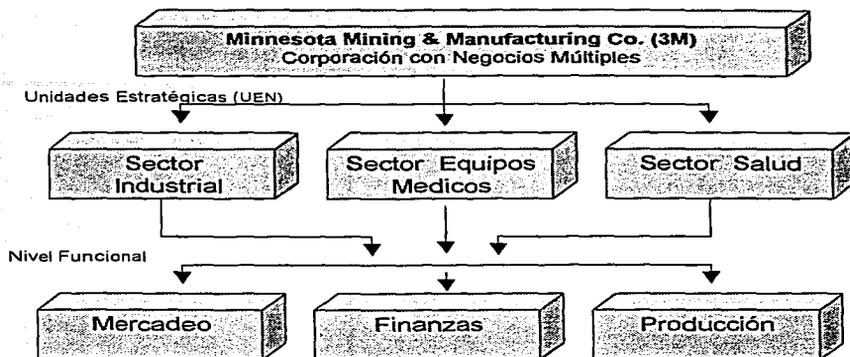
Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

1. *El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)*
2. *El divisional*
3. *El comercial*
4. *El de producción*

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver siguiente figura)

LOS TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA



Elementos de la Planeación Estratégica

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto, es necesario partir de una base tal como: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles.

Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

Elementos de la estrategia

Elementos de una estrategia son aquellos factores básicos que, traslapándose unos con otros, permiten hacerla operativa:

Visión

Tema que guía al negocio

Misión

- *Razón de ser de la empresa*
- *A qué negocio se dedica la empresa*
- *Delimita el campo de acción de la empresa con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos*
- *Una misión corporativa se define por:*
 - ♣ *Necesidades a satisfacer*
 - ♣ *Productos/ servicios*
 - ♣ *Clientes/ mercados*
 - ♣ *Competencia*

Creencias

- *Aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que son la base de sus actuaciones.*

Valores

- *Creencias distintivas (ethos)*
- *Cualidades que, en la práctica, la empresa desea alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos*

Metas/ Objetivos

- *Visión del líder*
- *Propósitos que la empresa pretende alcanzar cumpliendo su misión y de acuerdo a sus creencias y valores*
- *Nivel de ambición de la empresa*
- *Medidas cualitativas y cuantitativas de lo esperado*

Estrategia

Un integrado patrón de acciones diseñado para alcanzar metas/ objetivos

Análisis estratégico de una organización

- *Análisis de la ventaja competitiva*
- *Análisis de los productos/ servicios*
- *Análisis de la organización de la empresa*

- *Análisis de los mercados*
- *Análisis de los recursos*
- *Análisis de los cambios estructurales*
- *Análisis de los programas de desarrollo*
- *Análisis de la competencia administrativa y cultura*

Importancia de la estrategia

- *Proporciona una base sólida para tomar decisiones que mantiene enfocada a la organización en la dirección adecuada*
- *Ayudan a evitar tendencias que podrían influenciar a la organización a errar el camino*
- *Refuerza la visión y la misión*
- *Ahorra tiempo y esfuerzo*
- *Aumenta el interés por parte de todos los miembros de la organización*
- *Proporciona un sentido claro de dirección a todos los accionistas importantes*

Factores estratégicos

- *Productos/ servicios ofrecidos*
- *Necesidades del mercado*

- *Rendimiento/ utilidad*
- *Tamaño/ crecimiento*
- *Tecnología*
- *Capacidad del servicio*
- *Capacidad de producción*
- *Método de venta/ distribución*
- *Recursos naturales*

Tipos de estrategia:

- *Finanzas*
- *Organización*
- *Personal*
- *Relaciones públicas*
- *Productos/ servicios*
- *Mercadotecnia*

Paradojas de la estrategia

- *La estrategia debe tender a conseguir ventajas singulares por medio de la especialización, pero debe permitir a la organización adaptarse con éxito a los cambios permanentes en el ambiente*
- *La estrategia debe ser cauta y gradual para minimizar los riesgos, pero sólo una estrategia audaz y vigorosa procura grandes ventajas*

- *La estrategia debe anticiparse y explotar los cambios venideros, pero es bien sabido que las predicciones sobre el futuro (y sobre las acciones y reacciones de la competencia) pueden estar equivocadas*
- *La estrategia debe ser atrevida, pero no demasiado optimista*
- *La estrategia debe ser coherente, pero al mismo tiempo no puede ser rígida*

Preguntas básicas en la planeación

<i>¿Qué deseamos alcanzar ?</i>	<i>Revisar visión y misión</i>
<i>¿Quién se preocupa y de qué se preocupa?</i>	<i>Identificar clientes y requerimientos</i>
<i>¿Qué estamos haciendo ahora y que tan bien los estamos haciendo?</i>	<i>Evaluar la situación actual, evaluar fortalezas y debilidades</i>
<i>¿Qué podemos hacer mejor?</i>	<i>Definir estados deseados, problemas, oportunidades de mejora</i>
<i>¿Qué obstáculos se oponen para hacer lo que deseamos?</i>	<i>Identificar barreras y causas raíces</i>
<i>¿Qué cambios tendremos que hacer para hacerlo mejor?</i>	<i>Desarrollar soluciones de mejora: estrategias organizacionales, estrategias operativas, tácticas y planes</i>

<i>Hacerlo</i>	<i>Implementar planes</i>
<i>¿Cómo lo hicimos?</i>	<i>Evaluar, monitorear resultados</i>
<i>Si funcionó, ¿cómo podemos repetirlo?</i>	<i>Estandarizar (propuesta de nuevos objetivos)</i>
<i>¿Qué aprendimos?</i>	<i>Formalizar y distribuirlo</i>

56

Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo gerencial. Una vez que todo lo anterior esta por escrito y bien fundamentado, el siguiente paso es explorar la información obtenida para ver hacia adentro de la organización y poner en blanco y negro las fortalezas y debilidades con las que contamos. Aquí se puede trazar un mapa de la empresa en donde se contemple la gente, instalaciones, equipos, procedimientos, sistemas, en el grado de detalle deseado.

Lo anterior no es recomendable hacerlo a la carrera o con prisas, ya que el nivel de reflexión, de detalle y de soporte con datos y hechos con los que contestemos las preguntas, nos dará un mejor panorama. Para fundamentar el siguiente paso: la generación de estrategias de acción en tres niveles; 1.- el estratégico, que debe definir el que vamos a hacer y porque; 2.- el táctico, que nos establecerá el cómo lo vamos a lograr, con que recursos; y 3.- el operativo, que deberá ser realizado por cada

⁵⁶ Morrissey G., 1996, Pensamiento estratégico, Editorial Prentice may, México.

departamento y detallara especificamente quienes, donde y conque se realizara. Para cada fortaleza, que se requiere para mantenerla, en cada debilidad, que tenemos que hacer para subsanarla; Como vamos a aprovechar las oportunidades para elevar nuestro nivel actual, y de que manera habremos de enfrentar las amenazas que hemos identificado. de la misión corporativa

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Para comenzar citaremos algunos de los conceptos de Desarrollo Organizacional, desde el punto de vista de varios autores

**MILES Y SHMUCK: "Es un esfuerzo sostenido y planificado de aplicación de las ciencias del comportamiento, para mejorar un sistema humano, usando métodos reflexivos y auto analíticos".*

**BECKHARD: "Es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la cultura".*

**BLAKE Y MOUNTON: "Enfatiza la organización en su totalidad. Se basa en la teoría en la formación de equipos, y se realiza a través de la auto-ayuda. Integra las ciencias administrativas, la lógica de los negocios, y los sistemas de la conducta".*

FRENCH: " Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de la organización en la resolución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo mas efectivo y colaborativo de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo formales con la ayuda de un agente de cambio, y el uso de la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas, incluyendo la investigación de rastreo de procesos de reinformación".

La mayoría de los autores especialistas en Desarrollo Organizacional; a pesar de que tengan ideas y enfoques bastante diversificados, presentan puntos comunes, que a continuación mencionare y que se refieren a los principales supuestos básicos que fundamentan el D.O.

- 1.- La constante y rápida mutación del ambiente*
- 2.- La necesidad de continua adaptación*
- 3.- La interacción entre la organización y el ambiente*
- 4.- La interacción entre el individuo y la organización*
- 5.- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales*

6.- *El cambio organizacional debe ser planeado.*

7.- *La necesidad de participación y compromiso*

8.- *el incremento de la eficiencia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.*

9.- *La variedad de modelos y estrategias*

10.- *el D.O. es una respuesta a los cambios*

11.- *un objetivo esencial de las organizaciones es el mejorar la calidad de vida*

12.- *las organizaciones son sistemas abiertos.*⁵⁷

Algunos de los Objetivos del Desarrollo Organizacional.-

a) *Construir confianza mutua entre individuos y grupos a través de la organización y entre diferentes niveles jerárquicos*

b) *Crear un clima abierto para resolver los problemas de la organización donde los problemas sean confrontados, tanto dentro de*

⁵⁷ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición y 2da. Edición en español en 1992. Pags. 472...476.

grupo como entre grupos, en contraste a "Barrer problemas bajo la alfombra" o "Suavizar las cosas"

c) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

d) Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman parte de ella.

e) Aumentar el sentido de "Propiedad" de las metas objetivos de la organización en todos los miembros de la misma.

f) Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esos datos a los participantes del sistema cliente.

g) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las tres áreas competentes: Técnica, Administrativa y social,

*VALORES QUE PROMUEVE EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.*

- * Reconocer al hombre como esencialmente bueno*
- * Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos.*
- * Promover la autorrealización personal*
- * Impulsar la efectividad organizacional*
- * Propiciar un medio ambiente estimulante*
- * Incrementar la participación de los miembros de la organización*
- * Tratar a cada ser humano como individuo*
- * Honestidad y confianza*
- * Apertura y sinceridad*
- * Autoridad del conocimiento*
- * Colaboración vs. Competencia*
- * Equilibrio Tarea / proceso.*

CULTURA ORGANIZACIONAL (PETROLEOS MEXICANOS)

Los retos que plantean las profundas transformaciones en el entorno nacional e internacional de los negocios, demandan de las personas una gran capacidad de adaptación que les permita responder a ellos con rapidez. Esto se logrará en la medida en que puedan llevar a cabo una serie de cambios tendientes a flexibilizar sus estructuras, promover la innovación, alcanzar niveles cada vez más altos de calidad y servicio, optimizar el uso de los recursos de que disponen y fomentar la participación y el desarrollo de su personal.

Desde hace varios años, un creciente número de empresas en todo el mundo han emprendido procesos encaminados a realizar estos cambios, que en última instancia les garantizarán incrementar su grado de competitividad y efectividad.

La Industria Petrolera Estatal no es ajena a esta realidad; los cambios que se generan en ella no sólo son estructurales o conceptuales, sino que tocan la esencia misma de la organización, es decir, su cultura, manera particular de ser y hacer las cosas y, en última instancia, manera de enfrentar y reaccionar ante las nuevas condiciones.

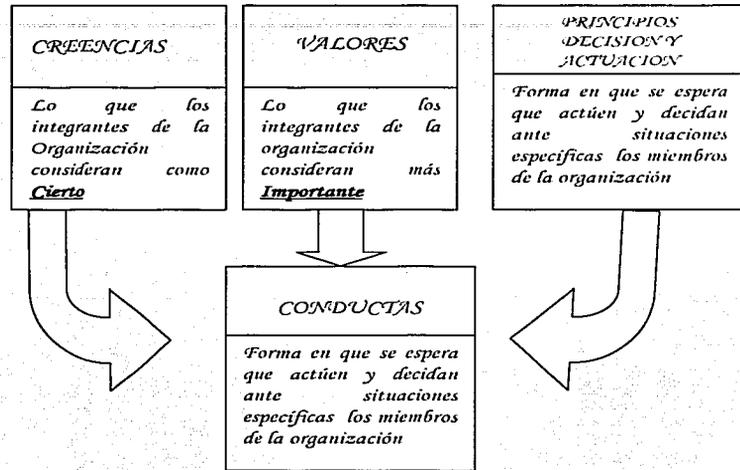
Es bajo este contexto, en donde se hace imperativo el replantear la Cultura Organizacional, en la definición clara de los Valores bajo los cuales deberá regir su acción y de las conductas que reflejen dichos valores, se tendrá el marco de referencia indispensable para orientar esfuerzos y consolidar una Cultura Organizacional fuerte y funcional.

Cuando esta se encuentra claramente definida, difundida y asimilada, desarrolla una serie de funciones que le permiten alcanzar dos objetivos básicos: por un lado, que la organización logre adaptarse rápida y eficazmente a los cambios de su entorno, garantizando así no sólo su sobrevivencia, sino también su desarrollo y capacidad competitiva; y por otro, lado alcanzar los niveles de integración necesarios para que su personal se comprometa con las metas establecidas y trabaje de una manera coordinada para la consecución de las mismas, a través de las siguientes funciones:

- a) Coadyuva al propósito fundamental de la organización*
- b) Distingue a la organización de las demás*
- c) Crea sentido de pertenencia y cohesión.*
- d) Produce normas de comportamiento.*

- e) *Define lo que es importante.*
- f) *Determina la manera como se hacen o deben hacerse las cosas.*
- g) *Fortalece la línea de autoridad.*

LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Mientras más arraigados estén los valores de una organización entre sus integrantes, menos necesidad habrá de orientar explícitamente sus pautas y conductas. La búsqueda de significado para la actividad que el del individuo

La implementación de la cultura organizacional es un reto diferente.... Existen siete acciones clave para lograr n cambio

satisfactorio de cultura..... y el esfuerzo inicial debe estar en los niveles directivos.⁵⁸

- 1.- Fomentar la actitud positiva al cambio*
- 2.- Comunicar los cambios que se requieren, y por qué*
- 3.- Convertir, neutralizar o eliminar obstáculos.*
- 4.- Proporcionar soporte especial para la creación de una nueva cultura.*
- 5.- Incentivar la acción*
- 6.- Mantener el programa dinámico*
- 7.- Afirmar continuamente la dedicación de la Dirección en el cambio.*

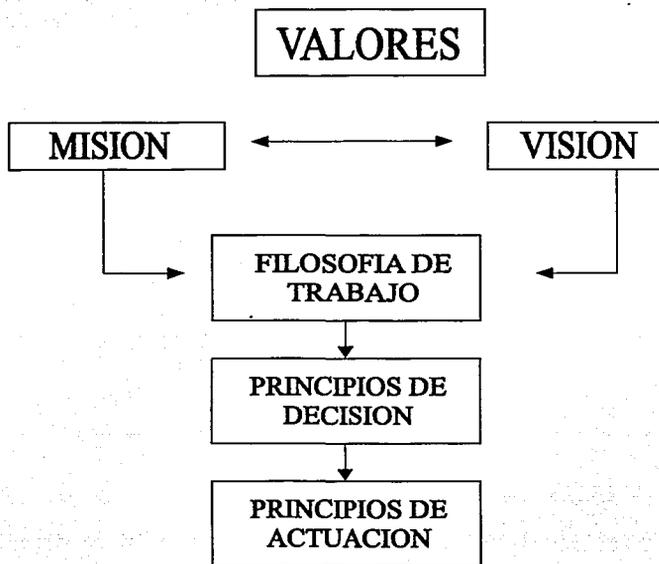
Cada vez un mayor número de organizaciones están llevando a cabo procesos de cambio orientados a fortalecer su cultura. La Industria Petrolera Estatal ante los nuevos retos que enfrenta, vive actualmente un proceso similar. Como resultado de la primera etapa, se establecieron ocho valores fundamentales que deberán guiar el comportamiento de sus integrantes; se definieron en términos conductuales y se derivaron de

⁵⁸ PEMEX Dirección Corporativa de Administración. Cultura Organizacional. Pag. 17

ellos los Principios para la Toma de Decisiones y los Principios de Actuación que permitirán aplicarlos en la práctica cotidiana. A este conjunto de parámetros, más la Misión, Visión y Filosofía de Trabajo se le ha denominado conceptos fundamentales de la cultura organizacional en la Industria Petrolera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

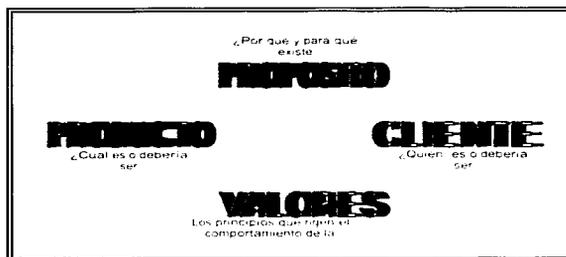
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA
INDUSTRIA PETROLERA ESTATAL



MISION

Es el enunciado en el que la organización expresa su razón de ser, el objetivo más alto, la finalidad última o el propósito básico de la misma. La misión integra cuatro elementos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etc. Por otra parte, sin una misión definida con suficiente precisión resulta muy difícil difundir entre los integrantes de la organización un verdadero espíritu de equipo, una "mística" de propósito común.

La misión de la Industria Petrolera Estatal definida por la Dirección General es:

"Como agente estatal encargado del desarrollo eficaz de la industria petrolera, deberá administrar racionalmente los hidrocarburos propiedad de la Nación y sus propios activos, así como abastecer con eficiencia las necesidades del país de productos petrolíferos, gas natural y materias primas industriales básicas derivadas de los hidrocarburos, cumpliendo en forma responsable con las obligaciones que ha contraído con el estado y la sociedad."

VISION

Es como el líder ve a la empresa a través del futuro. Se dice, cada vez con mayor inasistencia, que los líderes efectivos tienen entre sus principales capacidades las siguientes:

- 1. La habilidad para desarrollar una visión coherente*
- 2. La habilidad para comunicar dicha visión de manera efectiva.*

La Visión macro con la que se alinearán las visiones particulares de cada uno de los Organismos y de cada área Corporativa se define a continuación:

“A partir de un profundo proceso de modernización estructural, convertirse en un modelo de eficiencia y flexibilidad para conducir y aprovechar al cambio, guiando su acción las necesidades de los consumidores, concentrándose en las áreas estratégicas que le han sido encomendadas y compitiendo exitosamente en el contexto internacional”

FILOSOFIA DE TRABAJO

Es el criterio rector que da sentido de dirección y actuación al personal de la empresa.

Para Petróleos Mexicanos y sus Organismos subsidiarios ha sido establecida como:

“La empresa pública es producto de las políticas nacionales y debe subordinarse a ellas, sin perder de vista su carácter empresarial, en consecuencia, sus actividades deben encaminarse a lograr eficiencia, productividad y rentabilidad financiera”

PRINCIPIOS DE DECISION

Son enunciados de las prioridades que determinan la toma de decisiones en cualquier área y en todos los niveles de la organización. Se derivan de los Valores, Misión, Visión.

COMPROMISO SOCIAL

Buscar que nuestros esfuerzos se inscriban en un marco de responsabilidad hacia la sociedad, contribuyendo el desarrollo económico y social del país, procurando preservar el equilibrio ambiental.

1. CLIENTES

Proporcionar oportunamente a nuestros clientes internos y externos, productos y servicios de calidad a precios competitivos y en un ambiente de servicio óptimo, de forma que aseguremos su satisfacción.

2.-COLABORADORES

Asegurar que los colaboradores conozcan y compartan los compromisos, metas y éxitos de la empresa en un ambiente que propicie el desarrollo y el reconocimiento.

3.-RENTABILIDAD

Orientar nuestras acciones cotidianas a la utilización óptima de los recursos encomendados, asegurando la generación de utilidades que apoyen el desarrollo y la competitividad.

4.-ESTILO DE TRABAJO

Fomentar la iniciativa, creatividad e innovación permitiendo libertad de acción para lograr objetivos bien definidos, trabajando en equipo, con interdependencia funcional y comunicación abierta y consistente.

PRINCIPIOS DE ACTUACION

Son los preceptos que dan la pauta a las conductas y actitudes de los integrantes de la organización

1.-INTEGRIDAD

Como miembros de la Industria Petrolera Estatal, asumimos un compromiso con la sociedad. Con la empresa y con nuestro equipo de trabajo, que se manifiesta en la adecuada utilización de los recursos que se nos han asignado y en la consistencia entre el pensar, decir y actuar.

2.-LOGRO DE OBJETIVOS

Todas nuestras actividades laborales se orientan en función del logro de los objetivos de la empresa, con base en nuestros valores, apego a las políticas, normas y reglamentos, y una clara conciencia de resultados.

3.-ORIENTACION AL CLIENTE

Tenemos la obligación de conocer y comprender los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, para, con espíritu de servicio, lograr su satisfacción y así afianzar nuestra competitividad.

4.-RESPETO

El respeto y el reconocimiento de la dignidad personal constituyen las bases de nuestras relaciones con jefes, colaboradores y compañeros, así como clientes y proveedores. De esta forma, aseguramos un cliente interno sano y una excelente imagen hacia el exterior.

5.- INICIATIVA

Surge del comportamiento y el interés de todos por hacer las cosas bien y oportunamente, favoreciendo el flujo permanente de las ideas orientadas hacia la mejora continua de los productos, servicios, sistemas y procedimientos de trabajo en la empresa.

6.- COMUNICACIÓN

Es la base de toda la organización; debemos promover el intercambio constante de ideas que favorezca la óptima coordinación de nuestras actividades y la satisfacción derivada del mantenimiento de un clima de trabajo agradable y propicio para el logro de resultados.

7.- PARTICIPACIÓN

A través del trabajo en equipo y orientada en función de valores y objetivos comunes, nos permite sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados en un ambiente de identificación y compromiso.

8.- DESARROLLO

El desarrollo sostenido de la empresa sólo es posible aunado al crecimiento personal y profesional de todos sus integrantes. Por ello, es responsabilidad compartida el máximo aprovechamiento de los conocimientos, habilidades, energía y creatividad de cada uno de nosotros.

9.- PREVENCIÓN

Las actividades cotidianas de todos y cada uno de nosotros tienen como factor clave la preservación de la salud de los trabajadores y de la integridad física de las instalaciones, así como de un entorno social a través de identificar, evaluar y controlar los riesgos y de mejorar las condiciones y sistemas de trabajo, dentro de lo prácticamente realizable y a costos realistas.

10.- CONCIENCIA ECOLÓGICA

Aceptamos nuestra responsabilidad como miembros de la comunidad donde operamos y, por tanto, nos comprometemos activamente con las tareas de protección del medio ambiente.

CAPITULO III

APLICACIÓN

(CLIMA ORGANIZACIONAL)

PROPOSITO

LA INTENCIÓN DE ESTE CUESTIONARIO ES OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PERCIBEN LAS PERSONAS QUE LABORAN EN ESTA EMPRESA, ESPECIFICAMENTE EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE ESTE MEDIO ES UN MEDIO A TRAVÉS DEL CUAL PODEMOS OBTENER UNA VISIÓN MAS CLARA DE COMO ESTA ACTUALMENTE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN ESTA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA, Y ASI, FORMULAR E IMPLEMENTAR ACCIONES Y PROGRAMAS QUE AYUDEN A MEJORAR NUESTRA PRODUCTIVIDAD, CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y EL LOGRO DE NUESTROS OBJETIVOS.

LE VAMOS A PEDIR QUE CONTESTE LO MAS SINCERO Y OBJETIVO POSIBLE, PUES DE ELLO DEPENDE QUE SE LOGRE CONTAR CON INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA PARA LOGRAR NUESTRO OBJETIVO

LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL (POR FAVOR NO FIRME ESTE CUESTIONARIO TODAS LAS RESPUESTAS DEBEN SER ANÓNIMAS.)

SU CUESTIONARIO ES UNO DE LOS VARIOS QUE SE APLICARAN CON LA FINALIDAD DE OBTENER UN PANORAMA FIDEDIGNO DEL AMBIENTE DE ESTA EMPRESA.

INSTRUCCIONES

PARA LLENAR APROPIADAMENTE ESTE CUESTIONARIO LE SUGERIMOS LOS SIGUIENTES PASOS:

1.- ESTE CUESTIONARIO CONSTA DE 77 SITUACIONES Y DE 2 ÁREAS DE ANÁLISIS SOBRE CARACTERÍSTICAS RELEVANTES EN SU TRABAJO, EN LAS QUE NOS PUEDE DAR INFORMACIÓN MUY IMPORTANTE.

2.- LEA CUIDADOSAMENTE CADA SITUACIÓN ANTES DE CONTESTAR Y PASAR A LA SIGUIENTE, Y ASEGURÁNDOSE DE CONTESTAR TODAS LAS SITUACIONES.

3.- EN LOS ESPACIOS A LA DERECHA COLOQUE UNA MARCA (X) EN LA COLUMNA QUE CORRESPONDA A SU MEJOR RESPUESTA PARA CADA SITUACIÓN, COMO SIGUE:

- 1 TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2 DE ACUERDO CON RESERVAS
- 3 EN DESACUERDO CON RESERVAS
- 4 TOTALMENTE EN DESACUERDO

4.- EN LA HOJA FINAL PUEDE USTED ANOTAR LOS COMENTARIOS ADICIONALES QUE CONSIDERE IMPORTANTES

5.- EL RENGLÓN DE RESUMEN EN TODAS LAS HOJAS ES PARA USO DEL FACILITADOR.

APRECIAMOS SU TIEMPO Y COLABORACIÓN SINCERA

OBJETIVOS	1	2	3	4
PARA MÍ LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE MI TRABAJO ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS				
LAS FUNCIONES QUE REALIZO EN MI PUESTO SON GRATIFICANTES				
LAS FUNCIONES QUE DESARROLLO, CONTRIBUYEN DE MANERA CLARA A LOS OBJETIVOS DE LA REFINERÍA				
SE FIJAN METAS Y SE CUMPLEN DE ACUERDO A LO PLANEADO				
LAS PERSONAS EN MI EQUIPO DE TRABAJO ESTAN COMPROMETIDAS CON EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS				
RECIBO FRECUENTEMENTE RETROINFORMACIÓN POR PARTE DE MIS JEFPES SOBRE EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES				
EN MI EQUIPO DE TRABAJO ESTAMOS COMPROMETIDOS AL LOGRO DE LAS METAS				
RESUMEN				

FUNCIONES	1	2	3	4
MI CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE MI TRABAJO ES MUY CLARO				
EL CONOCIMIENTO DE LO QUE SE TIENE QUE HACER EN MI EQUIPO DE TRABAJO ES MUY CLARO				
EXISTE CLARIDAD EN LAS FUNCIONES QUE HACEN OTROS DEPARTAMENTOS DE LA REFINERÍA				
TODAS LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN MI PUESTO LAS TIENGO CLARAMENTE DEFINIDAS				
MI RELACIÓN DE TRABAJO CON PERSONAS DE OTROS DEPARTAMENTOS ESTA CLARAMENTE DEFINIDA				
RESUMEN				

<i>SATISFACCION CON LA EMPRESA</i>	1	2	3	4
<i>SIENTO QUE EN ESTA EMPRESA ENCUENTRO LO NECESARIO PARA LOGRAR MIS OBJETIVOS PERSONALES</i>				
<i>SIENTO FUERTE MI COMPROMISO HACIA LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DE "R.I.A.M.A."</i>				
<i>ME INTERESA MAS LO QUE PASA EN LA REFINERIA QUE LO QUE ME PAGAN</i>				
<i>LO QUE MAS ME INTERESA DE LA REFINERIA ES SU SOLIDEZ Y PROYECCION EN LA COMUNIDAD</i>				
<i>SI ME OFRECERAN UN PUESTO SIMILAR AL QUE TENGO EN OTRA PARTE, LO MAS SEGURO ES QUE NO ME IRIA</i>				
<i>RARAS OCASIONES PIENSO EN RENUNCIAR CUANDO RECIBO DEMASIADAS PRESTIONES EN MI TRABAJO</i>				
<i>RESUMEN</i>				

<i>SUPERVISION</i>	1	2	3	4
<i>EL ESTILO DE DIRIGIR DE MI JEFE ME MOTIVA A TRABAJAR MUY POSITIVAMENTE</i>				
<i>LAS DECISIONES DENTRO DE MI EQUIPO DE TRABAJO SE TOMAN GENERALMENTE A TIEMPO</i>				
<i>CUANDO ALGUIEN LOGRA UN BUEN RESULTADO EN MI EQUIPO DE TRABAJO MI JEFE SE LO RECONOCE</i>				
<i>LA LIBERTAD QUE TENGO PARA ACTUAR EN LAS FUNCIONES QUE HAGO ES MUY ALTA</i>				
<i>MI JEFE INMEDIATO ES UNA DE LAS MEJORES GENTES CON LAS QUE SE PUEDE TRABAJAR</i>				
<i>YO PUEDO EXPRESAR LIBREMENTE MI DESACUERDO CON MI JEFE CUANDO NO COINCIDO CON ÉL</i>				
<i>MI JEFE ESCUCHA CON ATENCION MIS OPINIONES</i>				
<i>RESUMEN</i>				

MOTIVACION A LA CREATIVIDAD	1	2	3	4
EN LA REFINERIA SE BUSCA HACER LAS COSAS Meticulosamente pero con sencillez				
CONSTANTEMENTE BUSCAMOS NUEVAS IDEAS Y FORMAS QUE HAZGAN MÁS EFECTIVO NUESTRO TRABAJO				
LA LIBERTAD QUE TENGO PARA ORGANIZAR MI TRABAJO COMO DESEO ES MUY ALTA				
LA OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COSAS NUEVAS O DIFERENTES EN MI AREA DE TRABAJO ES FRECUENTE				
RESUMEN				

ESTIMULOS MATERIALES	1	2	3	4
LA COMODIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE DE MI AREA DE TRABAJO SON LOS MAS ADECUADOS PARA TRABAJAR				
EL PROGRAMA DE PRESTACIONES DE PEMEX-REFINACION ES ACEPTABLE				
EN MI EMPRESA LA SEGURIDAD QUE TENGO DE CONSERVAR EL TRABAJO ES MUY ALTA				
EL SUELDO Y PRESTACIONES QUE PERCIPO SON LOS JUSTOS CON RESPECTO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑO				
EL SUELDO Y PRESTACIONES QUE PERCIBIRIA EN UN TRABAJO SIMILAR EN OTRA PARTE SERIAN INFERIORES				
RESUMEN				

<i>ESTIMULOS MOTIVACIONALES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>EN MI TRABAJO TENGO LA FACILIDAD DE HACER COSAS QUE REALMENTE DEMUESTRAN MI CAPACIDAD</i>				
<i>POR LO GENERAL GOZO DE LIBERTAD PARA INFLUIR EN LAS DECISIONES QUE AFECTAN MI TRABAJO</i>				
<i>EN ESTA ORGANIZACIÓN SE RECONOCE Y SE PREMIA A AQUELLOS QUE HACEN BIEN SU TRABAJO</i>				
<i>EN ESTA EMPRESA SE LE DA A CADA UNO SU LUGAR COMO PERSONA CON RESPETO Y DIGNIDAD</i>				
<i>ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR PARA ESTA ORGANIZACIÓN</i>				
<i>EL TRABAJO QUE TENGO ACTUALMENTE ME PROPORCIONA UNA FORMA DE LOGRAR MIS OBJETIVOS PERSONALES</i>				
<i>LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN Y ASCENSO EN ESTA EMPRESA SON BUENAS Y MOTIVAN AL PERSONAL</i>				
<i>RESUMEN</i>				

<i>ORIENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN QUE SE NOS DIO AL INGRESAR A LA EMPRESA FUE MUY BUENO</i>				
<i>EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN QUE SE PROPORCIONA AL OCUPAR UN PUESTO NUEVO ES SIEMPRE MUY ADECUADO</i>				
<i>LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA HAN CONTRIBUIDO A MEJORAR MI DESEMPEÑO</i>				
<i>LAS PRESTACIONES Y SUELDO QUE HAY EN LA EMPRESA LE PERMITEN A UNO FORMAR UN PATRIMONIO</i>				
<i>RESUMEN</i>				

<i>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>ESTOY DESEMPEÑANDO EL PUESTO QUE DEBO CONFORME A MIS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS</i>				
<i>CONSIDERO QUE EN MI DEPARTAMENTO HAY GENTE QUE SE NECESITA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</i>				
<i>CONSIDERO QUE LA CARGA DE TRABAJO QUE EXISTE EN MI DEPARTAMENTO ES LA ADECUADA</i>				
<i>LAS POLÍTICAS QUE SE MANEJAN EN LA EMPRESA SOBRE SUELDOS Y PRESTACIONES SON EQUITATIVAS</i>				
<i>LAS POLÍTICAS QUE SE APLICAN SOBRE SEPARACIONES DE PERSONAL SON JUSTAS Y EQUITATIVAS</i>				
<i>LAS POLÍTICAS QUE SE MANEJAN SOBRE PROMOCIONES SON ADECUADAS Y JUSTAS</i>				
<i>RESUMEN</i>				

<i>COMUNICACIÓN</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>GENERALMENTE CUENTO CON SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA REALIZAR MI TRABAJO</i>				
<i>SIEMPRE ESTOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE LO QUE SUCEDE EN LA EMPRESA Y NECESITO SABER</i>				
<i>LA COMUNICACIÓN FORMAL SOBRE REGLAMENTOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ES ADECUADA</i>				
<i>LA COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA EMPRESA TIENDE A SER MUY POSITIVA Y PRODUCTIVA</i>				
<i>LA COMUNICACIÓN QUE TENGO CON MI JEFE ES MUY PRODUCTIVA Y ME PERMITE ACTUAR EFECTIVAMENTE</i>				
<i>RESUMEN</i>				

CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4
HAY POCAS COSAS QUE DEJO DE HACER EN MI TRABAJO POR FALTA DE TIEMPO				
SE ME EXIGE QUE HAGA LAS COSAS QUE SE NECESITAN Y SON RETADORAS				
POCAS VECES ME SIENTO MUY TENSO Y CANSADO POR EXCESO DE TRABAJO				
POCAS OCASIONES HE TENDIDO PROBLEMAS DE SALUD POR EXCESO DE TRABAJO				
SIENTO QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA TANTO POR MI SALUD COMO POR LOS RESULTADOS DE MI TRABAJO				
MI CARGA DE TRABAJO ME PERMITE BRINDAR LA ATENCIÓN QUE DEBO TENER A MI FAMILIA				
LAS HORAS QUE DEDICO A MI TRABAJO FUERA DEL HORARIO NORMAL SON POCO FRECUENTES				
RESUMEN				

DEDICACIÓN AL TRABAJO	1	2	3	4
LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN DE MI TRABAJO ESTAN DEFINIDOS MUY CLARAMENTE				
EN MI EQUIPO ESTAMOS CLARAMENTE ORIENTADOS HACIA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS				
EN ESTA EMPRESA EL QUE TRIUNFA ES AQUEL QUE DA LOS MEJORES RESULTADOS				
YO SIENTO QUE MIS RESULTADOS CONTRIBUYEN MUY FUERTEMENTE AL ÉXITO DE ESTA EMPRESA				
RESUMEN				

<i>CALIDAD EN EL TRABAJO</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>EN EL EQUIPO EN QUE ESTOY NOS CONCENTRAMOS EN EJECUTAR LO VITAL DEL TRABAJO DIARIO</i>				
<i>PARA MI JEFE, LA CALIDAD DEL TRABAJO QUE HACEMOS TIENE LA MAS ALTA PRIORIDAD</i>				
<i>EXISTEN POCOS OBSTACULOS QUE ME IMPIDEN HACER MI TRABAJO EN FORMA EXCELENTE</i>				
<i>EN MI AREA PODEMOS EXPRESAR ABIERTAMENTE NUESTRAS DUDAS Y OPINIONES A LOS JEFES</i>				
<i>LA CALIDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE RECIBO DE OTRAS AREAS SON MEJORES QUE HACE UN AÑO</i>				
<i>ME SIENTO MUY SATISFECHO Y ORGULLOSO DEL TRABAJO QUE REALIZO EN ESTA EMPRESA</i>				
<i>CONOZCO CLARAMENTE Y A DETALLE LAS NECESIDADES IMPORTANTES DE LOS CLIENTES DE MI EMPRESA</i>				
<i>LA GENTE DE MI EQUIPO DE TRABAJO ES APTA PARA HACER EL TRABAJO QUE SATISFACE AL CLIENTE</i>				
<i>RESUMEN</i>				

<i>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>CONOCE LO QUE ES EL SIASPA Y SABE LO QUE SIGNIFICAN SUS SIGLAS</i>				
<i>EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES CONSIDERA LOS ASPECTOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL</i>				
<i>CUENTA CON EL EQUIPO DE SEGURIDAD ADECUADO CONFORME A LAS NECESIDADES DE SUS LABORES DE TRABAJO</i>				
<i>EL EQUIPO DE SEGURIDAD QUE SE LE PROPORCIONA LO RECIBE EN EL MOMENTO OPORTUNO QUE USTED LO NECESITA</i>				
<i>SABE COMO ACTUAR EN CASO DE QUE EXISTA ALGUNA EMERGENCIA EN ALGUNA PLANTA O AREA DE LA REF.</i>				
<i>CONTRIBUYE O COLABORA USTED EN LA SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL</i>				
<i>RESUMEN</i>				

DE LA LISTA DE FACTORES QUE SE PRESENTA A CONTINUACION, SELECCIONE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LOS CINCO FACTORES QUE CONSIDERE QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA DAR RESPUESTA AL TEMA PRESENTADO

- A.- TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES
- B.- ESTAR ORIENTADO A LOS RESULTADOS Y SER PRACTICO
- C.- SABER MANEJAR EFICIENTEMENTE SUS RECURSOS
- D.- DAR A CONOCER A OTROS LOS LOGROS OBTENIDOS
- E.- TENER LA HABILIDAD PARA RELACIONARSE INTERNA Y EXTERNAMENTE CON OTROS
- F.- SER SOCIABLE Y QUE LOS JEFE CONVIVAN CON UNO
- G.- TRABAJAR Y DAR MAS DE LO QUE EL PUESTO EXIGE
- H.- TENER CALIDAD HUMANA Y SABER MANEJAR PERSONAL
- I.- ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO
- J.- ESTAR ORIENTADO HACIA LA CALIDAD
- K.- TENER UN ALTO SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD

FACTORES QUE USTED PERCIBE QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL				
1	2	3	4	5

DE LA LISTA DE FACTORES PRESENTADA A CONTINUACION, SELECCIONE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LOS CINCO FACTORES QUE SIENTA MAS RELEVANTES PARA DAR RESPUESTA A LOS TEMAS EXPUESTOS EN LA PARTE INFERIOR, PUEDE REPETIR FACTORES SEGÚN EL TEMA

- A.- INFORMACION SOBRE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACIÓN
- B.- RESPETO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
- C.- OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN
- D.- LA CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y LO QUE SE HACE
- E.- TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS
- F.- OPORTUNIDAD PARA ENRIQUECER E INNOVAR EN MI TRABAJO
- G.- LA CALIDAD Y CULTURA DE LA GENTE QUE LABORA EN ELLA
- H.- EL AMBIENTE LABORAL Y EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO
- I.- EL ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO
- J.- LA AGILIDAD CON QUE SE TOMAN LAS DECISIONES
- K.- QUE EXISTAN RETOS CONSTANTES EN EL TRABAJO
- L.- LOS NIVELES DE SUELDOS Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN
- M.- UNA MEJOR RETRIBUCIÓN ECONÓMICA
- N.- BUENAS POLÍTICAS DEL MANEJO DE PERSONAL
- O.- EL INTERÉS POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD
- P.- EL ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO EN QUE SE TRABAJA
- Q.- LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD
- R.- SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA
- S.- LIBERTAD PARA ACTUAR EN SU TRABAJO

TEMA 1

FACTORES QUE INCREMENTAN MI SATISFACCION EN EL TRABAJO				
1	2	3	4	5

TEMA 2

<i>FACTORES QUE MAS ME AGRADAN DE MI EMPRESA</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

TEMA 3

<i>FACTORES POR LOS QUE ME CAMBIARIA A OTRA EMPRESA</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

SI HUBIERA UNA ENCUESTA YO CONSIDERARIA :

A.- COMO JEFE MODELO A:

B.- COMO TRABAJADORES MODELO A:

C.- COMO COMPAÑEROS MODELO A:

D.- MI SENTIMIENTO AL CONTESTAR ESTA ENCUESTA ES:

- 1.- DE MUCHO BENEFICIO PARA LA EMPRESA ____
- 2.- DA LO MISMO, COMO QUIERA NUNCA LE HACEN CASO ____
- 3.- GENERA DESCONFIANZA ____
- 4.- PERMITE ALGUNOS BENEFICIOS, AUNQUE NO MUY CLAROS ____

COMENTARIOS ADICIONALES:

SU PUESTO EN LA EMPRESA ES:

SU EDAD: SU ANTIGÜEDAD

___ GERENTE

___ 24 O MENOS

___ 0 A 5 AÑOS

___ JEFE DE UNIDAD

___ 25 A 29

___ 6 A 10 AÑOS

___ JEFE DE DEPTO.

___ 30 A 39

___ 11 A 15 AÑOS

___ PROFESIONISTA

___ 40 A 49

___ 16 A 20 AÑOS

___ ESPECIALISTA

___ 50 A 59

___ 21 Ó MÁS

SUPERVISOR

 60 Ó MÁS

 OFICINISTA

 OPERARIO

ESCOLARIDAD: PRIMARIA SECUNDARIA PREPARATORIA

 TECNICO EN: _____

 PROFESIONISTA: _____

*PEMEX-REFINACION
REFINERIA "FCO. I. MADERO
DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*

Como resultado de la Deteccion de Necesidades aplicada en el transcurso de los últimos 3 años, se han incrementado las solicitudes de Cursos Conductuales tales como: Integración de equipos de trabajo, Relaciones Humanas, Liderazgo, etc.

Se han diseñado y aplicado diversos programas con entidades externas e Instructores Internos, sin embargo no han solucionado los problemas de actitud del personal.

Si bien es cierto que los cambios de "costumbres, hábitos u otros fenómenos" no se logran a corto plazo, es necesario identificar los aspectos que pueden estar generando esta percepción de los trabajadores sobre nuestra Refinería.

A través del desarrollo de este trabajo los Objetivos básicos para encontrar la solución a la problemática planteada a través de la aplicación del Diagnóstico fueron los siguientes:

- ❖ Diagnóstico de Problemas y Situaciones*
- ❖ Establecer un clima de confianza*
- ❖ Crear un clima de receptividad*
- ❖ Desarrollar la Capacidad de Colaborar*
- ❖ Buscar nuevas fuentes de energía*
- ❖ Compatibilizar*
- ❖ Obtener ó Generar Información*

PRINCIPIOS BASICOS

EL DO establece premisas o principios sobre los cuales el estudio debe de partir, a estos principios los denominamos:

VALORES

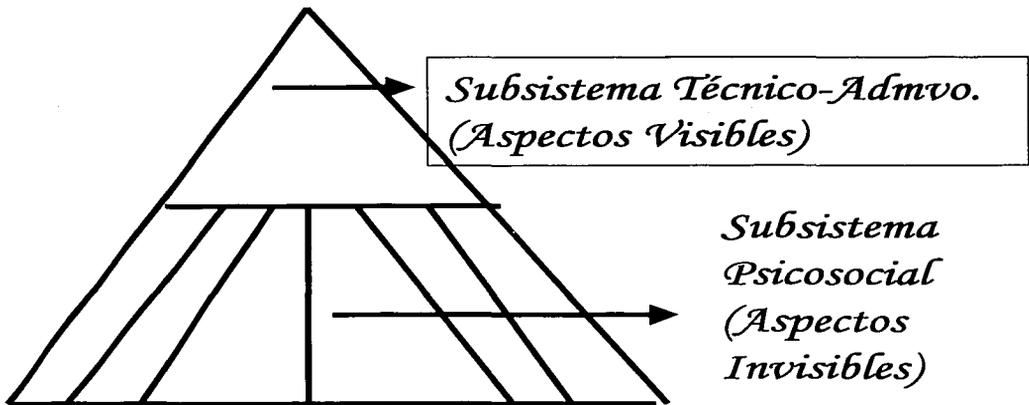
Para este caso nos sustentamos en:

PRINCIPIOS BASICOS

- ❖ *El hombre es esencialmente bueno*
- ❖ *Siempre se está dispuesto a colaborar*
- ❖ *Búsqueda de la excelencia*
- ❖ *Trabajo en equipo*
- ❖ *Punto de vista sistémico*
- ❖ *Independencia-Interdependencia*
- ❖ *Confianza*
- ❖ *Búsqueda de crecimiento constante*
- ❖ *Mejor calidad de vida*
- ❖ *Responsabilidad*
- ❖ *Autenticidad*

CLIMA ORGANIZACIONAL

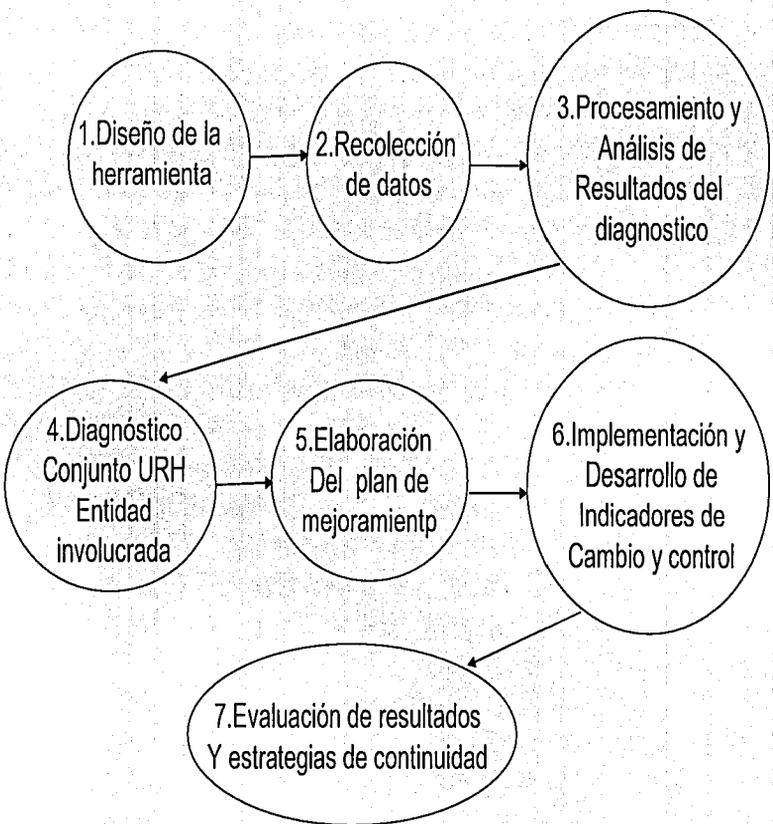
La Organización se considera como un sistema abierto y dinámico, con una serie de partes o subsistemas interdependientes y relacionados entre sí, en el cual la interacción o efecto recíproco de cualquiera afecta el todo.



DEFINICION: CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el resultado de la influencia de los factores internos y externos que se presentan en una organización y que se manifiesta en la percepción, actitudes y relación del trabajador con los diferentes elementos de la organización tales como: Grupos de trabajo, Relaciones Interpersonales, Personalidad y Medio Ambiente.

MODELO DE APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO DE CLIMA



FACTORES A EVALUAR

1. OBJETIVOS: MIDEN EL GRADO EN QUE LOS EMPLEADOS CONOCEN LOS OBJETIVOS CON CLARIDAD, SI CUENTAN CON LOS RECURSOS ADECUADOS PARA LOGRARLOS Y SI CONOCEN SU CONTRIBUCION A SU CONSECUACION.

2. FUNCIONES: ES UNA MEDIDA DE LA PERCEPCION QUE LAS PERSONAS TIENEN RESPECTO A SUS FUNCIONES.

3. SATISFACCION CON LA EMPRESA: MIDE LA PERCEPCION QUE TIENE EL TRABAJADOR SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA CON SU EMPRESA Y LA COMPATIBILIDAD DE SUS OBJETIVOS CON LOS ORGANIZACIONALES.

4. SUPERVISION: MIDE LA PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA CALIDAD Y FRECUENCIA DE LA DELEGACION, EL APOYO Y EMPATIA QUE MUESTRA EL JEFE HACIA ELLOS.

5. MOTIVACION A LA CREATIVIDAD: ES UNA MEDIDA DE LA PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL ENFASIS Y DISPONIBILIDAD QUE EXISTE EN EL EQUIPO O UNIDAD DE TRABAJO AL CAMBIO O DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS Y ENFOQUE PARA RESOLVER PROBLEMAS

6. ESTIMULOS MATERIALES: EXPLORA LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN RESPECTO A SUELDOS, PRESTACIONES Y STATUS.

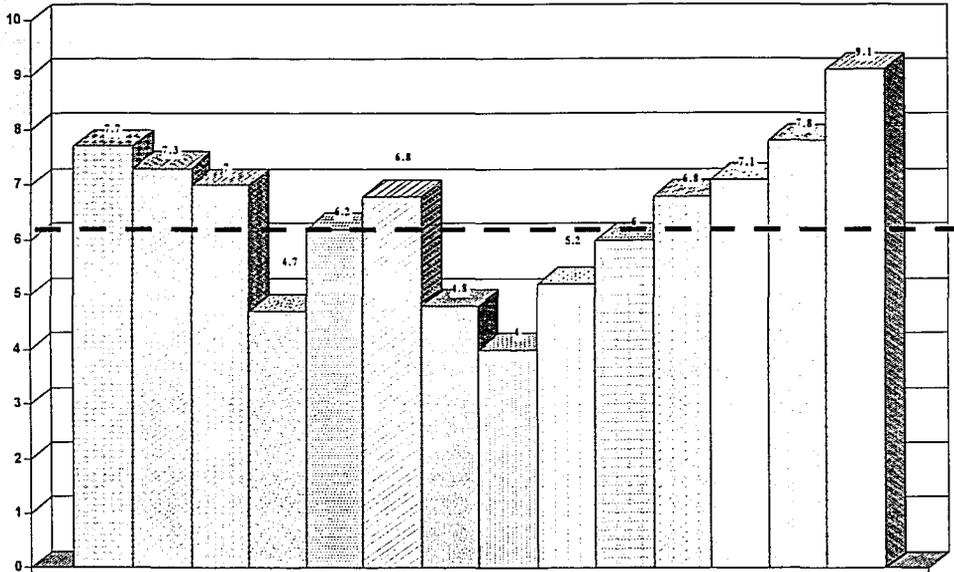
7. ESTIMULOS MOTIVACIONALES: MIDE LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN RESPECTO A "EL LOGRO" Y SU RECONOCIMIENTO, EL TRABAJO EN SI (RETADOR, INNOVADOR, TRASCENDENTE) Y OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO.

8. ORIENTACION Y DESARROLLO PERSONAL: MIDE EL GRADO DE PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN RESPECTO A SU INTEGRACION CON LA EMPRESA Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

9. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MIDE LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN SOBRE LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO CONTRATADO, DEL NIVEL DE APOYO A PROGRAMAS FORMALES Y DE LA DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO.
10. COMUNICACIÓN: MIDE EL GRADO DE FORMALIDAD, OPORTUNIDAD, CANTIDAD Y VERACIDAD DE LA INFORMACION INTERNA, ASI COMO EL EFECTO QUE TIENE EN LAS PERSONAS.
11. CONDICIONES DE TRABAJO (STRESS): ES UNA MEDIDA DE LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN SOBRE LA TENSION Y ANSIEDAD PROVOCADA POR EL TRABAJO
12. DEDICACION AL TRABAJO: MIDE LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TIENEN RESPECTO AL IMPACTO QUE SU TRABAJO APORTA A LA EMPRESA.
13. CALIDAD EN EL TRABAJO: EXPLORA LA PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA COMPETENCIA EN SU EQUIPO Y LA UNIDAD EN GENERAL.

14. SEGURIDAD EN EL TRABAJO: MIDE LA PERCEPCION
QUE LOS TRABAJADORES TIENEN SOBRE LA
IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD EN EL DESARROLLO
DE SUS LABORES.

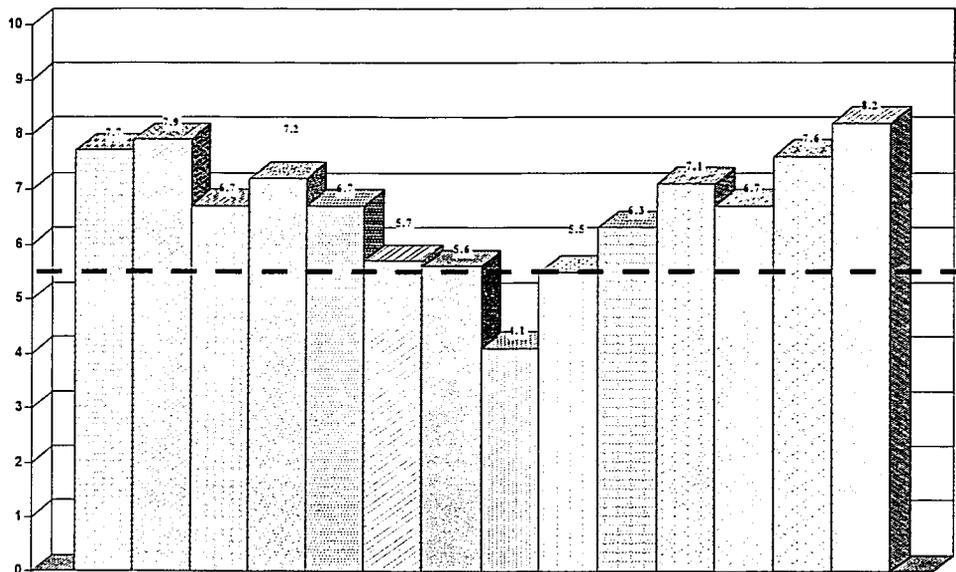
GERENCIA



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

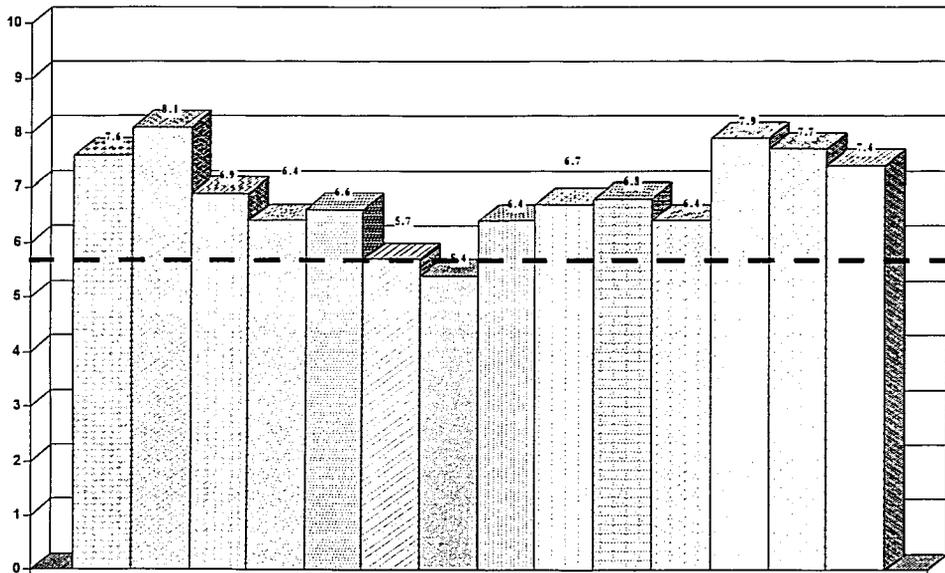
RECURSOS MATERIALES



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

SUPCIA. OPERACION



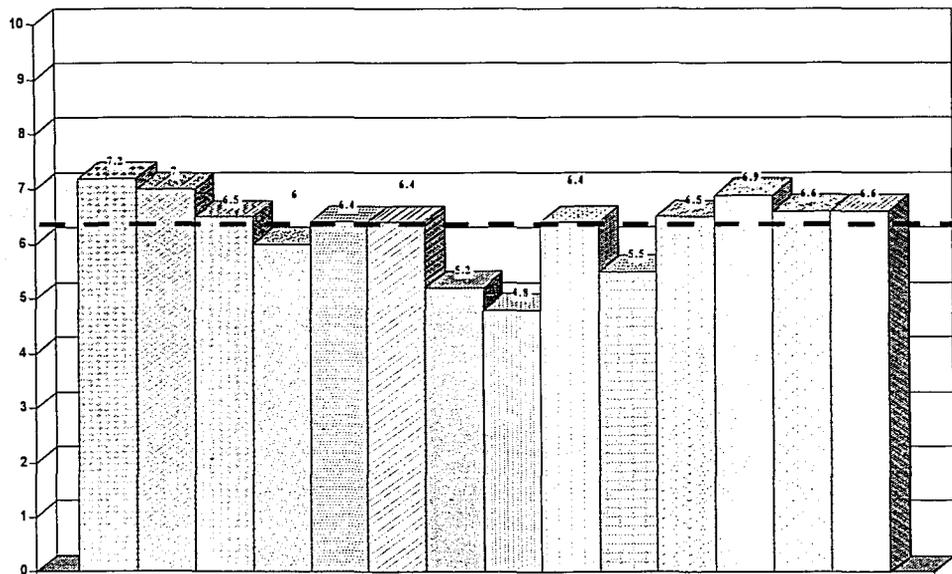
ASPECTOS A EVALUAR

- (1) OBJETIVOS
- (4) SUPERVISIÓN
- (7) EST. MOTIVACIONALES
- (10) COMUNICACIÓN
- (13) CALIDAD EN EL TRABAJO

- (2) FUNCIONES
- (5) MOT. A LA CREATIVIDAD
- (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF.
- (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS)
- (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- (3) SATIS. CON LA EMP.
- (6) EST. MATERIALES
- (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
- (12) DEDICACION AL TRABAJO

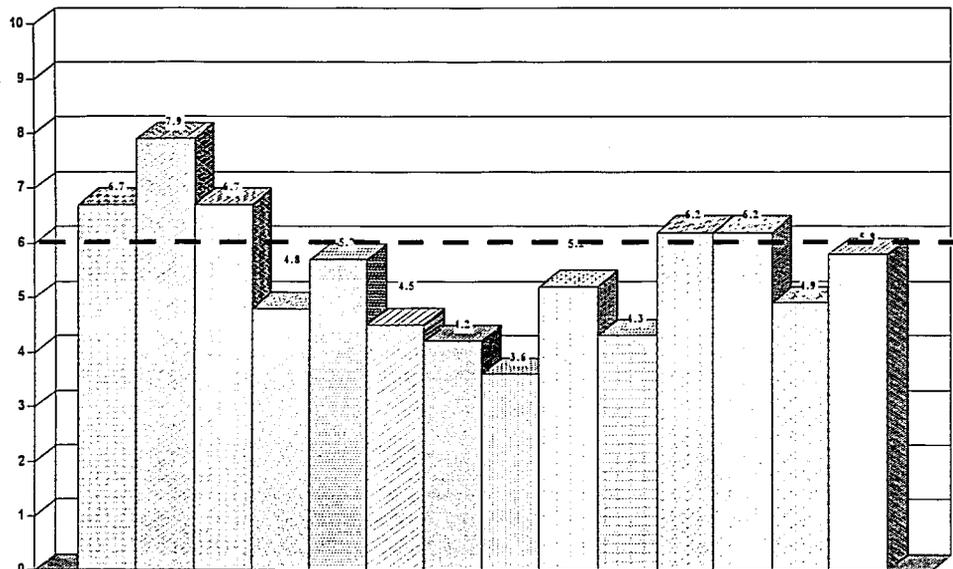
UNID. DE REC. FINANCIEROS



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

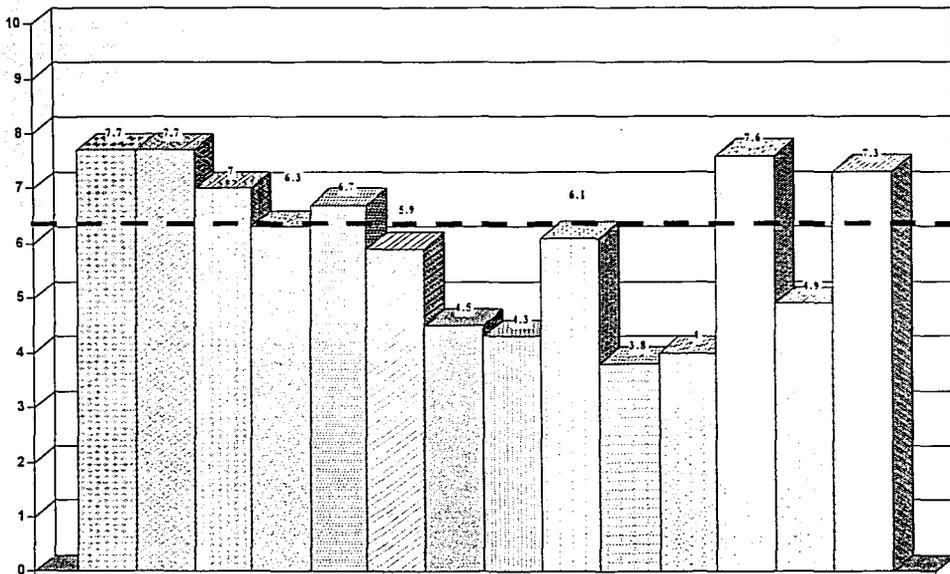
UNID. DE REC. HUMANOS



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

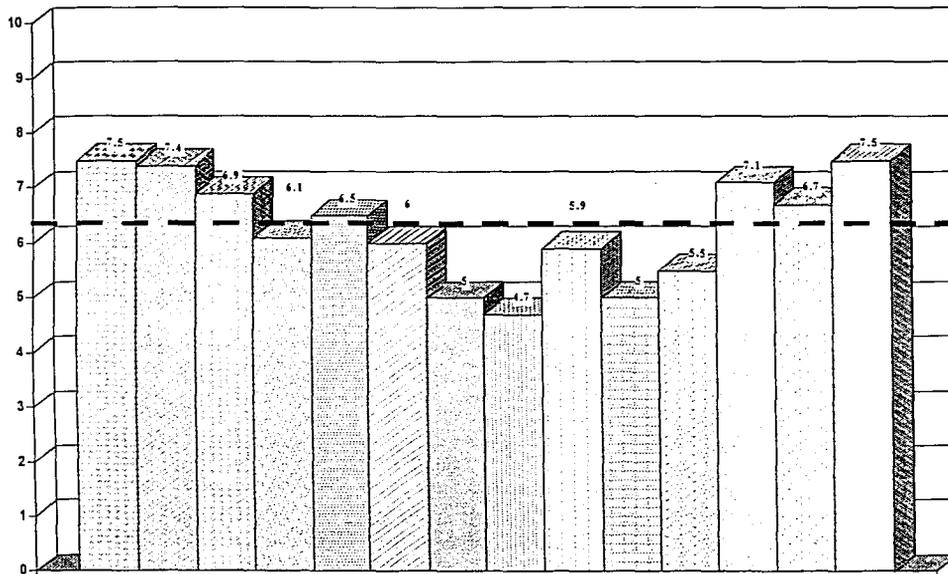
S. I. T. S. I.



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

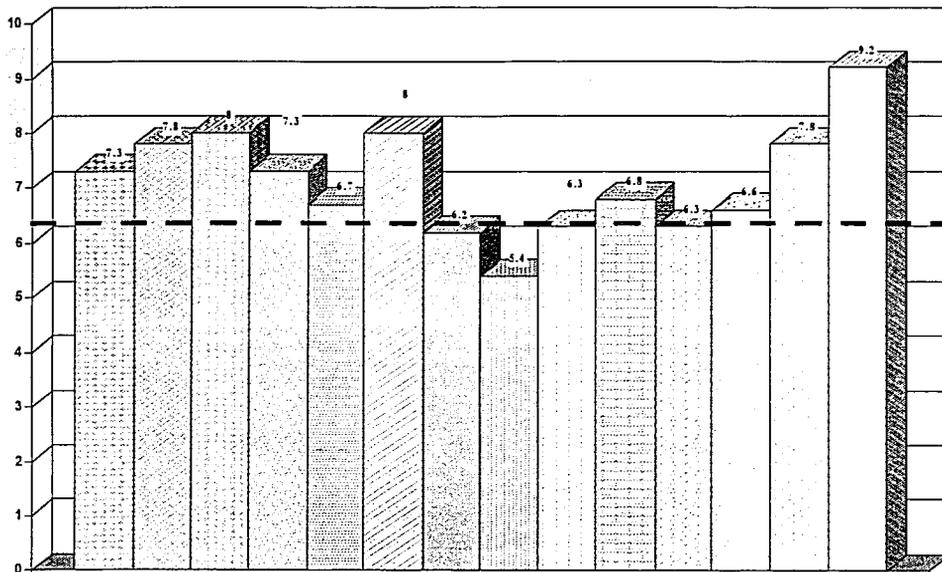
SUPCIA. DE FUERZA



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACIÓN AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

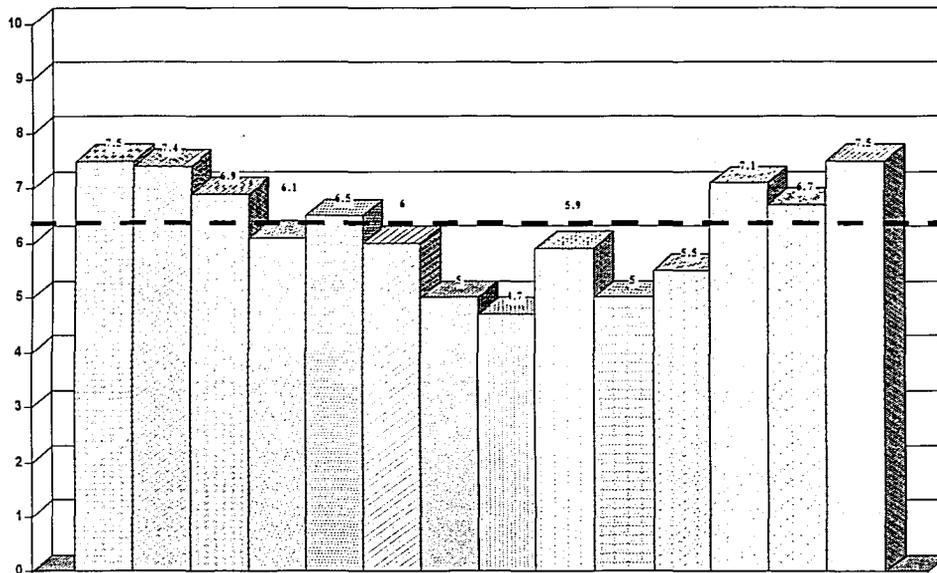
UNID. DE EVAL. Y PROG.



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACION AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

PROMEDIO GENERAL



ASPECTOS A EVALUAR

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> (1) OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> (2) FUNCIONES | <input type="checkbox"/> (3) SATIS. CON LA EMP. |
| <input type="checkbox"/> (4) SUPERVISIÓN | <input type="checkbox"/> (5) MOT. A LA CREATIVIDAD | <input type="checkbox"/> (6) EST. MATERIALES |
| <input type="checkbox"/> (7) EST. MOTIVACIONALES | <input type="checkbox"/> (8) ORIENTACIÓN Y DES. PROF. | <input type="checkbox"/> (9) ORGANIZACION DEL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (10) COMUNICACIÓN | <input type="checkbox"/> (11) CONDIC. DE TRABAJO (STRESS) | <input type="checkbox"/> (12) DEDICACION AL TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> (13) CALIDAD EN EL TRABAJO | <input type="checkbox"/> (14) SEGURIDAD EN EL TRABAJO | |

GERENCIA

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
LA CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y HACE
OPORTUNIDAD PARA ENRIQUECER MI TRABAJO

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD
SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA
QUE EXISTAN RETOS CONSTANTES

FACTORES QUE POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION
LA CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y HACE
LA CALIDAD Y CULTURA DE LA GENTE QUE LABORA EN ELLA

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN ALTO SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD
TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES
SABER MANEJAR EFICIENTEMENTE SUS RECURSOS

RECURSOS MATERIALES

FACTORES QUE INCREMENTAN LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

EL AMBIENTE LABORAL Y EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES QUE MAS ME AGRADAN DE LA EMPRESA

EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD

LOS NIVELES DE SUELDO Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN

LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS
EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN ALTO SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD

ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO

TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES

OPERACION

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS
LIBERTAD PARA ACTUAR EN SU TRABAJO

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD
EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD
LOS NIVELES DE SUELDO Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA
RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO
TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES

UNIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

FACTORES QUE MAS ME AGRADAN DE LA EMPRESA

LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD

LA CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y SE HACE

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA

EL AMBIENTE LABORAL Y RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN ALTO SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD

ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO

TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES

RECURSOS HUMANOS

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

LIBERTAD PARA ACTUAR EN SU TRABAJO

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

INFORMACION SOBRE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACION

FACTORES POR LOS QUE ME CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA

EL AMBIENTE LABORAL Y EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

LOS NIVELES DE SUELDO Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO

SABER MANEJAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS

S.I.T.S.I.

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
LA CONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y HACE
EL AMBIENTE LABORAL Y RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

INFORMACION SOBRE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACION
RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

OPORTUNIDAD PARA ENRIQUECER E INNOVAR EN MI TRABAJO
EL AMBIENTE LABORAL Y RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

EL AMBIENTE LABORAL Y RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO
OPORTUNIDAD PARA ENRIQUECER E INNOVAR EN MI TRABAJO
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

SUPICIA. DE FUERZA

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

EL ESPIRITU DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL QUE SE TRABAJA

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

TENER RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

EL ESPIRITU DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL QUE SE TRABAJA

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

TENER UN AL TO SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD

TENER CALIDAD HUMANA Y SABER MANEJAR PERSONAL

ESTAR ORIENTADO A LOS RESULTADOS Y SER PRACTICO

UNID. EVAL. Y PROG.

FACTORES QUE INCREMENTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

EL AMBIENTE LABORAL Y EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO
QUE EXISTAN RETOS CONSTANTES EN EL TRABAJO
RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

QUE EXISTAN RETOS CONSTANTES EN EL TRABAJO
OPORTUNIDAD PARA ENRIQUECER E INNOVAR
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIA A OTRA EMPRESA

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA
BUENAS POLITICAS DEL MANEJO DE PERSONAL
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

HABILIDAD PARA RELACIONARSE
SABER MANEJAR EFICIENTEMENTE SUS RECURSOS
ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO

GENERAL

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD

EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD

LOS NIVELES DE SUELDO Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN

FACTORES QUE MAS AGRADAN DE LA EMPRESA

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE LA COMUNIDAD

EL INTERES POR BUSCAR MAYOR CALIDAD EN TODA LA ACTIVIDAD

LOS NIVELES DE SUELDO Y PRESTACIONES QUE SE TIENEN

FACTORES POR LOS QUE SE CAMBIARIAN A OTRA EMPRESA

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y PROMOCION

UNA MEJOR RETRIBUCION ECONOMICA

RESPECTO A LA PERSONA Y SU INDIVIDUALIDAD

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

FACTORES QUE SE PERCIBEN QUE LA EMPRESA TOMA MAS EN CUENTA PARA PROMOVER AL PERSONAL

ESTAR TECNICAMENTE BIEN PREPARADO

TENER MUCHA CAPACIDAD Y HABILIDADES

SABER MANEJAR EFICIENTEMENTE SUS RECURSOS

TENER UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

**RESPONDIENDO A LA PREGUNTA:
¿MI SENTIMIENTO AL CONTESTAR ESTA ENCUESTA ES?**

SE OBTUVIERON LOS SIGS. RESULTADOS:

1.- D MUCHO BENEFICIO PARA LA EMPRESA	<u>8 %</u>
2.- DA LO MISMO, COMO QUIERA NUNCA LE HACEN CASO	<u>45%</u>
3.- GENERA DESCONFIANZA	<u>8%</u>
4.- PERMITE ALGUNOS BENEFICIOS, AUNQUE NO MUY CLAROS	<u>39 %</u>
	<hr/>
	100%

PROPUESTA: JEFE MODELO

<i>Jefe Modelo</i>
GERENCIA
1° CP FCO. MARTINEZ L.
2° ING. JORGE VAZQUEZ

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.H.
1° LIC. EDUARDO JASSO CRUZ.
2° SRA. GRACIELA CASTILLO

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.F.
1° CP. ANTONIO ALONSO
2° CP. FCO. MARTINEZ L.

<i>Jefe Modelo</i>
U.E..P.
1° ING. RAUL CASTAÑON E.
2° ING. JORGE VARGAS MALAGON

<i>Jefe Modelo</i>
S.I.T.S.I.
1° JOSE MAGAÑA D.
2° MARCOS MUNGUÍA E.

<i>Jefe Modelo</i>
REC. MATERIALES
1° JAVIER ARMENDARIZ
2° JUAN CARPENTER

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. FUERZA.
1° JOSE ALFARO HERNANDEZ
2° CARLOS DIAZ NUÑEZ

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. OPERACION
1° VICTOR HERNÁNDEZ C.
2° GERARDO MEDELLÍN C.

PROPUESTA: TRABAJADOR MODELO

<i>Jefe Modelo</i>
GERENCIA
1° MARTHA RODRIGUEZ
2° ZITA PADILLA B.

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.H.
1° ROSY LOPEZ
2° GRACIELA CASTILLO

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.F.
1° SORAYA ESTRADA
2° MARIA T. BRISEÑO O.

<i>Jefe Modelo</i>
U.E.P.
1° ING. SERGIO RODRIGUEZ C.
2° ING. RAFAEL CARRASCO

<i>Jefe Modelo</i>
S.I.T.S.I.
1° EMILIO MENDOZA
2° ERNESTO MURRIETA

<i>Jefe Modelo</i>
REC. MATERIALES
1ING. AGUSTÍN CASTILLO L.
2° ING. ARTURO GUTIERREZ R.

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. FUERZA.
1° ING. SERGIO DOMINGUEZ
2° JESÚS ROQUE

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. OPERACION
1° ING. EDUARDO CRUZ M.
2° JESÚS FREGOSO

PROPUESTA: COMPAÑERO MODELO

<i>Jefe Modelo</i>
GERENCIA
1° MARCELA SALAZAR
2° LILIANA NAJERA

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.H.
1° AIDA TURRIBIATES
2° GRACIELA CASTILLO

<i>Jefe Modelo</i>
U.R.F.
1° MARTHA SOSA
2° NORA NAVARRTE

<i>Jefe Modelo</i>
U.E..P.
1° JORGE LUIS CORDOVA
2° ING. CARLOS GARCIA B.

<i>Jefe Modelo</i>
S.I.T.S.I.
1° JAVIER NAVA PEREZ
2° JOSE RAMÍREZ R.

<i>Jefe Modelo</i>
REC. MATERIALES
1° ANA LUISA MARTINEZ R.
2° JUANA SALINAS M.

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. FUERZA.
1° ING. JORGE PEREZ F.
2° RAFAEL RUIZ NAVA

<i>Jefe Modelo</i>
SUPCIA. OPERACION
1° SERGIO GALLEGOS N.
2° IGNACIO INFANTE R.

Existen diversas teorías sobre la motivación del personal y sin duda la efectividad de cada una de ellas esta en función del entorno laboral, cultural y social de cada centro de trabajo.

Por mencionar algunas se encuentran las teorías de la Pirámide de Maslow y la de "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor, pero en esta ocasión presentamos otra interpretación de nuestro estudio fundamentada en una Teoría denominada "MOTIVACION -HIGIENE" Cuyo autor fue Frederick Herzberg el cual establece la existencia de dos tipos de factores que son: los de higiene y los de motivación.¹

Los de higiene se definen como las condiciones que deben existir en cada puesto para que el trabajador no este insatisfecho y los de motivación como los que te producen una satisfacción en el trabajo que te permite mejorar tu desempeño.

Cabe señalar que los factores de higiene no son detonantes de satisfacción. Pero, si no existen son detonantes de insatisfacción.

En base a lo anterior presentare los resultados de la aplicación del Clima Organizacional desde otras perspectiva (ver las siguientes tablas)

¹ Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional (Teoría y Practica), Ed. Prentice may. 7ma. Edición, Pag. 213

*Teoría de la Motivación de
Frederick Herzberg*

<i>Factores de Higiene</i>	<i>Calificación</i>
<i>Condiciones de Trabajo</i>	5.5
<i>Supervisión</i>	6.1
<i>Comunicación</i>	5
<i>Objetivos</i>	7.5
<i>Seguridad en el Trabajo</i>	7.5
<i>Satisfacción con la empresa</i>	6.9
PROMEDIO	6.4

*Teoría de la Motivación de
Frederick Herzberg*

<i>Factores de la</i>	<i>Calificación</i>
<i>Organización del Trabajo</i>	5.9
<i>Orientación y Desarrollo</i>	4.7
<i>Estimulos Motivacionales</i>	5
<i>Estimulos Materiales</i>	6
<i>Funciones</i>	7.4
<i>Dedicación al Trabajo</i>	7.1
<i>Calidad en el Trabajo</i>	6.7
<i>Motivación a la creatividad</i>	6.5
<i>Promedio</i>	5.3

Los 14 factores que fueron seleccionados se fundamentaron principalmente en el resultado de diversos programas de trabajo para implantar sistemas de administración tales como: ISO-9000, Reconocimientos a trabajadores distinguidos, planes de choque (situaciones de emergencia), Círculos de Calidad, Campañas de seguridad, etc. Donde se denotan diversos comportamientos del personal sobre la aceptación y grado de implantación de estos programas.

Bajo la premisa "QUE EL PERSONAL ES ESENCIALMENTE BUENO" Planteamos nuestra hipótesis de que el resultado de estas conductas obedecen a situaciones desfavorables desde el punto de vista del trabajador y que a pesar de ser enmarcadas en un concepto global, presentan particularidades en cada dependencia evaluada.

A continuación realizaremos un pequeño análisis por cada departamento, Unidad ó Superintendencia.

CAPITULO IV
CONSIDERACIONES

145.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA

Es una entidad que presenta en su personal un alto grado de disciplina pero un marcado descontento en el estilo de liderazgo de los mandos medios y una monotonía en el trabajo sobre todo en los puestos sindicalizados, sin embargo existe una clara percepción de que son la imagen principal del centro de trabajo y están obligados a comulgar con las políticas y normas dictadas por la alta dirección

En este Departamento se debe mejorar la relación entre Mandos Medios y Personal Sindicalizado, desde un punto de vista de organización y Planeación del Trabajo, Donde las metas y objetivos se determinen en forma conjunta para lograr un mayor involucramiento en el cumplimiento de las mismas y que se concientisen de la importancia y trascendencia de cada unos de estos logros.

Por otra parte se recomienda fomentar en los Mandos Medios una cultura de reconocimiento constante a los logros del personal a través de sistemas de evaluación formales.

Así mismo se debe implantar formalmente los trabajos de inducción al Área, así como una revisión periódica de las necesidades de capacitación individual.

RECURSOS MATERIALES

El personal de esta Unidad su principal característica es el orden y su grado de especialización en los tramites de solicitudes en los tramites de solicitudes de adquisiciones en apego a la normatividad tanto interna como gubernamental que rige su que hacer diario.

Este estilo de trabajo a provocado que el personal dificilmente se entere y participe en los programas estratégicos del centro de trabajo, derivando esto en una baja motivación y descontento de los objetivos comunes de la Refinería..

Para buscar subsanar esta situación es necesario que se establezcan canales de información formales, sobre las Políticas, Programas Estratégicos ó campañas que se estén llevando acabo.

Adicionalmente es necesario Implementar o fortalecer los Programas de inducción y Desarrollo Profesional y hacer una revisión con las entidades facultadas para reorganizar la distribución del trabajo y determinar las cargas necesarias para cada puesto.

SUPERINTENDENCIA DE OPERACION

Y

SUPERINTENDENCIA DE FUERZA

El personal de estas áreas que son la parte vital del centro de trabajo, presentan un alto grado de especialización operativa, el cual demanda un nivel imperante en el conocimiento de sus funciones, sin embargo. Consideran que la supervisión del trabajo esta haciendola personal que no tiene la suficiente capacidad técnica y de liderazgo lo cual ha generado una aparente desconfianza entre personal técnico y los operadores.

Es necesario establecer un canal de comunicación permanente para revisar programas semanales de trabajo, así como su cumplimiento y difundir los logros de cada planta.

Por otro lado es necesario integrar Programas Formales de inducción al puesto y área de trabajo para orientar al personal de nuevo ingreso.

Determinar e forma conjunta los ámbitos de responsabilidad de cada puesto, así como los programas de Capacitación permanentes y Fomentar la Cultura de Reconocimiento y reducir la rotación de personal sobre todo en las jefaturas de sector.

UNIDAD RECURSOS FINANCIEROS

En esta área e personal ha experimentado un importante cambio de métodos de trabajo por la incorporación de tecnología, organización del trabajo, desincorporación de otras funciones y monitoreo (auditorias) continuo de los resultados de trabajo.

Todos estos factores han creado incertidumbre en cuanto al futuro de las estructuras organizacionales de esta Área.

Es muy importante mantener al personal informado sobre el porque de cada modificación de los procedimientos de trabajo y una constante capacitación para enfrentas estos cambios.

El refresco en conocimientos es prioritario y considerar en la medida de lo posible las propuestas de organización que e personal operativo haga para que su creatividad no se sienta disminuida..

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El personal de esta entidad manifiesta alta grado de apego a la normatividad conforme a lo que consideran es lo reglamentario.

Se debe trabajar principalmente en el mejoramiento de planes de desarrollo, incorporación de tecnología, canales formales de comunicación y revisión de estructuras organizacionales principalmente en la evaluación y valoración de cada puesto.

Por otra parte es muy importante fomentar los grupos de trabajo interdisciplinarios de los 3 Departamentos de la Unidad para mejorar el respeto en el marco del conocimiento de los objetivos de cada área.

Esta situación se puede estar presentando ya que todos los esfuerzos de desarrollo y apoyo laboral se dirigen a las áreas externas de la Unidad de Recursos Humanos.

SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD TECNICA E INSPECCION Y SEGURIDAD (SITSI)

Esta entidad al igual que la Unidad de Recursos Humanos también presenta una importante preocupación por el servicio a otras entidades de la Refinería abandonando la atención a sus propias necesidades.

Es muy importante reforzar los planes de capacitación internos, ya que actualmente sus programas se han enfocado a la formación de una cultura

de Seguridad y se han olvidado de revisar sus propias necesidades de desarrollo.

Esta falta de preparación ha creado una percepción de desconfianza entre los mismos integrantes del área.

Su fortaleza principal cae en el constante trabajo de supervisión y asesoría, Pero falta crear un base sólida de conocimiento para este fin.

Asimismo es necesario crear canales formales de comunicación sobre los asuntos estratégicos de la Refinería.

UNIDAD DE EVALUACIÓN Y PROGRAMACIÓN

La característica principal de este personal es que son trabajadores de régimen de Confianza y con un alto nivel de preparación para la incorporación de mejoras a los procesos de trabajo.

Aquí se debe trabajar en el involucramiento del personal en programas de motivación y reconocimiento a sus propuestas de trabajo y una comunicación continua con diferentes entidades

Asimismo es necesario buscar fomentar el trabajo en equipo para que entre ellos se conozca los objetivos particulares de cada entidad.

RESUMEN y CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la encuesta del Clima Organizacional, aplicada en la Refinería Madero, la percepción de los trabajadores de manera general es como sigue:

A) Se conocen los objetivos y funciones de cada uno de sus puestos, sin embargo, no se tiene clara su interacción con otros departamentos y su contribución a los objetivos de la empresa.

B) Se requiere reforzar la inducción a la empresa y a los puestos de trabajo, ya que se percibe como inadecuada. También revisar los programas de capacitación y las necesidades del personal en coordinación con los jefes de áreas y/o mandos medios.

C) Es importante establecer una cultura de reconocimientos al cumplimiento de metas, resaltando la importancia de las funciones de todos y cada uno de los empleados y su contribución a la empresa.

D) Es necesario resaltar la importancia que tiene la coordinación entre los trabajadores para el desarrollo del trabajo en equipo. Actualmente no se cuenta con información oportuna de los que sucede en el centro de trabajo y generalmente la información que se recibe de manera informal no es productiva ni oportuna.

E) Se percibe una carga importante de tensión física y mental por el exceso de horas que permanece el personal en sus labores, ya que esto no permite la atención a sus asuntos personales, de salud y familiares.

F) Los estilos de supervisión demandan mayor énfasis en la comunicación formal tanto de manera descendente como ascendente y es necesario que los planes de trabajo se realicen en forma conjunta, considerando las sugerencias y comentarios de los trabajadores.

G) Se requiere que en cada area se revisen los esquemas de distribución del trabajo y la planeación de las mismas para poder definir los parámetros de medición de resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas. *Administración de Empresas Públicas (Volumen 1)*, 1ra. edición 1979, Editorial Limusa, 674 p.p/pags.

Claude S. George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, Editorial Prentice-Hill Internacional. México 1981, 217 p.p/pags.

Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra. Edición y 2da. Edición en español en 1992, Editorial Mc Graw Hill. 586 p.p/pags.

Diaz Francisco J. Y F. Javier Diaz Jaimes, *TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA I*, 1ra. edición, Editorial UNAM, México 1990, 217 p.p/pags.

Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa-Calpe, S.A. Madrid, 1984. 2da. De. Tomo 1. 1124 p.p/pags.

Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, México 1975. 278 p.p/pags.

Frederick W. Taylor, *Principios de la administración científica*, Editorial Herrero Hermanos, México 1961. 278 p.p/pags.

Guzmán Valdivia Isaac; *La Ciencia de la Administración, (La dirección de los grupos humanos)* editorial Limusa, México 1974. 138 p.p/pags.

Harold Koontz, Heinz Weihrich, *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL*, 11va. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 702 p.p/pags.

Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson. Administración Pública, editorial Letra S.A. México 1968. 178 p.p/pags.

Jimenez Castro , Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. FCE. México 1970. 371 p.p/pags,

Mercado Salvador H., Administración y Calidad (Crecer para producir), 2da. edición julio 1996. Editorial PAC s.a. de c.v. 189 p.p/pags.

Morrisey George, pensamiento Estratégico. Editorial Prentice Hill, México 1996, 133 p.p/paga.

Moshier, Frederick C. Salvatore Cimmino. Ciencia de la Administración. Ediciones Rialfe, S.A.; Madrid, 1961. 235 p.p/pags.

Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración Pública. I Teoría General, Planificación, Presupuestos, edición 5a. Reimpresión. Editorial FCE. México, 1978. 213 p.p/pags.

Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, 2da. edición, corregida y aumentada. Editorial DIANA. 315 p.p/pags.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresa. Teoría y Practica. Primera Parte. 31 va. Reimpresión, Editorial Limusa. México, 1984, 391 p.p/pags.

Steinger Goerge A., La Planeación Estrategica. Editorial CECOSA, México 2000, 387 p.p/pags.

147

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional (Teoria y Practica) 7ma. Edición, Editorial Prentice Person Education., 673 p.p/pags.

Terry George R. Principios de Administración (Tr. Alfonso Vasseur Walls). 10ma. Impresión. Editorial Continental, 747 p.p/pags.

OTRAS FUENTES

Bonnin, c. Juan Principio de la administración, en RAP. "especial Gabino Fraga".

Chavez Nieto , José, La Administración Pública Federal.

Chevallier, Jacques y Danièle Loschak. La ciencia Administrativa. INAP y FCE, México 1983.

Forsthoff, Ernst. Tratado de Derecho Administrativo. (Tr. Prof. Legaz Lacambra, Prof. Garrido Fallo y el Sr. Gomez de Ortega y Junge). Instituto de Estudios Políticos en Madrid, 1958.

García Ariel, NOSOTROS LOS PETROLEROS No. 90 año IX.

Guerrero Omar. Los Espejos de los Principes Musulmanes: Un Programa de Capacitación Administrativa de alta Jerarquía. En Revista Tlamati.

Marienhoff, ;Miguel S. Tratado de derecho administrativo. Tomo I Teoría General. 2da. edición. Buenos Aires, 1977. Editorial Abeledo-Perrot, S.A. 217 p.p/pags.

Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

PEMEX Dirección Corporativa de Administración. Cultura Organizacional

Santillana y Rentarúa Raúl (Comentarios a las reformas) y Ibáñez Filiberto (Revisión), LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL., Editorial SISTA S.A de C.V.

APENDICE

¹⁴ Se hacía llamar "Sakravartin" señor de la paz.

¹⁵ Su verdadero nombre era "Chanakya" o también conocido como "Vishnagupta". El sobre nombre de Kautilya significa "Corcovo".

¹⁶ y ¹⁷ Arthasastra significa: "la subsistencia de la humanidad es llamada Artha, riqueza; la tierra, que contiene a la humanidad, es también llamada Artha, riqueza; la ciencia que trata de los medios para adquirir y mantener la tierra es la Arthasastra, ciencia de la política".

²⁰ "El Abad es un estilo literario, una forma de discurso refinada, una forma bella de expresión del pensamiento mediante la palabra escrita". "En general, este género es el que mejor refleja la ampliación del horizonte cultural islámico. Comenzando por ser concebido como una norma de conducta, luego evolucionó hasta convertirse en tradición, sabiduría y urbanidad social, llegando a ser algo análogo a la Humanitas latina y humanística; una disposición de ánimo y una correlativa apertura y disciplina intelectual", op. Cit. Francisco Vilet. P. 157 y 160.

²¹ "Los Espejos de Príncipes no son ciertamente, un monopolio musulmán. El mas famoso de ellos, El Príncipe de Maquiavelo es occidental. Egido de columna Baltazar de Castiglione y Erasmo de Rotterdam fueron también autores de espejos. La diferencia radica en el carácter religioso de los espejos musulmanes y, con énfasis para nuestro caso el importante papel dado por los pensadores árabes a la Administración Pública" Guerrero, Omar. Los consejos de Los Príncipes Españoles. Rap. # 54 p. 523.

²² Fuera de Alemania sólo Suecia la llega a practicar, por lo que sin lugar a duda su difusión es su mayor limitante