

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de ciencias políticas y sociales.

Tesina para obtener el título de Licenciado en

Relaciones Internacionales:

Propuesta de Procesos internos de control de calidad

para mejora de la productividad en la Subgerencia

de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

Asesora: Dra. Francisca Robles

Presenta: Jorge Arias Ramírez

México D.F. Enero 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos:

Dedico este trabajo de investigación, el cual representa la culminación de una vida de esfuerzo, ardua dedicación, noches en vela, sueños cumplidos y el inicio de nuevas metas por alcanzar dentro de mi vida a las personas que más amo y que son tan especiales para mí, las cuales siempre han estado a mi lado apoyándome día y noche para poder lograr este sueño.

A mi amada madre que inquebrantablemente siempre has sabido guiarme a través de la vida con tus sabios consejos y fuerte carácter, a ti que me has forjado una personalidad digna de admirar y sobre todo me has inculcado los valores por lo que me conduzco día a día, a ti que siempre has cuidado de mí día y noche te dedico este trabajo.

A mi amado padre que con tu incorruptible ejemplo y dedicación me has impulsado a lograr todas mis metas, mostrándome que con esfuerzo, trabajo y dedicación no existen imposibles en la vida, a ti que siempre me has procurado y jamás has dudado de mí, te dedico esta tesina esperando llenarte de orgullo.

A mis amados abuelos que con su siempre afectuosa forma de ser, se han preocupado por mí siempre y que a través de sus enseñanzas me han brindado lecciones de vida tan valiosas que siempre llevaré conmigo, a ustedes Ela, Mamá, Papi Negro, Abuelito Yoyo y Abuelita Irma les dedico este triunfo.

A mi querido hermano Salem, que siempre ha estado a mi lado para escucharme, ser mi amigo, aliado y víctima, a ti también te dedico este logro.

A todos ustedes les doy gracias porque sin ustedes, yo no sería la persona que soy en este momento, los amo y les digo que este solo es el inicio de un sin número de éxitos que están por venir en este camino de la vida.

INDICE.

-Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis Organizacional: un recuento conceptual.....	3
- Organización.....	3
- Calidad.....	4
- Principios básicos del diagnóstico en la organización.....	6
- Marco Conceptual sobre Diagnóstico Administrativo.....	8
- Aspectos que deben ser considerados en el diagnóstico organizacional.....	10
- Investigación sobre las causas de la problemática	12
- Obstáculos ante la problemática: sus principios y medios para realizar una intervención.....	13
- Bases teóricas para el estudio de la gestión de procesos.....	14
- Identificación de los procesos de una empresa.....	16
- Ventajas del enfoque directivo a los procesos y características de los procesos de gestión actuales.....	18
- Los procesos en la gestión de calidad.....	18
- Reingeniería de Procesos.....	20
- Principios de la reingeniería.....	21
Capítulo II. La Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación. Su importancia para Relaciones Internacionales y el análisis organizacional.....	23
-Historia y estructura de PEMEX Refinación.....	23
- Estructura y función de la Subgerencia de Comercio Exterior.....	26
- Personal de Confianza.....	27
- Personal Sindicalizado.....	30

- Funciones de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.....	33
-Organigrama de la Subgerencia de comercio exterior.....	38
- La disciplina de las Relaciones internacionales y el análisis organizacional.....	38
-Justificación.....	40
- Importancia de la Subgerencia de comercio exterior de PEMEX Refinación como organismo y relación con el ámbito internacional.....	42
-¿Quién es PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V.?	43
-Mapa de interacciones de PEMEX refinación con PMI.....	47
Capítulo III. Diagnóstico de procesos y Propuesta de mejora de calidad para la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.....	48
- Introducción al análisis.....	49
- Estructura de personal de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.....	49
- Costumbres, ritos y problemáticas dentro del área.....	52
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	59
- Gestión de Procesos Administrativos.....	60
- Diagnóstico.....	65
-Proceso general.....	68
- Propuesta de Mejora de Procesos para lograr obtener una mayor calidad dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.....	69
-Pronóstico de la demanda.....	69
-Determinación de volúmenes de Importación y Exportación.....	70

-Seguimiento a los programas de importación y exportación.....	71
-Seguimiento de procesos operativos.....	72
- Evaluaciones previas de selección y de seguimiento.....	73
- Capacitación continua y de carácter obligatorio.....	74
- Foro de Comunicación Interna.....	75
-Conclusiones.....	77
-Fuentes de consulta.....	80

INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, donde las economías de los países se encuentran completamente entrelazadas entre sí y lo que ocurre en un país tiene de manera directa o indirecta repercusiones a nivel mundial en diferentes ámbitos.

En este mismo sentido México no está exento del mismo proceso, como bien sabemos la principal fuente de ingresos económicos de nuestro país es la explotación y comercialización del petróleo, siendo en este rubro el organismo descentralizado Petróleos Mexicanos que de aquí en adelante llamaremos por sus siglas PEMEX, el encargado de gestionar todos los procesos industriales y administrativos inherentes a él.

Dado que PEMEX es un pilar vital de la economía mexicana y su primera fuente de ingresos, es de sobra decir la importancia que tiene el hecho de que se encuentre de manera interna en óptimas condiciones.

Dentro de esta investigación se utilizará la teoría de la globalización, misma que nos permite explicar detalladamente la manera en como los pequeños procesos dentro de este gran organismo descentralizado influye de manera directa e indirecta dentro de la economía nacional, siendo nuestro campo de estudio una pequeña pero estratégica área dentro de PEMEX conocida como la Subgerencia de Comercio Exterior donde se toman decisiones de planeación y gestión comercial para satisfacer las necesidades del mercado.

La inquietud por realizar un diagnóstico de procesos a la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación nace de haber trabajado más de un año en dicha área y haber conocido y vivido en carne propia el desarrollo de la operación laboral ahí.

Sí se utilizará la metáfora de una cadena, PEMEX, se encuentra compuesta por varios eslabones, en este caso si uno de estos es débil puede romperse, de ahí la importancia que tiene reforzar cada uno de ellos para que dicha cadena se mantenga sólida y pueda a su vez seguir sosteniendo gran parte de la economía del país.

Gracias a la naturaleza de la carrera de Relaciones Internacionales, podemos echar mano de múltiples herramientas propias de otras disciplinas para analizar y muchas veces tratar de buscar soluciones viables a diversas problemáticas como se realizó en este trabajo, eso sin dejar de lado el carácter internacional que caracteriza a la disciplina de las Relaciones Internacionales; dentro de este estudio se utilizan herramientas como el diagnóstico administrativo y la reingeniería de procesos para el estudio organizacional de dicha área, aportando así una gran veta de estudio la cual no ha sido explotada a gran escala dentro de nuestro campo de estudio y que dado el carácter multidisciplinar, transdisciplinar e interdisciplinar de la Relaciones Internacionales nos permite tener una visión más amplia y relacionar pequeños campos de estudio y su repercusión con la dinámica global.

Es por esto la importancia que tiene la elaboración del diagnóstico de productividad dentro de esta área, primeramente para analizar detenidamente la estructura laboral y el funcionamiento concreto de la misma, para de esta forma detectar sus oportunidades y debilidades, y de esta manera lograr hacer una propuesta de procesos internos de mejora dentro del área que le permita cohesionar todos sus elementos para la mejora de proceso que influyan en una mejorara de su productividad.

Esta investigación es el resultado de más de un año de trabajo dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación, el cual representó una valiosa oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de una manera tangible y viable, así como poder aportar un pequeño

grano de arena a la construcción de un México mejor, es por eso que la hipótesis de esta investigación plantea que la mejora de procesos de calidad dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación mediante el diagnóstico administrativo y reingeniería de procesos es la clave para la mejorara de su productividad.

Debo añadir que este trabajo no busca cambiar cuestiones imposibles, pero si aspira a elaborar un diagnóstico adecuado y una propuesta viable para el área que fue concebido.

Es de suma importancia recalcar que los grandes cambios, siempre empiezan con los pequeños, que si bien son imperceptibles para muchos, es solo el inicio de una gran cadena para crecer como nación.

Capítulo I.

Análisis Organizacional y Procesos de Calidad: un recuento conceptual.

Este primer capítulo tiene como finalidad el introducir al lector sobre los principales conceptos que existen sobre el análisis organizacional, como son la organización, la calidad y el estudio de gestión y reingeniería de procesos, los cuales son elementos básicos que nos permitirán conocer y comprender más a fondo la finalidad del estudio organizacional, para más adelante poder elaborar un diagnóstico para el área de la institución que está siendo estudiada.

Es importante retomar y contrastar estos conceptos, ya que en algunas ocasiones estos pueden variar relativamente, por lo cual es necesario conocer los elementos principales, para poder comprender más adelante diferentes problemáticas que surgen dentro de la organización interna de la institución a estudiar sin problemas en los conceptuales, para así poder realizar el diagnóstico y la propuesta de mejora de calidad de la misma.

Además de esto serán presentados algunos esquemas para facilitar la comprensión de los temas, así como también se buscara familiarizar al lector con términos técnicos dentro de la gestión administrativa.

Organización.

Para poder comprender cómo es que funciona la empresa, es de suma importancia definir el concepto de organización y el silogismo (concepto o argumento que consta de tres posiciones y/o conceptos, esta última deriva de las dos primeras) que de esta palabra se desprende.

“La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo a los principios de la organización.”¹

Partiendo de este silogismo podemos deducir primeramente que la organización puede referirse a la entidad o al sujeto del cual que se está haciendo referencia.

Por otra parte, la organización se puede definir como el proceso o acción de organizar, es decir, debe encargarse de la estructura organizativa y lograr que se desarrollen acciones en base a objetivos definidos.

De estas dos definiciones anteriores se deriva la tercera del silogismo que se podría definir como los conocimientos o teoría que estudia los anteriores conceptos.

Eduardo Bueno, define la empresa como: *“Por lo tanto la organización podemos definirla como un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa o no lucrativa”.*²

Rosendo Enrique Romero describe a la organización como *“un sistema de relaciones entre los individuos que la integran, por medio de los cuales, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes.”*³

Partiendo de esto, se puede apreciar claramente que la organización cuenta con objetivos establecidos, una estructura definida, e individuos que interactúan entre sí, para alcanzar metas definidas.

En la mayoría de las organizaciones existen estructuras definidas, las cuales se encuentran usualmente planeadas en un organigrama, en el cual son especificados los puestos, jerarquías y estructuras de trabajo, esto es un elemento

¹ Bueno Campos, Eduardo. “Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos.” Ed. Pirámide Ediciones, 2ª Edición, Madrid, España, 2008. p. 22

² Ibid. Bueno Campos, Eduardo. p.22

³ Romero González, Rosendo Enrique. “Comportamiento organizacional: Nuevos retos. Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 2008. p.11.

muy importante ya que más adelante esto nos permitirá analizar como se desarrolla el funcionamiento dentro de la organización a estudiar.

Calidad.

La calidad es un elemento que es usado cotidianamente y con mayor frecuencia entre los individuos, las organizaciones, los productos o servicios; hablar de calidad, primeramente nos hace pensar en la satisfacción de ciertos estándares mínimos, los cuales son ofrecidos en un producto o en un servicio, los cuales permiten la capacidad de lograr objetivos fijados en tiempo y forma.

Por otra parte, también puede definirse como el conjunto de características propias de una entidad, las cuales le permiten la satisfacción de necesidades.

La norma ISO 9000:2000 define el concepto de calidad como:

“La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.”⁴

Se puede decir que existen dos definiciones imperantes de calidad los cuales son aplicadas cotidianamente por las organizaciones, la externa y la interna.

Podemos definir la calidad externa como aquella que tiene como base buscar la satisfacción del consumidor, está enfocada en su totalidad al exterior, es decir consiste en ofrecer productos o servicios los cuales logren en su totalidad cumplir con las exigencias de sus clientes finales. Cuando se busca lograr este tipo de calidad, está implícito el conocer los deseos y necesidades de lo que los consumidores desean.

Dentro de este sentido, la calidad interna está enfocada principalmente al mejoramiento interno de la organización. La finalidad esta definición radica en la implementación de los medios necesarios para detectar problemas que puedan mermar el correcto funcionamiento de la organización; sin lugar a dudas la

⁴ Normas ISO 9000:2000 versión digital.

implementación de la calidad interna, se ve reflejada en la administración de la misma, así como del personal que en ella labora.

Principios básicos del diagnóstico en la organización.

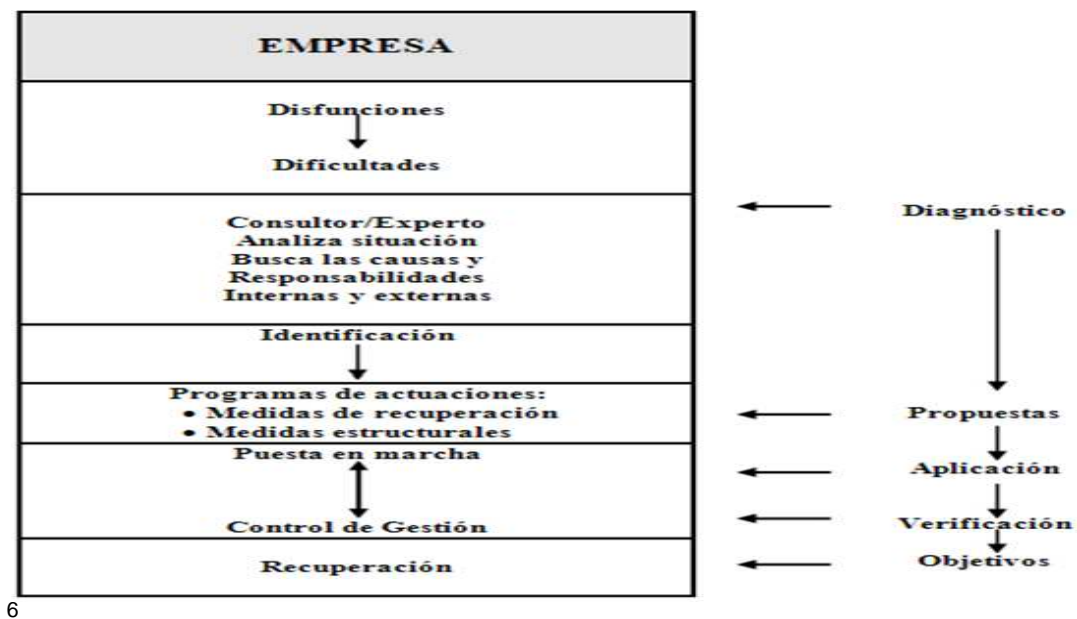
Es de vital importancia antes de abordar todo lo referente al marco conceptual del diagnóstico y sus fundamentos, el mencionar que existen principios básicos para llevarlo a cabo, que si bien no son de carácter obligatorio, si son de gran ayuda para poder realizar esta tarea de la manera más efectiva.

Víctor Manuel Chávez los menciona como una sugerencia en cuestión de diseño y conducción:

- a) “Un administrador es la persona que resuelve problemas bajo presión; debe ser eficaz y discreto en el cumplimiento de sus obligaciones básicas.
- b) Al tener una mente clara y creativa, el administrador se hace eficiente y adquiere capacidad de presentar opciones para la toma de decisiones.
- c) Para decidirse a iniciar el estudio es necesario tener una clara necesidad o intención de cambios. Para esto no es suficiente una acción unilateral, sino que conviene obtener la participación activa de las personas comprometidas en el proceso, por motivos que se explican más adelante.
- d) Los datos e informaciones se deben verificar antes de analizarse. En este aspecto, el cabal conocimiento de causa es básico a la hora del análisis para el cambio en la organización.

e) Cuanta más participación y responsabilidad se obtenga de quienes están implicados en el cambio, mayor beneficio se obtendrá para la institución, lo cual se reflejara en la moral de la organización si se logra la conciencia y la convicción del personal para que se interese en la transformación; así el proceso de cambio será más rápido.⁵

El siguiente cuadro es una representación gráfica de cómo se da la intervención de diagnóstico y las propuestas para la resolución de la problemática dentro de la organización.



Marco Conceptual sobre Diagnóstico Administrativo.

⁵ Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.16.

⁶ Ibidem. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. p16.

Es importante mencionar el tipo de lenguaje que será manejado dentro de este estudio, para mantener conceptos claros que permitan al lector familiarizarse con ellos, ya que estos serán utilizados durante todo el estudio.

Primeramente debo explicar que es un diagnóstico, ya que este término tiene un significado muy parecido al que es utilizado en medicina, que sería la investigación del estado de salud de un individuo, determinar enfermedades, sus causas y llevar a cabo la curación de la misma. En el caso de las organizaciones se podría definir este concepto como “el proceso de de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.”⁷

En este sentido existen dos clases de diagnóstico, el preliminar y aquel resultante de la elaboración de una investigación sistemática, en este sentido se puede concluir que el diagnóstico implica todo el conocimiento mediante el cual pueden ser detectadas todas las alteraciones dentro de una organización y nos permite conocer la realidad de esta para poder planear y ejecutar un plan de acción.

Dentro de un diagnóstico administrativo es necesario evaluar tendencias y situaciones, explicar hechos, establecer asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad.⁸

Con esto se puede ver claramente que el diagnóstico permite marcar las pautas que nos permitirá más adelante orientarnos para llevar a cabo la estrategia para crear un plan de ejecución que permita eliminar esta clase de problemas dentro de la organización.

⁷ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.22

⁸ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.23

La diagnosis dentro de la organización debe ser constante, de esa forma todos los resultados y conclusiones preliminares podrán ser enriquecidas de manera regular y permanente; el diagnóstico se debe hacer cargo de la descripción y el análisis de la situación actual y de las tendencias de realidad dentro de la organización con el fin de definir opciones de desarrollo a corto, mediana y largo plazo.⁹

Cuando se elabora un diagnóstico integral debe contener un análisis retrospectivo y actual de la situación, así como considerar las características particulares de cada área, para poder lograr un enfoque más completo.

Dentro del análisis es importante proporcionar información en lo referente a la estructura organizacional con base en el uso de la información de la administración, las políticas, lo social, lo cultural, así como de los elementos históricos y económicos.

Aspectos que deben ser considerados en el diagnóstico organizacional.

Los términos operativos del diagnóstico organizacional comprenden los siguientes aspectos:

1-Sistematización de la información y datos sobre la problemática de la organización.

2-Identificar la naturaleza y magnitud de las necesidades, así como los problemas con su respectiva jerarquización, en base a las características de la organización.

3-El comportamiento del diagnóstico es el conocimiento de los factores más relevantes dentro del aspecto que desea ser analizado, las fuerzas en conflicto y de los factores favorables o desfavorables.

⁹ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.23

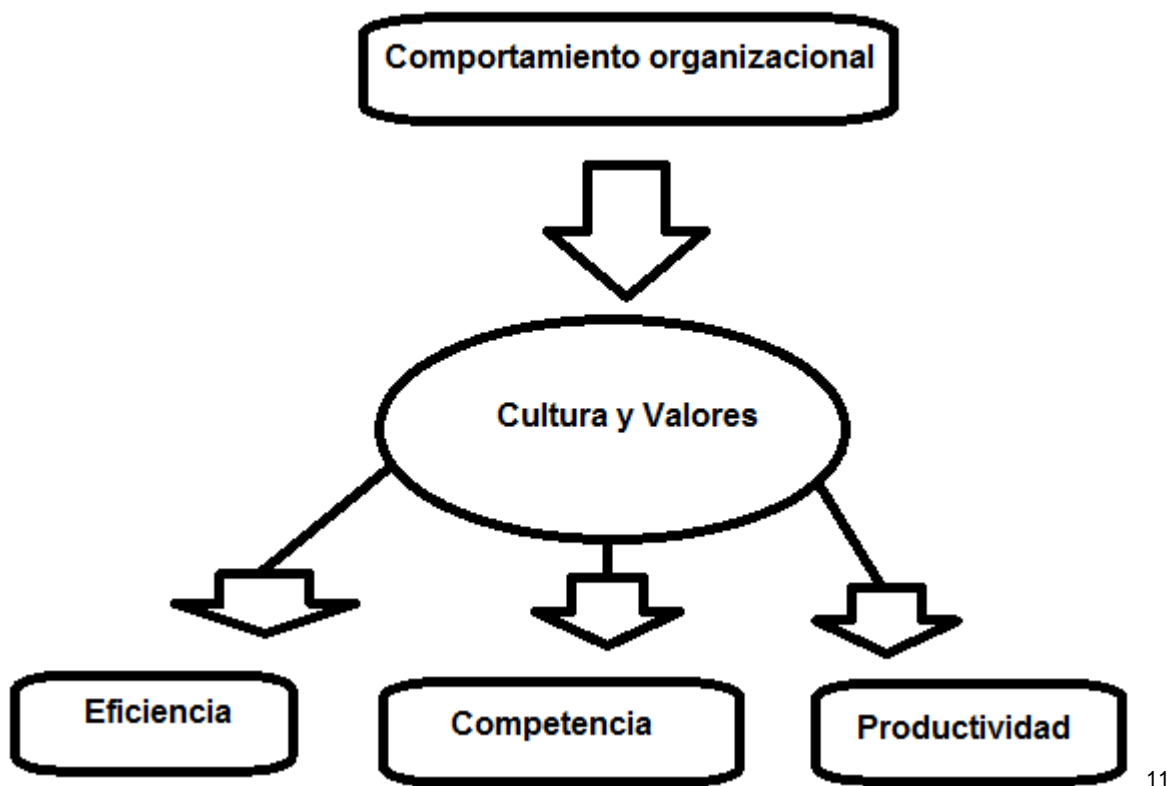
4-La determinación de recursos y los instrumentos disponibles para al resolución de problemas o satisfacción de necesidades.

5-La finalidad del diagnóstico es servir de base para acciones concretas, así como fundamentar la estrategias que será utilizadas en la práctica, estas determinadas a las necesidades y aspiraciones de la organización.¹⁰

Es importante realizar las investigaciones pertinentes para la aplicación de un diagnóstico, ya que no es sencillo determinar la cantidad de información vital que es necesaria, por este motivo deben fijarse con claridad los objetivos de lo que se desea estudiar y por otra parte no limitar el mismo.

En este sentido es relevante retomar los componentes y elementos del comportamiento organizacional, para no perder de vista todos los aspectos que deben ser considerados. El siguiente cuadro es una representación gráfica de los elementos que son importantes retomar dentro de la investigación.

¹⁰ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.25



Investigación sobre las causas de la problemática.

Durante la investigación nos toparemos con diversas causas, las cuales son las que generan la problemática, en este sentido es necesario identificar cada una de ellas, ya que estas pueden ser de diferente naturaleza. A continuación serán enlistadas algunas definiciones de los tipos de causas, para que el lector se sienta familiarizado con dichos términos cuando estos sean utilizados dentro del diagnóstico.

Causas externas.

En ocasiones esta clase de problemática tiene origen en un sector ajeno a la organización. En este caso es necesario escuchar la opinión de dicho sector al

¹¹ Cuadro de apoyo de autoría propia.

respecto de la intervención que se proyecta y una vez resuelta, podría tener relación con los demás sectores restantes.¹²

Causas internas.

En el caso específico de las causas internas, el origen del problema se deberá identificar con precisión a fin de tratar de neutralizarlo de manera definitiva de ser posible.

Causas técnicas.

Este tipo de problemas usualmente surgen por causas técnicas, y definitivamente es posible identificarlas inmediatamente, y pueden ser resueltas de acuerdo a la voluntad y presupuesto de la organización.

Causas estructurales.

Sin lugar a dudas este tipo de causas son más complejas de poder ser identificadas, sumando a esto el que se encuentran completamente relacionadas con los puestos de trabajo y lo que se desprende de ellos.

Obstáculos ante la problemática: sus principios y medios para realizar una intervención.

Es importante conocer antes de realizar la diagnosis el saber cuál son nuestras limitantes, para poder así combatir el problema sin toparse con un obstáculo de principio, pero sin correr el riesgo de desvirtuar la investigación.

¹² Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p28

Por tal motivo es vital la exposición de ideas, hacer un análisis minucioso de ellas, así como mantener una estrecha comunicación con los interesados a fin de lograr conocer lo más a fondo posible todas nuestras limitantes y poder así elegir la forma más idónea en que el área u organización serán intervenidas.

Una vez identificado todo esto, es importante elaborar el diagnóstico con un informe concreto junto con un plan de acción para la resolución más eficaz de la problemática; la redacción debe incluir en sus apartados:

- a) Campos de intervención
- b) Causas del problema
- c) Dificultades del problema
- d) Principales medios en los que se basa la intervención
- e) Medios que se van a poner en práctica
- f) Recursos disponibles.¹³

Ahora bien, otro punto el cual es importante son los criterios metodológicos para el diagnóstico de la organización u área a diagnosticar; primeramente el estudio debe ser abordado de manera integral, con el fin de analizar y comprender todos los componentes de la misma.

Debe existir una visión clara de la estructura y es necesario respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable con el fin de que exista reconocimiento de hechos administrativos.

¹³ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.30

Por otra parte es necesario contemplar el orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico administrativo. Y por último debe ser detectada y justificada la problemática captada dentro del interior de la organización u área de estudio a fin de poder concluir con éxito el diagnóstico.

Bases teóricas para el estudio de la gestión de procesos.

Es importante en una organización, el estudio de los procesos, ya que mediante ellos podemos ver cómo se maneja la organización u área de estudio; en este sentido es necesario mencionar que los procesos aparecieron cuando “los principios cuantitativos y técnicos no fueron eficientes al tratar de elevar la productividad del trabajo administrativo, no se pudieron aplicar los conceptos de estudios de tiempos y movimientos que fueron tan eficientes en trabajos de producción. Se iniciaron los esfuerzos para elevar la eficiencia y eficacia de las funciones administrativas que bajo esa visión se conceptualizó la administración clásica y aparecieron los procesos y los subprocesos con un enfoque integral de los fundamentos de la visión moderna administrativa.”¹⁴

A continuación explicare algunos de los objetivos de la gestión de procesos, pero primero es importante mencionar la definición de proceso, la cual es la que estaré manejando a lo largo de la elaboración de la investigación, diagnóstico y propuesta.

Podemos definir proceso como todo el conjunto de las acciones y actividades de manera sistematizada, las cuales son llevadas a cabo para realizar un fin determinado. Víctor Martínez Chávez los defino como el “conjunto de actividades

¹⁴ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. P.140

secuenciales, cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente del proceso.”¹⁵Ojo, esto no debe confundirse con procedimiento que es una secuencia lógica de las diferentes etapas, operaciones o pasos de los cuales está compuesto un proceso.

La gestión por procesos es principalmente un sistema de gestión de calidad, por lo que su principal misión será aumentar los resultados de la empresa, para lograr así obtener niveles superiores de satisfacción, ya sea con los clientes o con la mejora de productividad de la misma.

Algunos de los objetivos de la gestión por procesos son:

- Reducir costos internos.
- Eliminar actividades sin valor para la empresa.
- Mejorar la calidad de bienes y servicios.
- Añadir actividades que sean necesarias para elevar la productividad.
- Racionalizar y maximizar las operaciones de la organización.
- Potencializar ventajas competitivas.

Identificación de los procesos de una empresa.

La identificación de los procesos clave dentro de una empresa, es a su vez “un proceso a elaborar y a mantener actualizado, ha de ser dirigida por una persona

¹⁵ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.140

que conozca y entienda los objetivos estratégicos y que este familiarizada con los factores que proporcionan ventajas competitivas.”¹⁶ Una vez detectados estos procesos, se dará lugar a su análisis para entender, porque dicho proceso está fallando, si debe ser modificado o eliminado completamente.

Ventajas del enfoque directivo a los procesos y características de los procesos de gestión actuales.

Comúnmente la merma de productividad de una empresa está vinculada a la mala gestión de procesos a diferentes niveles, tanto a niveles directivos como operativos; en ocasiones los altos mandos que son los responsables de gran parte de los errores que se cometen, ya que muchas veces los empleados solo se dedican a seguir instrucciones.

Es por eso que una correcta administración de procesos por parte de los directivos de una organización/empresa, darán como resultado diversas ventajas como pueden ser:

- Orientar la empresa hacia el cliente apoyando el correspondiente cambio cultural por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno en los diferentes departamentos especializados.
- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de costos innecesarios debidos a la mala calidad de actividades internas.
- Ayuda a la reducción de tiempos en los suministros de un servicio.

¹⁶ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009. p.150

- Asignar responsabilidades claras a una persona, ayudara a la evaluación del resultado de su proceso.
- Desarrolla ventajas competitivas duraderas.
- Proporciona que la cooperación exceda las barreras funcionales, fomentando el trabajo interfuncional.¹⁷

Ahora bien, en algunos casos dentro de las organizaciones, existen procesos ya definidos, que en la práctica son bastante disfuncionales para el crecimiento y desarrollo de la empresa, estos casos suelen responder a múltiples características como pueden ser:

- Principalmente no suelen estar identificados, estandarizados ni documentados.
- Usualmente no tienen un responsable directo.
- Se encuentran sobrecargados de procedimientos burocráticos innecesarios.
- No suelen contar con objetivos y metas completamente fijados.
- A menudo se suele incurrir en duplicidad de funciones.
- Se llegan a tomar decisiones de manera altamente centralizada y separada por completo de la realidad de la línea operativa.¹⁸

Gran parte de la problemática derivada de empresas que tienen procesos disfuncionales, se deben principalmente a que estos funcionan con relativa

¹⁷ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.155.

¹⁸ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.156

eficacia en cierto modo, es por esto que se requiere de voluntad de las partes directivas para poder reestructurar los mismos; con esto podemos ver claramente el altísimo potencial que tienen los procesos de gestión en términos de mejora de calidad, tiempo, costo y servicio dentro de una organización.

Los procesos en la gestión de calidad.

El manual de autoevaluación basado en el modelo europeo de gestión de calidad total denomina los procesos como la forma a través de la cual la empresa encamina y utiliza las aptitudes de su personal con objeto de producir cambios, la gestión de procesos sigue las siguientes directrices cuando estos son funcionales:

- Identificación de procesos clave.
 - Como se definen.
 - Cuál es el procedimiento para identificarlos.
 - Como se resuelven los problemas de intercomunicación.
 - Como se evalúa su impacto en la empresa.¹⁹

- Dirección de los procesos.
 - Como se determinan los procesos
 - Como se aplican las normas de sistema de calidad.²⁰

¹⁹Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.157.

- Fomento de innovación y creatividad.
 - Como se descubren y utilizan los nuevos principios del diseño, las nuevas tecnologías y las nuevas filosofías operativas.
 - Modo de incentivar las aptitudes creativas.
 - Como se han modificado las estructuras organizativas para estimular la innovación y creatividad.²¹

- Puesta en práctica y evaluación de cambios.
 - Como se dirigen los procesos nuevos o modificados y se controla su implantación.
 - Como y a quién se le comunican las modificaciones.
 - Como se realiza la formación previa de personal.
 - Como se estudian los cambios en los procesos para garantizar la consecución de los resultados que se prevén.²²

Reingeniería de Procesos.

El objetivo principal de esta investigación, busca lograr una mejora en cuanto al desarrollo de la productividad dentro del área, así como tratar de lograr el control sobre los procesos que imperan actualmente en dicha parte del organismo; por tal

²⁰ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.p. 157.

²¹ Ibidem. Martínez Chávez, p. 157.

²² Ibidem. Martinez Chávez.p.157.

motivo organizacionalmente el diagnóstico para la mejora de procesos implica el estudio a profundidad de todos sus elementos, sus actividades, métodos, personal, recursos materiales, etc.

El desarrollo del proceso puede variar dependiendo los elementos que se tomen para modificarlo, entre más variables sean analizadas e integradas dentro de su estudio, mayor será la posibilidad de que este funcione correctamente y se refleje dentro de la productividad del área donde es aplicado.

Hoy en día uno de los nuevos conceptos metodológicos de negocios que es utilizado dentro de la gestión de procesos, es el concepto de reingeniería, el cual es cada día más utilizado tanto en organizaciones privadas como públicas; cabe resaltar que de acuerdo con Víctor Martínez Chávez; este concepto aún no es muy utilizado dentro de las instituciones de nuestro país, a pesar de esto, la reingeniería administrativa tiene un potencial increíble, para mejorar el desempeño y productividad de cualquier empresa donde esta sea aplicada.

A continuación mencionaré algunas definiciones de reingeniería de procesos, para Martínez Chávez es “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.” Siguiendo con este concepto para T. Davenport es el “análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones”²³; mientras para R. Talwar es la “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor.”²⁴

Después de analizar las definiciones anteriores, entendemos que la reingeniería consiste en la revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar

²³ Tomado de Grupos de sistemas inteligentes. 03, octubre de 2011.

http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

²⁴ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.Martinez Chávez. P157.

mejoras notables de rendimiento, tales como son costos, calidad, servicio y rapidez.

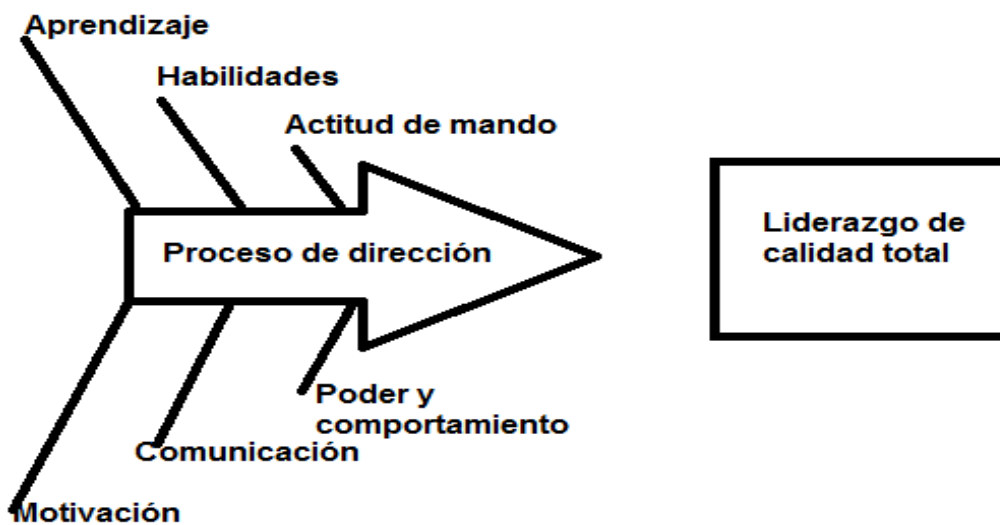
Principios de la reingeniería.

La reingeniería sigue algunos principios, que el diagnosticador debe tomar en cuenta, en este sentido podemos observar algunos fundamentales como son:

- “La reingeniería tiene que llevarse a cabo con gran celeridad, porque los directivos necesitan resultados a corto plazo.
- Los programas de reingeniería deben ser radicales, ya que los resultados de esta intervención deben ser visiblemente notables, ya que sin esto no lograría conseguir un respaldo por parte de los directivos.
- Esta intervención exige sea realizado un rediseño del proceso enfocado a identificar y realizar en el actividades de valor agregado.
- Los resultados deben estar enfocados a buscar la eliminación de problemas dentro de la organización.²⁵

El siguiente cuadro nos muestra la importancia que tiene el liderazgo dentro del proceso de dirección para que sean ejecutados de manera exitosa los cambios propuestos.

²⁵ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. “Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.80



26

Para concluir este capítulo es importante resaltar que los procesos se manifiestan dentro de la empresa, como una acción intencional y concertada bajo una visión prospectiva con la cual se busca de manera integral lograr una solución a los conflictos que en ella existen.

En el siguiente capítulo se analizará a detalle la estructura y funciones de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación, conoceremos un poco de su historia y características especiales de la institución; en dicha área comercial será ejecutado el análisis y la propuesta de reingeniería administrativa.

Capítulo II. La Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación. Su importancia para Relaciones Internacionales y el análisis organizacional.

²⁶ Ibid. Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.p.184.

Este capítulo está enfocado principalmente a explicar la estructura y funciones de la Subgerencia de Comercio Exterior de Pemex Refinación; así como la importancia que tiene el análisis organizacional y su relación con la disciplina de las Relaciones Internacionales, primeramente enfocándose en la importancia económica que tiene PEMEX para el país, aterrizándolo principalmente en el área que estoy estudiando.

Posteriormente se dará una explicación sobre el cómo se conjuga el papel del internacionalista dentro del estudio organizacional; para posteriormente finalizar analizando cómo es que el organismo se vincula con la dinámica global a través del brazo comercial de PEMEX.

Historia y estructura de PEMEX Refinación.

Petróleos Mexicanos es un organismo descentralizado, el cual fue creado por un Decreto Presidencial en junio de 1938 con el propósito de administrar a nombre de la nación los recursos petroleros del país.

La modernización del país y el proceso de globalización en el que estamos inmersos, demandaron la adecuación de la política petrolera, por lo que el 16 de julio de 1992, durante el gobierno del ex presidente Carlos Salinas de Gortari es creado un corporativo además de cuatro organismos subsidiarios que responden a las líneas de negocios de Petróleos Mexicanos; estos son:

- Pemex Exploración y Producción.
- Pemex Refinación.
- Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- Pemex Petroquímica.²⁷

²⁷ Ley orgánica de Petróleos Mexicanos y organismos subsidiarios.

En ese sentido, Pemex Refinación es definido por la Ley orgánica de petróleos mexicanos y organismos subsidiarios de 1992 como “un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual es responsable de los procesos industriales de la refinación, elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas o como combustibles; asimismo, es de su responsabilidad, el almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados.”²⁸

A continuación mencionaré brevemente la definición de misión y visión, los cuales son conceptos que no pueden faltar, al ser la columna vertebral del funcionamiento de una empresa:

Misión: Podemos definirla brevemente como la razón de ser de la existencia de la empresa y que expresa lo que pretende cumplir, los cambios que aportara en el entorno y hacia quien va dirigido.

Visión: Expresa hacia donde se quiere dirigir la empresa y en que desea convertirse.

Como toda empresa de calidad PEMEX posee una misión y visión las cuales son el alma de la misma y esta es extensiva al organismo PEMEX Refinación, la visión y misión de Petróleos Mexicanos se encuentran disponibles de manera pública en el plan de negocios de su página web y define su misión de la siguiente de la siguiente forma:

“Petróleos Mexicanos es un organismo descentralizado que opera en forma integrada, con la finalidad de llevar a cabo la exploración y explotación del petróleo y demás actividades estratégicas que constituyen la industria petrolera nacional, maximizando para el país el valor

²⁸ Ley orgánica de Petróleos Mexicanos y organismos subsidiarios.

económico de largo plazo de los hidrocarburos, satisfaciendo con calidad las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.”²⁹

Por otra parte PEMEX tiene como visión:

“Ser una empresa pública, proveedora de energía, sustentable, preferida por los clientes, reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia operativa, transparencia, rendición de cuentas y la calidad de su gente y productos, con presencia y liderazgo en los mercados en los que participa.”³⁰

Al conocer estos dos importantes elementos se puede ver claramente que Petróleos Mexicanos, por medio de PEMEX Refinación trata de cumplirlas, realizando operaciones de importación y exportación de mercancías a lo largo y ancho del territorio nacional incluyendo lugares donde no cuenta con oficinas de Representación Aduanal, lo cual hace necesario la contratación de agentes aduanales para realizar los despachos en las mejores condiciones de acuerdo con las necesidades propias de la empresa. Así como de igual forma un trabajo interactivo con PEMEX Internacional, al cual me referiré más adelante por sus siglas como PMI y del cual hablaré más adelante.

Estructura y función de la Subgerencia de Comercio Exterior.

Dentro de este estudio me enfocare exclusivamente al estudio del área donde he prestado mis servicios por un lapso mayor a un año, es decir, la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación, que es parte de la Subdirección Comercial de PEMEX Refinación, la cual se encarga de realizar la planeación, la administración y el control de la red comercial, así como también se encarga de la suscripción de contratos con inversionistas privados de nacionalidad mexicana

²⁹ Tomado del sitio web de Pemex Refinación. www.pemex.ref.com

³⁰ Tomado del sitio web de Pemex Refinación. www.pemex.ref.com

para el establecimiento y operación de estaciones de servicio integrantes de la franquicia PEMEX para atender las necesidades del mercado al menudeo de combustibles.

Durante mi estadía en dicho lugar, pude analizar el funcionamiento del área, así como también pude detectar diversas problemáticas, derivadas en varias ocasiones de una falta detallada de una estructura organizacional o desconocimiento de ella.

Para poder detectar la problemática desde una perspectiva objetiva e imparcial, como científico social, fue necesario primeramente la realización de una investigación a fondo de la organización del área, las funciones que tiene a cargo el personal, así como sus características particulares para poder tener los elementos necesarios para elaborar el diagnóstico del área.

Primeramente es importante enfatizar que como resultado de la historia de la institución y sus características especiales; en PEMEX Refinación existen dos clases de personal con características específicas prestando sus servicios dentro del organismo y por ende en el área a estudiar.

Estas clases de personal se dividen en dos: El personal de confianza y el personal sindicalizado. Estas diferencias en las características del personal que labora en la institución, van a marcar un punto de análisis vital para el estudio del clima organizacional, por lo cual es necesario mencionarlas brevemente.

Personal de Confianza:

Esta clase de personal tiene su sustento jurídico en el artículo 13 fracción III de la Ley orgánica de PEMEX y Organismos Subsidiarios, la Ley federal del trabajo y en el Reglamento de trabajo de personal de confianza de PEMEX y organismos subsidiarios.

Son considerados personal de confianza a todas aquellos trabajadores que son contratados bajo el esquema y términos del reglamento anteriormente citado, y por ello no les son aplicables las disposiciones del contrato Colectivo de trabajo que rigen al personal sindicalizado que labora en la institución, esto debido a lo dispuesto en artículo 183 de la ley federal de trabajo que hace referencia a que

“Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga, ni podrán ser representantes de los trabajadores en los organismos que se integren de conformidad con las disposiciones de esta Ley.”³¹

La aplicación de los términos de este reglamento estará a cargo de los representantes del patrón que de acuerdo con lo establecido en el reglamento pueden ser el Director general de Petróleos mexicanos, el Director corporativo de administración de Petróleos Mexicanos, el Subdirector corporativo de relaciones laborales de petróleo mexicanos, el gerente corporativo de recursos humanos así como los representantes sectoriales del patrón por los organismos subsidiarios.

Así mismo están obligados a acatar las disposiciones que llegasen a adoptar las comisiones mixtas de seguridad e higiene, calidad-productividad y capacitación que se aplican a la empresa.

Por otra parte la duración de las relaciones de trabajo en el caso del personal de confianza puede ser por un tiempo determinado o de manera indefinida, esto dependiendo de su contrato individual de trabajo.

De acuerdo a lo establecido en el reglamento de trabajo del personal de confianza para la contratación es necesario que se llenen los siguientes requisitos como son: conocimientos, aptitud, perfil caracterológico y un buen estado de salud. En algunos casos cuando el puesto así lo requiera, que se cumpla con un determinado perfil profesional, para lo cual es necesario el título profesional, la

³¹ Ley Federal del trabajo, Artículo 183.

cédula profesional, así como también documentos que prueben la experiencia profesional en la especialidad que sea necesaria.³²

En cuanto al lugar de la prestación de los servicios, esto se encuentra sujeto a la jurisdicción del centro de trabajo para el que fue asignado, con la posibilidad de poder ser movilizadado cuando sea requerido al interior de la República a de ser necesario al extranjero.

Respecto a la jornada laboral del personal de confianza será de cuarenta horas semanales, es decir, ocho horas diarias, con descanso de dos consecutivos. Si las necesidades laborales así lo requieren, el personal de confianza podrá ser requerido para laborar turnos extras o laborar en días de descanso. Además de que el patrón tiene el derecho a ajustar la hora de entrada y salida del personal de confianza de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El personal de confianza cuenta con derecho a vacaciones por treinta días, estas programadas a conveniencia del área donde el trabajador presta sus servicios, de acuerdo a los planes elaborados de manera anual por los directores de las diferentes áreas de los organismos.³³

Otro aspecto importante es que esta clase de personal cuenta con derecho a la capacitación, desde luego esta varia del organismo y por supuesto de las necesidades del área donde está laborando. En este sentido los programas de capacitación para el personal de confianza son programados previamente acorde a los requerimientos del área o centro de trabajo y estos son de carácter obligatorio.

En el caso del personal de confianza, a diferencia del personal sindicalizado, si el patrón lo considera necesario, podrá prescindir de sus servicios, si se llegase a dar el caso.

³²Tomado del Reglamento de trabajo del personal de confianza de Pemex Refinación. Versión digital www.pemex.ref.com

³³Tomado del Reglamento de trabajo del personal de confianza de Pemex Refinación. Versión digital www.pemex.ref.com

Personal Sindicalizado:

Esta clase de personal tiene su sustento jurídico en el contrato colectivo de trabajo celebrado entre Petróleos Mexicanos por sí y en representación de sus Organismos Subsidiarios y el Sindicato de trabajadores petroleros de la República Mexicana.

Pueden entrar en esta clasificación todos aquellos trabajadores sindicalizados que prestan un servicio personal subordinado al patrón, entiéndase este último como PEMEX y Organismos Subsidiarios en forma material, intelectual, técnica o profesional, de acuerdo al contrato colectivo de trabajo.³⁴

A continuación mencionare algunas de las características del personal sindicalizado para poder comprender un poco más fondo la dinámica laboral que rige el área que está siendo estudiada, primeramente es importante mencionar que el Sindicato de PEMEX reconoce como representantes del patrón a todos al Director general de Petróleos mexicanos, el director corporativo de administración de Petróleos mexicanos, así como los jefes de personal y el personal de confianza de planta de PEMEX y Organismos Subsidiarios. Esto es algo relevante, ya que derivado de la simbiosis entre los representantes del Patrón y personal sindicalizado, se generan las relaciones de trabajo de las cuales hablaré más adelante.

Ahora bien, para poder comprender un poco más el modo en el que opera este tipo de personal es necesario mencionar como se dan los ingresos, vacantes y movimientos en general.

Cuando existe la creación de algún nuevo puesto o existe alguna vacante en alguna área de PEMEX o sus organismos, los representantes del Patrón deben cubrirla por medio del sindicato, esto mediante documentos escritos que les serán enviados los delegados sindicales para que todos los puestos sean cubiertos.

³⁴ Contrato Colectivo de Trabajo. Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros 2009-2011.

En este sentido el sindicato tiene la obligación de proporcionar personal calificado en un lapso de setenta y dos horas a partir de la notificación al delegado sindical; de no ser cubierto este puesto en este plazo los representantes del Patrón podrá cubrir la vacante de manera provisional hasta por un año.³⁵

Después de haber aclarado como son cubiertas las vacantes dentro de la institución, debe ser señalado que existen dos tipos de personal sindicalizado, este puede ser de planta o transitorio.

El personal de planta son aquellos trabajadores contratados con cierto objetivo a cumplir y que cuyo trabajo se desarrolla de una manera normal, regular y de forma permanente.

Por otra parte, el personal transitorio es aquel que ingresa a laborar al servicio del patrón de manera provisional en un puesto permanente o para la ejecución de algún trabajo temporal.

Ahora bien, el personal sindicalizado de planta tiene ciertos derechos en lo referente a descansos, vacaciones y permisos los cuales están estipulados en su contrato colectivo de trabajo en el Capítulo XVII y que a continuación mencionare brevemente, ya que serán fundamentales más adelante para lo comprensión de la dinámica laboral en el área a estudiar.

Primeramente, por ley los todos los trabajadores sindicalizados ya sean de planta o transitorios, tienen derecho a días laborales por concepto de vacaciones, estos días pueden variar de acuerdo a la antigüedad y pueden ser de veintiún días si el trabajador tiene de uno a nueve años de antigüedad en la empresa o de treinta días laborales para trabajadores cuyo caso es de más de diez años. En lo

³⁵Contrato Colectivo de Trabajo. Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros 2009-2011.

referente a descansos, los días festivos estipulados por la ley serán considerados como laborados.³⁶

Uno de los derechos de los cuales goza este tipo de personal y es importante mencionar, dado que más adelante se analizará como afectan en la productividad del área estudiada son los llamados días económicos o renunciables, estos tienen su sustento jurídico en la cláusula 147 del contrato colectivo de trabajo y menciona que los trabajadores tiene derecho a permisos renunciables sin goce de salario y sin interrupción de antigüedad de hasta por treinta días por año.

Cabe añadir que estos permisos son concedidos a petición del trabajador a su representante sindical con un mínimo de setenta y dos horas de anticipación, con excepción de casos comprobados de extrema urgencia, en el cual los permisos se conceden de manera inmediata.

Otro aspecto importante el cual es necesario añadir, es que los trabajadores sindicalizados tienen derecho al momento de comenzar a laborar en un nuevo puesto, el que les sean brindadas las instrucciones pertinentes de manera clara, amplia y precisa para desarrollar con eficacia el trabajo encomendado; así como recibir una capacitación constante para poder desarrollar satisfactoriamente las tareas para las que contratado, además de poder adquirir los conocimientos que les permitan en un futuro el poder aplicar para un puesto de mayor nivel.

Todo los trabajadores sindicalizados tienen derecho a ser ascendidos aunque sea de manera transitoria para cubrir alguna vacante de mayor nivel de acuerdo a la cláusula VI del contrato colectivo de trabajo y de acuerdo a lo que dictamina la Comisión mixta nacional de escalafones y ascensos.

Después de comprender de manera sintética las principales diferencias entre los dos tipos de personal que laboran en la Subgerencia de comercio exterior, me

³⁶ Contrato Colectivo de Trabajo. Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros 2009-2011.

dedicare a explicar las funciones que tiene a su cargo dicha área, para más adelante entrar de lleno a la explicación sobre su estructura interna.

Funciones de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

Si bien mencioné antes que la Subdirección Comercial de PEMEX Refinación, se encarga de realizar diferentes procesos como son la planeación, la administración y el control de la red comercial; la Subgerencia de Comercio Exterior que es el área a estudiar y que pertenece a esta a la subdirección anteriormente mencionada, solo está enfocada en una pequeña parte de este proceso interno.

Dichas funciones están divididas en tres grandes secciones:

Pronóstico de la demanda:

- Tiene como principal función el generar, consolidar, conciliar y obtener los requerimientos de productos petrolíferos a nivel nacional.

Reunión de Programación Operativa:

- Sus principales funciones consisten en determinar los volúmenes de importación y exportación.
- Dar seguimiento a los programas de importación y exportación.
- La realización de reuniones de gerentes para tratar de fijar nuevas metas que mejoren la productividad del área.

- Llevar un seguimiento diario a la demanda y a las ventas.

Coordinación Operativa:

- Elaborar un seguimiento a la operación diaria e identificar y analizar desviaciones.
- Hacer recomendaciones posibles.

Se debe enfatizar la organización de la estructura interna de la subgerencia, para poder comprender como se encuentra dividida, así como también comenzar a ver qué papeles desarrolla el personal de confianza y como se de la simbiosis laboral con el personal sindicalizado.

Primeramente la subgerencia se encuentra dividida en dos grandes secciones, el área de operaciones y el área de relaciones comerciales, cada una de ellas a cargo de un superintendente (personal de confianza) que debe llevar a cabo la supervisión y coordinación de su respectiva área y que a su vez se reportan con el subgerente que es el encargado principal que coordina toda la subgerencia.

A continuación se explicará detalladamente la sección de operaciones la cual se encuentra dividida en tres áreas: Operaciones Marítimas, Operaciones Terrestres y el Área de Archivo.

Área de operaciones marítimas: Entre sus principales funciones se encuentra el seguimiento diario de importaciones y exportaciones marítimas a nivel nacional.

De la misma forma se giran las instrucciones de carga de buque-tanques, así como también se revisan cuidadosamente las calidades de los petrolíferos y se da la nominación de buque-tanques.

Se da seguimiento a la carga y descarga de petrolíferos y se elaboran los respectivos reportes para llevar un control a nivel nacional de estas operaciones.

Por otra parte se da un seguimiento a los contratos a nivel nacional, y se revisan las bases de licitación, de igual forma se concilia la resolución de controversias en cuestión de reclamos y conciliación de volúmenes.

Área de operaciones terrestres: Principalmente se enfoca en dar seguimiento diario a las importaciones y exportaciones terrestres a nivel nacional. Se giran las instrucciones de carga de petrolíferos por esta vía.

De igual manera se elabora la revisión de calidades y se da seguimiento a la carga y descarga de productos petrolíferos a nivel nacional y en homología con operaciones marítimas se lleva a cabo la solución pacífica de controversias en cuestión de reclamos y la conciliación de volúmenes.

Área de archivo: Su función principal como su nombre lo indica se encarga de llevar el respaldo de del archivo de documentos de comercio exterior, así como la inspección de validación de facturas.

La sección de Relaciones Comerciales, la cual se encuentra dividida en tres áreas también al igual que la sección de operaciones, estas son: Precios, Fórmulas de transferencia y aduanas.

Área de precios: Las principales funciones son el cálculo de precios, la transmisión y difusión de los mismos. Las conciliaciones con el área SUFA así como también la gestión de facturas y cierres mensuales.

De igual forma se elaboran los ajustes presupuestales y los reportes de información de costos y estimaciones.

Área de fórmulas de transferencia: En dicha área se llevan acabo la gestión y control de fórmulas de precio, así como los convenios modificatorios. Por otra

parte se lleva el control de contratos de importación y exportación, así como la gestión de facturas de todos los servicios de inspección.

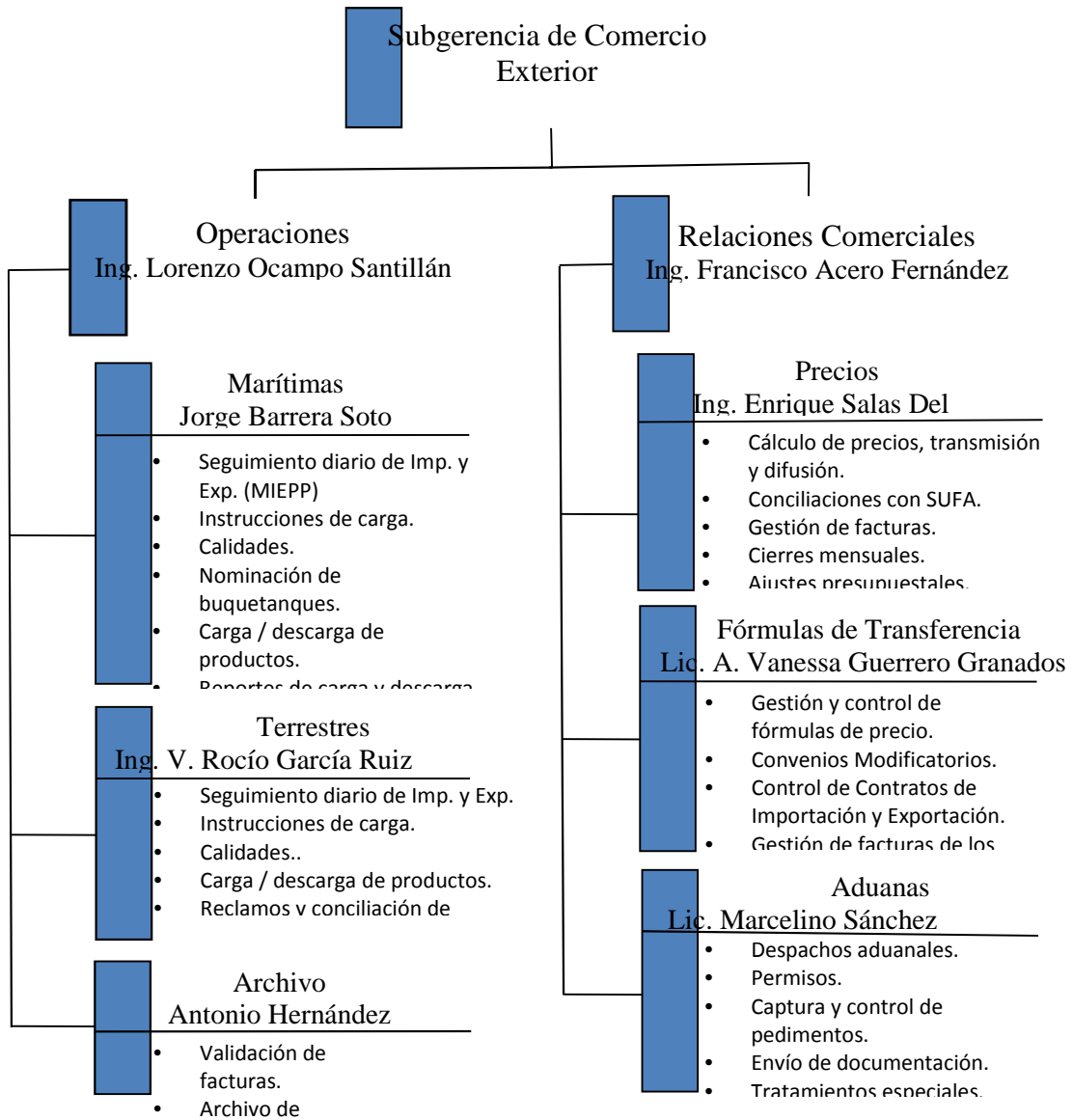
Área especializada en aduanas: las funciones encomendadas a esta área son el control de despachos aduanales, así como la tramitación de permisos ante la Secretaría de hacienda y crédito público.

Entre otras de las funciones se encuentran la captura y control de pedimentos marítimos y terrestres, así como el envío de documentación de comercio exterior y tratamientos especiales, así como llevar un control del IEPS.³⁷

En el siguiente cuadro, podemos observar cómo se encuentra dividida la Subgerencia de Comercio Exterior, las funciones de acuerdo a sección, así como los nombres de los jefes directos que en ella laboran.

³⁷ IEPS. Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.

Subdirección Comercial
Gerencia de Coordinación Comercial



2

38

³⁸ Extraído del intranet tomado de www.pemex.ref.com

La disciplina de las Relaciones internacionales y el análisis organizacional.

Todos los seres humanos durante el transcurso de nuestra vida, nos encontramos en contacto directo con las organizaciones, desde el momento en que nacemos hasta el final de nuestra vida interactuamos permanentemente con ellas; es por esta razón que el estudio de las mismas es muy importante, desde la organización que representa la familia, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, las empresas como organizaciones y hasta la organización social de un Estado, todas sin excepción a sus diferentes niveles son una veta de estudio muy amplia para una gran gama de disciplinas.

El análisis organizacional por si mismo busca principalmente predecir, analizar, controlar y mejorar el desempeño de la organización, de igual manera se enfoca en conocer y favorecer la interacción entre los miembros de la organización con el fin de mejorar la productividad de los integrantes, así como también crear canales de comunicación que permitan crear o mejorar relaciones que faciliten la realización efectiva de actividades.

Las Relaciones Internacionales debido a su naturaleza interdisciplinaria, le permite al internacionalista cruzar los límites tradicionales entre varias disciplinas académicas, esto debido principalmente al surgimiento de nuevas necesidades de la realidad internacional que le permiten lograr una mayor grado de interacción e integración con las mismas. Por otra parte su carácter multidisciplinario, le otorga gran campo de acción para trabajar con otras disciplinas sin perder su esencia.

Sí bien, el análisis organizacional retoma elementos importantes de la psicología, administración, sociología y las ciencias políticas, es innegable que el desarrollo continuo de la dinámica internacional actual, en la cual la mayoría de las organizaciones/ empresas están inmersas dentro del comercio de bienes y

servicios a nivel global, ha hecho vital e indispensable que el estudio organizacional sea una nueva veta de oro para las Relaciones Internacionales, esto debido a las características de esta disciplina.

Las grandes organizaciones/empresas que hoy en día se encuentran inmersas en la globalización, permiten hacer posible que este tipo de estudios sean desarrollados y ejecutados por internacionalistas, ya que debido a su formación, les permite obtener una visión más amplia, así como el retomar elementos que otras disciplinas tradicionales debido a su naturaleza no contemplarían dentro de un diagnóstico organizacional.

Hoy en día es común escuchar discursos políticos sobre el cambio interno y las mejoras en las estructuras y organismos de una nación, sin embargo, es fácil dar este tipo de declaraciones cuando no se conoce a profundidad de manera interna las problemáticas que existen dentro de los organismos de un país; si bien el ejecutar un cambio en un lugar no es imposible, si requiere de un estudio profesional previo que permita de manera imparcial llevar a cabo un diagnóstico, para proponer una solución viable a la problemática conociendo de antemano los alcances y limitantes de cada caso en particular.

Justificación

Durante un periodo mayor a un año preste mis servicios dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación, primeramente realizando mi servicio social y posteriormente como becario de prácticas profesionales, esta situación me permitió identificar y conocer a fondo el trabajo realizado en el área y en algunos casos desarrollar las labores de algunos puestos, además de conocer detenidamente las ventajas y las problemáticas que se iban gestando día a día.

Como señale en el capítulo anterior, PEMEX Refinación es un organismo con características muy especiales debido a la coexistencia de personal sindicalizado y personal de confianza, los cuales se rigen bajo distintas reglas, esto a diferencia

de una empresa privada, genera diversos conflictos los cuales abordaré más adelante durante el desarrollo del diagnóstico del área estudiada.

La idea de realizar un diagnóstico y una propuesta de mejora se derivó en su momento, de enfrentarme día a día con diversos obstáculos en el desarrollo de mis labores cotidianas; como consecuencia de esto me di a la tarea de comentar mis observaciones con el responsable del área. En su momento y con cierta frustración me hizo partícipe de algunas de las problemáticas y vicios que se venían gestando en el área desde algunos años atrás.

En este sentido, pregunté si había algún sistema de calidad para la gestión de talento humano dentro de la organización, a lo que él me respondió que efectivamente existe en algunas otras áreas de la institución y es posible implementarse, sin embargo, no existía personal capacitado ni disposición por parte de alguno de los miembros del equipo de realizar dicha investigación.

Como internacionalista y científico social, al ver la problemática que se gestaba; decidí dar un paso más adelante dentro de mi desarrollo profesional y explotar un veta que no ha sido muy explorada dentro de los estudiosos de las Relaciones Internacionales como lo es el análisis organizacional y la reingeniería de procesos.

Viendo las circunstancias, de manera formal solicite autorización para realizar dicha investigación, para de esa manera poder diagnosticar el área y poder elaborar una propuesta viable que permitiera mejorar la productividad del área, tomando en cuenta las variables internas y externas y que a su vez no fuera legalmente en contra del Contrato colectivo de trabajo del personal sindicalizado de PEMEX, así como poder englobar dentro de esta propuesta al personal de confianza para lograr establecer una mejora en la calidad del servicio y la productividad.

Importancia de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación como organismo y relación con el ámbito internacional.

En la actualidad vivimos en la era de la globalización, donde el capitalismo continúa expandiéndose, en un proceso donde son abarcadas las naciones, gobiernos, las economías, las sociedades y sus culturas. Octavio Ianni menciona que uno de los signos principales del proceso de globalización del capitalismo es *“el desarrollo del capital en general, que trasciende mercados y fronteras, regímenes políticos y proyectos nacionales, regionalismos y políticas geográficas, culturas y civilizaciones.”*³⁹

Siguiendo con esta línea, la economía de nuestro país no se encuentra exenta de este proceso, por lo que PEMEX, siendo uno de los principales motores de la misma se encuentra inmerso en la dinámica económica global a través del comercio de petrolíferos, gas, etc.

Actualmente la industria petrolera en México, la cual se encuentra a cargo de Petróleos Mexicanos (PEMEX), conforma la principal fuente de ingresos económicos para el Estado, por tal motivo es importante mencionar la gran responsabilidad que tiene esta empresa para con el país.

En este sentido y centrándonos en el estudio del área exclusivamente, cabe señalar que al ser parte fundamental de la sección comercial del organismo PEMEX Refinación, la Subgerencia de Comercio Exterior realiza actividades de carácter económico, logístico y comercial, las cuales impactan directamente en la economía nacional debido a la gran cantidad de operaciones que son realizadas diariamente en la misma, así como las elevadas sumas de capital que son manejadas en dicha área.

³⁹ Ianni, Octavio. “La era del globalismo.” Ed. Siglo XXI editores. México, pp.16

Ahora bien, algunas de las múltiples operaciones que son ejecutadas dentro de la subgerencia corresponden a la demanda y distribución de petrolíferos a nivel nacional, estas no están exentas de una interdependencia a nivel global y especialmente con Estados Unidos de América, ya que dentro de la misma se determinan la cantidad de volúmenes de importación y exportación de petrolíferos, entre otras actividades relacionadas con el comercio internacional.

En este sentido PEMEX REFINACION para poder llevar a cabo dichas actividades para la comercialización de petrolíferos a nivel internacional, interactúa de manera directa a través de su enlace comercial que es PEMEX INTERNACIONAL, del cual hablaré brevemente para poder entender un poco más su historia, sus funciones y la relación que tiene con el organismo PEMEX REFINACION.

¿Quién es PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V.?

PMI Comercio Internacional o PEMEX INTERNACIONAL como es conocido dentro de la institución, es el brazo comercial de Petróleos Mexicanos en el mercado internacional, el cual cuenta con operaciones a nivel mundial; dicha empresa es la encargada de llevar a cabo las importaciones y exportaciones de crudo y sus derivados de PEMEX, para el abastecimiento de diversos mercados a nivel mundial.

Entre otras funciones de acuerdo a su página web , buscan establecer relaciones comerciales mutuamente benéficas con sus diversos clientes, proveedores y socios comerciales a nivel mundial, para de esa manera obtener una posición duradera en el mercado.⁴⁰

⁴⁰ CFR. Pagina WEB PMI Comercio Internacional. Consultado el día 28 de septiembre de 2011.
<http://www.pmi.com.mx/onepage/public/pmi.jsp>

Dentro de su política de calidad buscan que las operaciones comerciales de hidrocarburos que llevan a cabo se realicen conforme a un Sistema de Administración de Calidad, que garantice la satisfacción de sus socios comerciales.⁴¹

PEMEX INTERNACIONAL tiene como misión:

“Maximizar el valor de las exportaciones petroleras y garantizar el suministro de productos a México, generando posiciones estratégicas de mercado.”⁴²

Así mismo tiene como visión :

“Ser una empresa internacional sustentable, fundamentada en un esquema de negocios flexible, capaz de adecuarse a las circunstancias de mercado, apoyada en una administración por procesos y herramientas informáticas eficaces.”⁴³

Durante el gobierno del ex-Presidente Carlos Salinas de Gortari en mayo de 1989, se crea PMI, Comercio Internacional, SA de CV, con autorización previa del Gobierno Federal, como una empresa de participación estatal mayoritaria y cuyas acciones son distribuidas de la siguiente forma, el 98.33% pertenecen a PEMEX,

⁴¹ Ibid. <http://www.pmi.com.mx/onepage/public/pmi.jsp>

⁴² Ibid. <http://www.pmi.com.mx/onepage/public/pmi.jsp>

⁴³ Ibid. <http://www.pmi.com.mx/onepage/public/pmi.jsp>

el 1.67% al Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el 0.0001% de manera nominal a la Secretaría de Energía.⁴⁴

PMI, Comercio Internacional, SA de CV, como tal, nació con el objetivo de crear y poder establecer un marco organizacional moderno y eficiente para realizar actividades comerciales internacionales y lograr de éstas obtener el mayor beneficio económico que sea posible.

Como podemos observar, PMI es una de las once empresas independientes que conforman la red internacional de PEMEX. y no un organismo interno de Petróleos Mexicanos, por lo que la dinámica laboral es muy diferente a la que existe dentro del organismo de PEMEX Ref., si bien no se va profundizar más en este asunto, fue relevante mencionarlo para poder contrastar más adelante algunos problemas que se derivan de esta simbiosis entre PMI y la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Ref.

En este sentido a continuación explicaré brevemente como es que se desarrolla la interacción de procesos entre dicha empresa comercializadora y PEMEX Refinación; si bien la Subgerencia de Comercio Exterior tiene a su cargo diversas tareas de carácter comercial y logístico como anteriormente mencioné; es PEMEX Internacional la encargada de todas las actividades comerciales internacionales, como la búsqueda de clientes, la negociación con los mismos y encargarse de los contratos a nivel internacional entre otras tareas.

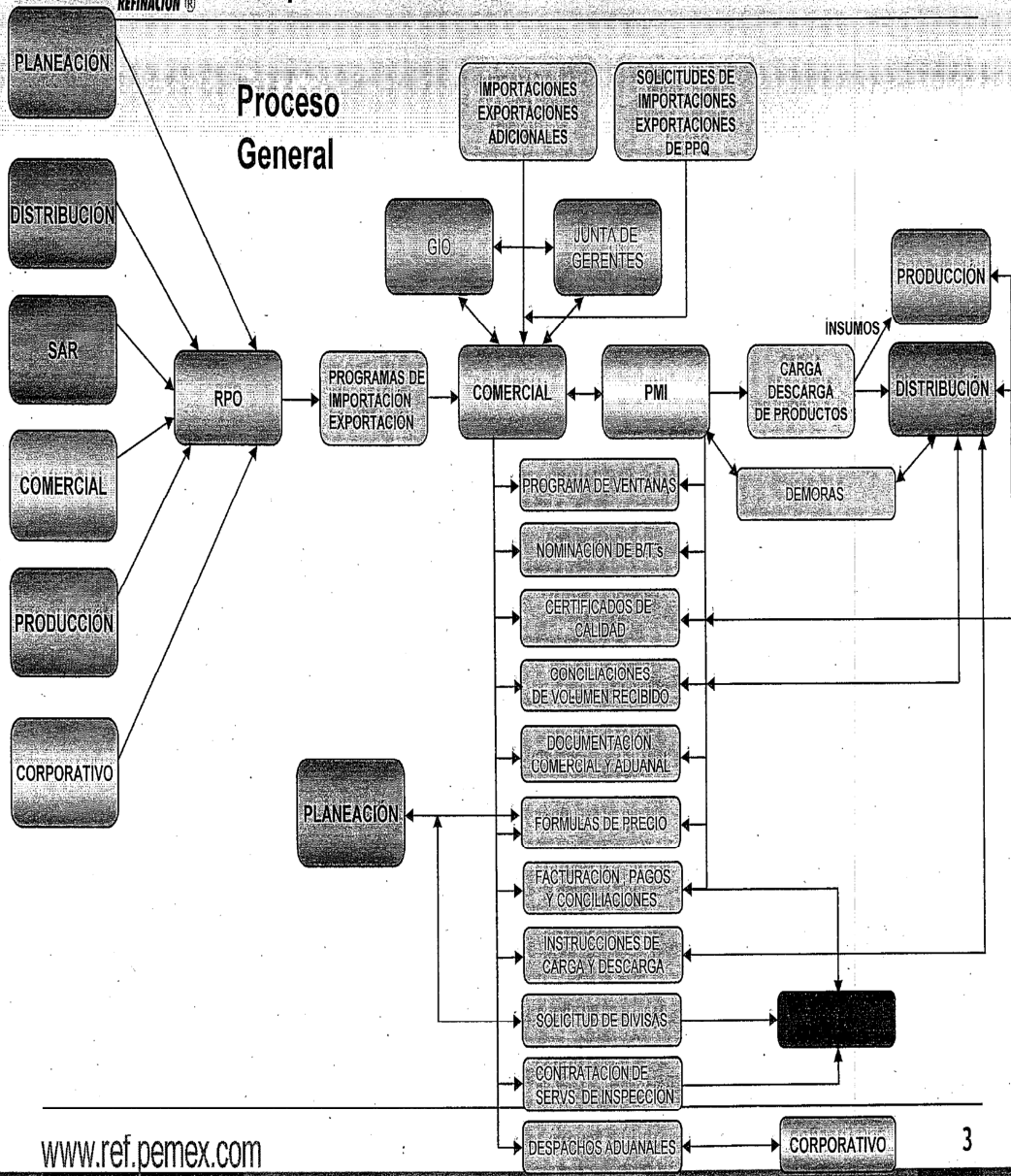
Observando la conexión que existe entre estas dos partes antes mencionadas, podemos ver claramente, la estrecha relación que tiene el estudio de la Subgerencia de Comercio Exterior, con la dinámica internacional, la cual nos permite a los estudiosos de Relaciones Internacionales, poder elaborar un análisis del área de interés, diagnosticar problemas, así como generar propuestas de mejora.

⁴⁴ Cfr. <http://www.pmi.com.mx/onepage/public/preguntasfrecuentesuno.jsp>

El siguiente cuadro es información confidencial extraída del Intranet de PEMEX Refinación autorizada y proporcionada por el Sugerente del área el Lic. Salvador Villareal Moro con fines completamente destinados al desarrollo de este análisis, en el cual se muestra la interacción que existe entre dicho organismo y PMI.



Mapa de interacciones de Pemex Refinación con PMI.



⁴⁵ Información confidencial tomada del intranet de Pemex Refinación. www.pemex.ref.com

En el siguiente capítulo, se hará el análisis de de La Subgerencia de Comercio Exterior, para posteriormente pasar a la elaboración de un diagnóstico y propuesta de mejora de procesos.

Capítulo III. Diagnóstico de procesos y Propuesta de mejora de calidad para la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

En el presente capítulo serán analizados algunos aspectos de la Subgerencia relacionados con los procesos y se dará un diagnóstico general de la situación por la que está atravesando dicha área, así mismo al final del diagnóstico se presentara una propuesta de mejora de procesos que ayuden a esta área de la institución a superar los problemas identificados dentro de ella.

En este apartado veremos temas tales como el sentido de pertenencia de los empleados de la organización, los conflictos que aquejan a la Subgerencia, derivados de las relaciones entre personal sindicalizado y personal de confianza, así como los de carácter externo, conoceremos algunas costumbres organizacionales, las sanciones o estímulos, así como la forma de comunicación dentro de la organización.

Por otra parte, será presentado el análisis FODA, los diagramas de Ishikawa, así como los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a todo el personal y de entrevista directa realizadas directamente a los directivos de la Subgerencia de Comercio Exterior.

Tomando en cuenta la investigación previamente realizada, se analizaran los procesos en base a su cumplimiento de objetivos, para poder identificar de donde se derivan los problemas de dicha área.

Introducción al análisis.

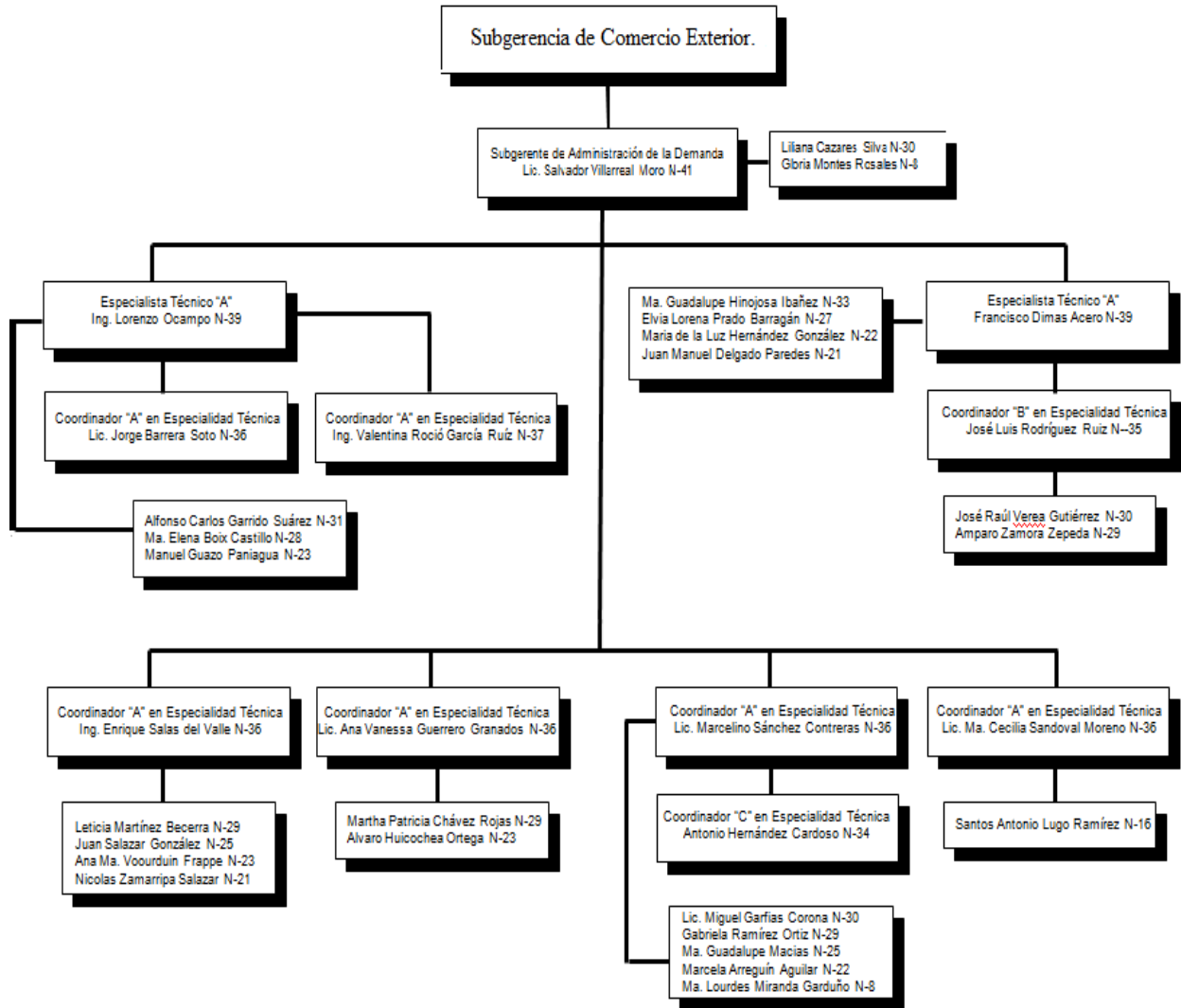
Aunque se darán a conocer los datos por medio de tablas, es necesario mencionar que parte de las problemáticas y otros aspectos fueron detectados por medio de entrevista directa y mediante la aplicación de encuestas al personal que labora en el área de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

Estructura de personal de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

Anteriormente mencioné las funciones que son realizadas, así como las áreas en que las se encuentra dividida la Subgerencia de Comercio Exterior, sin embargo para el estudio de procesos es importante conocer a detalle la cantidad y el tipo de personal que labora ahí, así como identificar las funciones que cada uno tiene, para a partir de eso poder comenzar a estructurar un plan de acción.

Ante todo y es algo que quiero recalcar, el sentimiento de pertenencia de parte de todos los empleados hacia la institución es realmente increíble, desde el personal de limpieza, el personal operativo y los directivos muestran sentir un gran orgullo de poder pertenecer a la empresa.

A continuación presentare un diagrama proporcionado por la Lic. Ana Vanessa Guerrero Granados, el cual fue extraído del intranet de PEMEX Refinación y el cual muestra las secciones en las que está dividida la Subgerencia de Comercio Exterior, y en la que se puede apreciar el personal que ahí labora, desde el personal operativo sindicalizado, hasta los directivos con puestos de confianza; dicho diagrama nos facilitara entender cómo es que se da la delegación de labores, y a cual directivo responde el personal, que a su vez son los encargados de la ejecución de los procesos administrativos dentro del área.



46

En el diagrama anterior, podemos observar que la subgerencia de Comercio Exterior está integrada por treinta y cuatro personas, de las cuales once son personal de confianza y veinte tres son personal sindicalizado, todos ellos divididos entre la sección de operaciones y la sección de relaciones comerciales.

Dentro del análisis haré la división de personal por áreas, y a la vez por secciones para hacer más sencillo su estudio, así como para lograr obtener un resultado más

⁴⁶ Información confidencial extraída del intranet de Pemex Refinación. www.pemex.ref.com

preciso acerca de la problemática de cada área y evaluar si está relacionada con el personal directamente; a continuación se presenta un esquema general del personal dividido por área y secciones.

Área de operaciones de la Subgerencia de Comercio Exterior.		
Sección	Personal de Confianza	Personal Sindicalizado
Operaciones Marítimas	2	2
Operaciones Terrestres	1	2
Archivo	1	2

En el siguiente cuadro podemos observar la relación de personal del área de relaciones comerciales de la Subgerencia de Comercio Exterior.

Área de relaciones comerciales de la Subgerencia de Comercio Exterior.		
Sección	Personal de Confianza	Personal Sindicalizado

Precios	2	10
Formulas de transferencia	2	2
Aduanas	2	5

Costumbres, ritos y problemáticas dentro del área.

A continuación se transcribe textualmente la entrevista otorgada el día martes 5 de julio del 2011 por el Lic. Salvador Villareal Moro, Jefe de al Subgerencia de Comercio Exterior de Pemex Refinación, la Lic. Ana Vanessa Guerrero Granados, jefa de la sección de formulas de transferencia y el Lic. Marcelino Sánchez Contreras, Jefe de la sección aduanal de dicha área.

1-¿Consideran que existen problemas con respecto a la productividad dentro de la Subgerencia de comercio exterior? ¿Por qué?

R= Sí, ya que en múltiples ocasiones no se cumplen con los objetivos previamente fijados. Por diversos motivos de diversa índole no llegamos a las metas que nos gustaría alcanzar.

2-¿Consideran que las problemáticas que se gestan dentro del área corresponden a factores internos o externos?

R=Algunas veces corresponden a factores externos como pueden ser retrasos en pagos o en despechos en las aduanas del interior del país, problemas contractuales con PMI o ya sean casos excepcionales, mejor llamados casos de Dios; Sin embargo, otro porcentaje de la problemática se deriva directamente de la falta de capacitación del personal así como falta de comunicación entre el personal operativo y sus jefes directos. Otro freno para el organismo, son la constante rotación de personal, lo cual muchas veces no permite que se dé la especialización con respecto a las funciones que estos desarrollan.

3-¿Se ha buscado establecer con anterioridad algún plan de acción para la solución de estos problemas?

R= No propiamente un plan de acción, si bien en algunos casos se ha recurrido a hablar directamente con personas involucradas en la problemática, es muy complicado llegar a una solución tomando en cuenta la forma en la que opera el sindicato dentro de la institución, muchas veces esto ha sido un gran freno para poder lograr una mayor calidad de servicio dentro de la Subgerencia.

4-¿Se ha establecido algún plan para la resolución de conflictos, con respecto a la falta de capacitación del personal?

R=Contestando tu pregunta, todo el personal de confianza que aquí trabaja, son profesionistas, y cada seis u ocho meses son sometidos a tomar capacitaciones en diversas materias de manera especializada; cosa que algunas veces ocurre con el personal sindicalizado pero a un nivel técnico y no de relación vinculante con el trabajo directo que desempeñan.

5-¿Existen canales de comunicación para la solución de problemas?

R=En todo PEMEX Refinación, existe un sistema interno de comunicación vía intranet para tratar de evitar esta clase de problemas, sin embargo muchas veces esto es visto más como un mero trámite burocrático, que lo que realmente puede ayudar. Siendo en casos algunos de ayuda para dar seguimiento a los proyectos que están siendo trabajados en el momento, más que para la solución de controversias o propuestas de alguna índole.

6-¿Existe alguna clase de estímulo o sanción para el personal que aquí labora?

R=No realmente, si bien el personal de confianza en caso de no cumplir sus labores puede ser removido, el personal sindicalizado goza de cierta protección que no permite lograr obtener una mayor calidad dentro del área; cuando se llegan a dar conflictos laborales con dicho personal, usualmente la persona solo llega a ser algunas veces alertada por medio de los delegados sindicales, pero jamás removida de sus funciones.

7-¿Cómo calificaría a la institución?

R=Yo la calificaría como creativa, institucional y altamente burocratizada.

8-¿Cómo se dan las funciones dentro de la Subgerencia?

R=La subgerencia se rige a través de procesos administrativos ya establecidos, sin embargo en algunos casos no se cumplen al pie de la letra. Muchas veces debido a la constante rotación de personal la mayoría de los casos.

9-¿Es esta información conocida por todos los empleados del área?

R=No, desafortunadamente aun que es información a la cual ellos deberían acceder, realmente no son conscientes de ellos, o muchas veces lo único que les interesa es enfocarse directa y exclusivamente en sus funciones.

10-¿Qué metas tiene la Subgerencia a corto, mediano y largo plazo?

R=Son conforme a plan estratégico y se hacen con visión a dos o tres años, dependiendo, ya que nosotros estamos a expensas de la legislación nacional y muy a merced de los cambios a nivel global.

La siguiente entrevista fue hecha al Sr. Santos Antonio Lugo Ramírez, empleado de la Subgerencia de Comercio Exterior y delegado sindical el día miércoles 6 de julio de 2011.

1-¿Consideran que existen problemas con respecto a la productividad dentro de la Subgerencia de comercio exterior? ¿Por qué?

R=Sí, pues en general suele haber problemas de todo tipo, algunas veces relacionadas con el trabajo, otras veces con abuso de autoridad, etc.

2-¿Consideran que las problemáticas que se gestan dentro del área corresponden a factores internos o externos?

R=Algunas veces son problemas externos y otras veces de manera interna.

3-¿Se ha buscado establecer con anterioridad algún plan de acción para la solución de estos problemas?

R=En general como delgados sindicales, siempre buscamos la protección del trabajador y por supuesto estamos abiertos al diálogo.

4-¿Se ha establecido algún plan para la resolución de conflictos, con respecto a la falta de capacitación del personal?

R=Bueno, todos los trabajadores tienen derecho a ser capacitados, es una prestación que ellos tienen, si bien, el tomar este tipo de capacitación es voluntaria, siempre permite que el trabajador se pule para poder acceder a puestos de mayor nivel dentro del escalafón, aunque claro este tipo de cursos están sujetos a presupuesto.

5-¿Existen canales de comunicación para la solución de problemas?

R=Como delegados sindicales, fungimos como un puente de comunicación entre los jefes directos y los trabajadores, para de esta manera en caso de darse alguna controversia esta sea favorable para ambas partes, eso si, siempre protegiendo los derechos del trabajador.

6-¿Cómo se dan las funciones dentro de la Subgerencia?

R=En general todos los trabajadores tenemos ordenes asignadas, y tratamos de cumplir con las tareas encomendadas, cuando hay un nuevo trabajador, tratamos de ayudarlo a entender su puesto tanto como podemos.

7-¿Existe alguna clase de estímulo o sanción para el personal que aquí labora?

R=No, sin embargo, los trabajadores que más se esfuerzan, son usualmente elegidos, para ser ascendidos de manera temporal.

8-¿Es esta información conocida por todos los empleados del área?

R=Si, todos saben cómo funciona el sistema de escalafones, todos pueden aspirar a un ascenso o cubrir un puesto de manera temporal, así como irse de capacitación.

9-¿Estaría a favor el Sindicato y/o los delegados sindicales de la Subgerencia dispuestos a apoyar mejoras para esta área?

R=Por supuesto, como delegados sindicales, siempre apoyamos el derecho de superación de los trabajadores, y por supuesto que podríamos ayudar, siempre cuando las propuestas no vayan en contra del contrato colectivo de trabajo.

Mediante estas entrevistas, se despejaron algunas incógnitas de la situación actual del área, de tal manera que pudimos ver un poco la manera en la que piensan ambas clases de personal, y pudimos conocer un poco acerca de sus costumbres, problemáticas y expectativas.

Dichas entrevistas me ayudaron a tener un amplio panorama a partir de las dos visiones del personal, sumando a esto la dinámica laboral que pude observar durante un año en la institución, me permitieron captar varios puntos positivos como negativos sobre la situación que actualmente vive dicha área; las cuales explicare en el siguiente análisis FODA.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

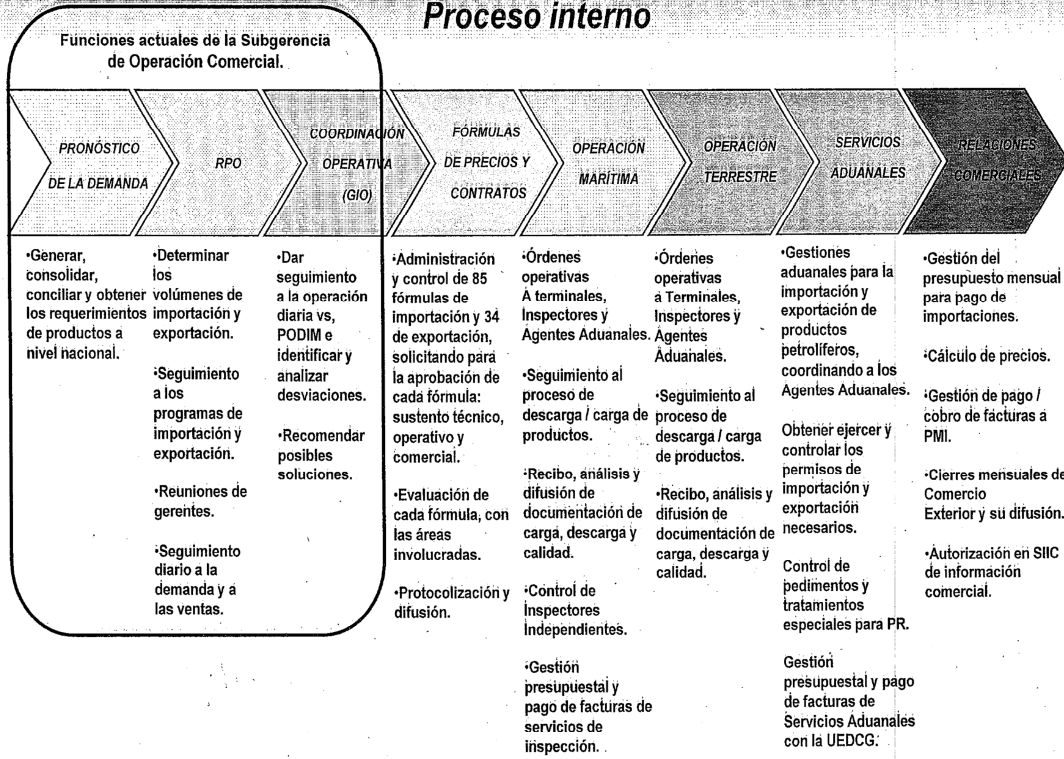
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Es un área estratégica, de un organismo muy importante a nivel nacional.</p> <p>Compromiso por alcanzar las metas fijadas.</p> <p>Alto sentido de pertenencia a la empresa por parte de todos los trabajadores.</p> <p>Disposición para mejorar la calidad de trabajo en el área.</p> <p>Alta creatividad para la implementación de programas y nuevos métodos.</p>	<p>Mejorar el servicio y los procesos del área.</p> <p>Actualización de manera constante.</p> <p>Existe una actitud positiva hacia la empresa.</p> <p>Cuentan con fondos para poder capacitar a su personal.</p>	<p>Actitud muy cerrada por parte de algunos trabajadores sindicalizados hacia el progreso.</p> <p>Existe una falta de cooperación de una parte de sus miembros, así como una gran dificultad para trabajar en equipo.</p> <p>Duplicidad de funciones.</p> <p>Aversión de algunos empleados a acatar órdenes.</p> <p>Problemas de índole personal dentro entre los miembros de la Subgerencia.</p> <p>Existe confusión en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p>Abandonar proyectos, debido a la falta de cooperación de sus miembros.</p> <p>Problemas para la conclusión de proyectos debido a conflictos externos.</p> <p>Problemas de índole jurídico con PMI.</p> <p>Introducción de elementos nuevos sin compromiso laboral.</p> <p>Rotación excesiva de personal.</p> <p>Falta de capacitación especializada de los trabajadores.⁴⁷</p>

⁴⁷ Análisis FODA de autoría propia.

Gestión de Procesos Administrativos.

Ahora bien, una vez que conocemos, como se encuentra dividida el área, podemos pasar al análisis de los procesos administrativos de la misma. El siguiente mapa, contiene muestra los procesos y funciones actuales de la Subgerencia de Comercio Exterior, el cual fue proporcionado por el Lic. Marcelino Sánchez Contreras, mismo que se encuentra en la base de datos confidenciales del intranet de PEMEX Refinación.

Proceso interno



Una vez que conocemos cuales son los procesos de dicha área, podemos evaluar los procesos mediante una tabla de sistemas y procesos, que nos permite la identificación de los procesos, así como sus actividades, ver el área responsable, identificar si existen procedimientos claros así como actividades específicas; esto evaluado en una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta, nos permitirá medir eficiencia, eficacia, productividad y calidad. Dichas tablas fueron elaboradas el día martes 2 de agosto de 2011, bajo la supervisión directa del Lic. Villareal

⁴⁸ Información confidencial extraída del intranet de Pemex Refinación. www.pemex.ref.com

Moro y el Lic. Sánchez Contreras, para poder hacer un estudio lo más objetivo posible en cuanto al rendimiento de la Subgerencia.

En dichas tablas fueron analizados cuatro puntos esenciales que son la eficiencia, eficacia, productividad y calidad. Estos parámetros fueron medidos por área principalmente acorde a tiempos de entrega del trabajo, calidad en dicho trabajo, cooperación y trabajo en equipo, resolución oportuna de problemáticas esto de acuerdo a los resultados de los últimos 4 meses.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			4	3	4	3
Pronóstico de demanda	Generar, la consolidar, conciliar y obtener los requerimientos de productos a nivel nacional. Procedimientos No Actividades Sí	Relaciones comerciales, sección de Precios y sección de Fórmulas de transferencia.				

El proceso y funciones de Pronóstico de la demanda obtuvieron un resultado de 14 puntos en una escala de veinte, el área responsable de dicha actividad es Relaciones comerciales, en su sección de Precios y la de Fórmulas de transferencia; algunos de los problemas detectados en dicho proceso, corresponden más a factores de carácter externo, que retrasan de manera substancial las labores ejecutadas. Los procedimientos de dicho proceso, no se encuentran sistematizados, de hecho en toda el área no existen procedimientos por escrito, en este mismo sentido las tareas del área se desarrollan de manera consuetudinaria, es decir cada vez que hay rotación de personal, cada individuo desarrolla su propio procedimiento.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			4	4	4	3
Reunión de programación operativa.	Determinar los volúmenes de importación y exportación.	Relaciones comerciales, sección de Precios y Fórmulas de transferencia.				
	Procedimientos					
	No					
	Actividades					
	Sí					

El proceso y función de Determinación de volúmenes de importación y exportación del área de Reunión de programación operativa, obtuvieron un resultado de 15 puntos en una escala de veinte, el área responsable de dicha actividad es Relaciones comerciales, a través de las secciones de Precios y Fórmulas de transferencia. Los problemas detectados en dicho proceso, corresponden más a factores de carácter externo, que retrasan de manera substancial las labores ejecutadas. Por otra parte los procedimientos de dicho proceso, no se encuentran sistematizados, en este mismo sentido las tareas del área son desarrolladas de manera consuetudinaria, y cuando hay rotación de personal, cada individuo desarrolla su propio procedimiento. Este procedimiento se ve beneficiado y con menos problemáticas que otros, debido a que el personal que desarrolla dichas tareas se encuentra apoyado por elementos de servicio social, los cuales tienen una formación universitaria y son capacitados entre los mismos becarios.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			3	3	4	3
Reunión de programación operativa.	Seguimiento a los programas de importación y exportación.	Relaciones comerciales, sección de Aduanas. Y Operaciones, secciones marítimas y terrestres.				
	Procedimientos					
	No					

	Actividades		
	Sí		

El proceso y función de Seguimiento a los programas de importación exportación del área de Reunión de programación operativa, obtuvieron un resultado de 13 puntos en una escala de veinte, el área responsable de dicha actividad es Relaciones comerciales, secciones de Aduanas. Y Operaciones, secciones marítimas y terrestres. Los problemas detectados en dicho proceso, corresponden más a factores de carácter externo, que retrasan de manera substancial las labores ejecutadas. Así como problemática de carácter interno debido a la constante rotación de personal y algunos vicios que se gestan dentro del área.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			4	4	3	3
Reunión de programación operativa.	Seguimiento diario al programa de ventas.	Relaciones comerciales, sección de Fórmulas de transferencia. Y Operaciones, secciones marítimas y terrestres.				
	Procedimientos					
	No					

	Actividades		
	Sí		

El proceso y función de Seguimiento diario al programa de ventas del área de Reunión de programación operativa, obtuvieron un resultado de 14 puntos en una escala de veinte, el área responsable de dicha actividad es Relaciones comerciales, sección de Fórmulas de transferencia. Y Operaciones, secciones marítimas y terrestres. Los problemas detectados en dicho proceso, corresponden a factores de carácter interno, esto debido a ciertos vicios por parte del personal sindicalizado del área que retrasan de manera importante las labores ejecutadas para dicho proceso.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			4	4	4	3
Coordinación operativa.	Seguimiento diario a la operación diaria.	Operaciones, secciones marítimas y terrestres.				
	Procedimientos					
	No					

	Actividades		
	Sí		

El proceso y función de Seguimiento diario a la operación diaria del área de Coordinación operativa, obtuvieron un resultado de 15 puntos en una escala de veinte, el área responsable de dicha actividad es Operaciones comerciales, sección de operaciones marítimas y terrestres. La problemática detectada en dicho proceso, corresponden a factores de carácter interno, esto debido a ciertos problemas de carácter técnico dentro del área los cuales en ocasiones retrasan de manera relevante las tareas ejecutadas para dicho proceso.

Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			5	5	4	4
Coordinación operativa.	Identificar y analizar desviaciones.	Relaciones comerciales y Operaciones en su totalidad.				
	Procedimientos					
	No					

	Actividades		
	Sí		

El proceso y función de Identificación y análisis de desviaciones del área de Coordinación operativa, obtuvieron un resultado de 18 puntos en una escala de veinte, las áreas responsables de dicha actividad es Relaciones Comerciales y Operaciones comerciales en su totalidad. La problemática detectada en dicho proceso es mínima y de carácter interno, esto debido a ciertos descuidos por parte del personal sindicalizado dentro del área. A pesar de esto, las graves consecuencias legales y penales que conlleva un fraude, creo un pensamiento de responsabilidad entre ambos personales dentro del área, para evitar este tipo de sanciones, por lo que no es raro que este proceso haya alcanzado la calificación más alta dentro del estudio.

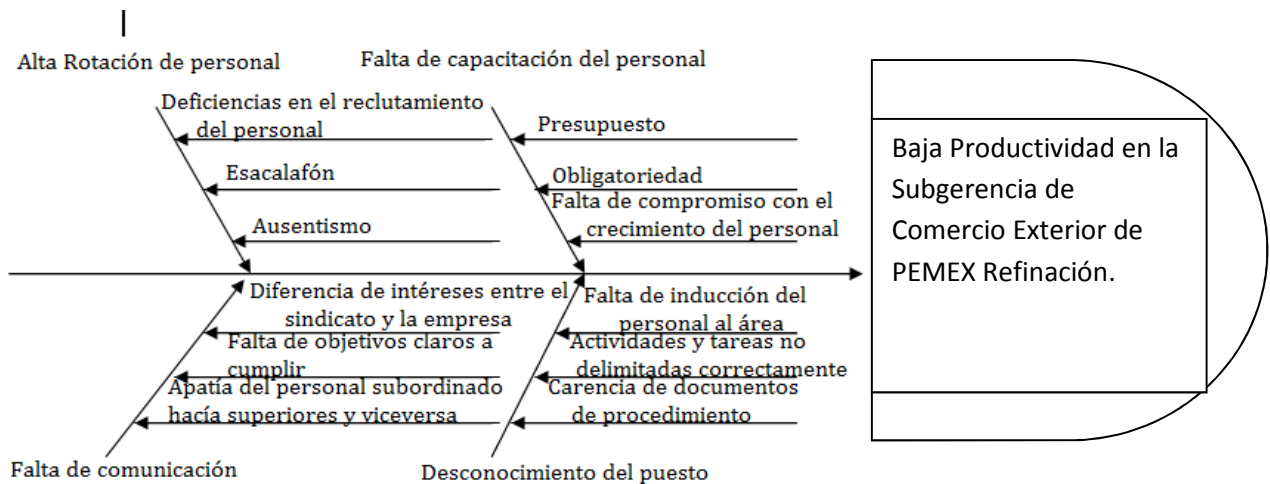
Sistemas y procesos.	Acción	Área Responsable	Identificadores de gestión por proceso.			
			Eficiencia	Eficacia	Productividad	Calidad
			4	3	4	3
Coordinación operativa.	Recomendación de soluciones posibles.	Relaciones comerciales y Operaciones en su totalidad.				
	Procedimientos					

	No		
	Actividades		
	Sí		

El proceso y función de Recomendación de soluciones posibles a problemáticas de Coordinación operativa, obtuvieron un resultado de 14 puntos en una escala de veinte, las áreas responsables de dicha actividad son Relaciones comerciales y Operaciones comerciales en su totalidad. La problemática detectada en dicho proceso, corresponden a factores de carácter burocrático interno y externo, lo cual genera que muchas de la soluciones a ciertas problemáticas no sean viables, o simplemente no puedan cubrir en su totalidad toda la problemática.

Diagnóstico.

Después de haber profundizado dentro de las diferentes áreas, se han detectado cuatro causas principales, las cuales están mermando la productividad de la Sugerencia de Comercio Exterior y que serán detalladas a continuación. Para explicarlo de una manera más concreta posible, se ha utilizado el diagrama de Ishikawa o también llamado de espina de pescado el cual nos permite sintetizar de manera clara y específica las principales causas y sub-causas del problema principal.



49

En el esquema puede observar claramente que la merma de productividad está directamente relacionada con las siguientes causas:

1-Falta de capacitación del personal que labora dentro de la Subgerencia de Comercio exterior.

Esto se encuentra directamente relacionado primeramente a la disponibilidad de presupuesto del área, ya que evidentemente si no se cuenta con recursos económicos necesarios, resulta imposible poder subsanar esta problemática.

A esto se debe agregar la falta de carácter obligatorio en estos cursos, ya que deja a consideración del empleado el deseo por capacitarse, lo cual si suma al desinterés y falta de compromiso con el área generará evidentemente problemas tarde o temprano.

⁴⁹ Diagrama de Ishikawa de autoría propia.

Otra sub-causa es sin duda la falta de compromiso con el crecimiento del personal por parte de los puestos directivos, que con la idea de no desestabilizar la operación retrasan de cierta manera la capacitación del personal subordinado en algunos casos.

2-Alta rotación de personal dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior.

Ahondando en este punto, se puede observar claramente que en una empresa como PEMEX la cual se rige por un constante movimiento a través del escalafón sin duda trae como consecuencia una desestabilización en el desarrollo de la operación.

Sumando a esto, la deficiencia de reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes disponibles, genera sin lugar a duda una merma en la productividad del área, ya que evidentemente si una persona no cubre con el perfil idóneo para el puesto que va desempeñar incidirá de manera directa y negativa dentro de la operación.

3-Desconocimiento del puesto.

Sin lugar a dudas, y ligado a la continua rotación de personal, la falta de inducción al área del personal nuevo trae como consecuencia un desconocimiento del empleado de los procesos y los correctos procedimientos a ejecutar en sus labores cotidianas, lo cual se refleja en tiempo de entrega y calidad de su trabajo.

A esto se debe añadirá la falta de delimitación de actividades y tareas a cumplir dentro del área por parte del personal directivo, que si bien en muchas ocasiones

la carga de trabajo limita un poco este punto, sería de gran ayuda para el correcto desenvolvimiento del plan de trabajo.

Siguiendo en esta línea se pudo constatar que no existen manuales de procedimientos físicos o electrónicos que permitan al personal servir de herramienta para el correcto desarrollo de sus funciones dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior.

4-Falta de comunicación

Desafortunadamente en un sistema tan burocratizado y viciado como el de PEMEX se da el conflicto de intereses entre el personal sindicalizado y el personal de confianza, lo cual genera a su vez una falta de comunicación que se traduce como una baja de productividad dentro del área.

La falta de objetivos claros a cumplir es otra sub-causa derivada de la falta de comunicación y esta tiene que ver directamente con los directivos los cuales no permiten que fluya una comunicación lineal con todo su equipo de trabajo que les permita conocer la importancia del trabajo que están realizando, así como los objetivos que se tienen a corto, mediana y largo plazo.

La apatía entre directivos y subordinados es un elemento que sin duda obstaculiza una correcta transmisión de la comunicación dentro del área que permita solucionar problemáticas dentro del área.

Proceso en general.

A continuación mencionare los procesos actuales del área a fin de poder entender el funcionamiento general de de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación y con base a esto poder hacer una propuesta de mejora de los mismos.

1-Pronóstico de la demanda.

En este proceso se encuentran involucradas el área comercial/ ventas, finanzas, operaciones y aduanas a fin de realizar un pronóstico de la demanda a nivel nacional de manera mensual, dentro de este proceso no se delimitan responsabilidades ni planes de acción específicos encaminados a cumplir con los objetivos establecidos por escrito, siendo esta un área de mejora dentro de dicho proceso.

2-Determinación de volúmenes de importación y exportación.

Dentro de dicho proceso se encuentra involucrada el área de Relaciones comerciales de la Subgerencia de Comercio Exterior a través de las secciones de Precios y Formulas de transferencia; de esta forma trabajan en conjunto calculando los precios y determinando los porcentajes de importación y exportación de producto a nivel nacional de manera diaria a fin de transmitir esta información al área de operaciones la cual se encargara en su momento de realizar el seguimiento de importación y exportación del producto.

3-Seguimiento a los programas de importación y exportación.

Podemos identificar que en dicho proceso intervine la sección de aduanas, principalmente en dar seguimiento diario a los cambios legislativos, a fin de cumplir siempre con todos los requisitos que estipula la ley, la debilidad que se detecta en esta área es que solo hay una persona responsable.

4-Seguimiento de procesos operativos.

Este proceso en si se encuentra a cargo de toda el área operativa, misma que se encarga de dar seguimiento diario a la importación y exportación marítima y terrestres de productos, dentro de esta área existen varias áreas de oportunidad, mismas que serán desarrolladas dentro de la propuesta de procesos.

Propuesta de Mejora de Procesos para lograr obtener una mayor productividad dentro de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX Refinación.

En esta última parte explicaré a detalle las acciones de mejora que permitan tener una mayor productividad específicamente dentro de la Subgerencia de Comercio exterior de PEMEX Refinación y que a su vez permitan subsanar la problemática que acontece hoy en día dentro de esa parte de la organización sin ir en contra del contrato colectivo de trabajo.

Pronóstico de la demanda.

Para la generación, conciliación, consolidación y obtención de los productos a nivel nacional es indispensable realizar una reunión mensual con el área comercial y/o ventas que es realizada directamente por Pemex Internacional, el área de planeación cuyas funciones son ejecutadas por el personal de la sección de precios del área relaciones comerciales de la Subgerencia de comercio exterior, el área de finanzas de la Gerencia de comercio exterior a fin de determinar si es viable económicamente el plan mensual propuesto, el área legal y/o aduanas para la revisión de permisos de carácter legal y el director de operaciones con la finalidad de revisar cómo será implementado el plan de acción mensual con el personal operativo, a fin de poder determinar el pronóstico de la demanda del mes a fin de garantizar abastecimiento de la misma mediante un forecast.

Dicha reunión debe realizarse en un periodo no mayor a cinco horas, a fin de que puedan exponerse todas las variantes claves de cada parte involucrada, para así, la elaboración del plan de acción y de esta forma asegurase que quede cubierta la demanda del mes.

Al finalizar cada reunión se debe contar con una minuta por escrito a fin de delimitar completamente las responsabilidades de cada área involucrada, con la finalidad de evitar controversias y fallas dentro del procedimiento.

Una vez realizado el forecast es indispensable que los responsables de cada área analicen detenidamente el plan de acción mensual y bajen la información a su personal fin de determinar la medidas adecuadas para garantizar que su área cumpla con los objetivos planteados dentro de la planeación del mes.

Una vez transmitida la información al personal, debe ser una obligación por parte del responsable del área supervisar que su personal ejecute correctamente las tareas encomendadas a fin de evitar fallas dentro del proceso y en caso de existir dichas fallas tomar las medidas correctivas a fin de lograr cumplir con el target del mes.

Determinación de volúmenes de Importación y exportación.

Dentro de dicho proceso se encuentra involucrada el área de Relaciones comerciales de la Subgerencia de Comercio Exterior a través de las secciones de Precios y Formulas de transferencia; de esta forma trabajan en conjunto calculando los precios y determinando los porcentajes de importación y exportación de producto a nivel nacional de manera diaria a fin de transmitir esta información al área de operaciones la cual se encargara en su momento de realizar el seguimiento de importación y exportación del producto.

En este procedimiento se puede identificar que existen tres empleados de confianza especializados en el desarrollo y cálculo de de porcentajes, por lo que si algún empleado llega a faltar puede ser fácilmente cubierto por sus compañeros, sin embargo no existe un manual de procedimientos para la realización de estas actividades, por lo que es una oportunidad de mejora que debe ser desarrollada

por el responsable del área con el fin de que en una contingencia dicho proceso pueda ser cubierto por una persona ajena.

El cálculo de porcentajes una actividad rutinaria y precisa que se realiza vía el sistema Zap de PEMEX, sin embargo es factible que pueda retrasarse muchas veces por saturación del sistema, por lo que el uso de tablas dinámicas por Excel pueden ayudar a mejorar ese proceso al no depender de la una herramienta que puede fallar en algunas ocasiones, y así transmitir con mayor celeridad esta información al área operativa.

Seguimiento a los programas de importación y exportación.

Podemos identificar que en dicho proceso intervine la sección de aduanas, principalmente en dar seguimiento diario a los cambios legislativos, a fin de cumplir siempre con todos los requisitos que estipula la ley, como mencione con anterioridad, una de las debilidades que se detecta en esta área es que solo hay una persona responsable, por lo que si esta falla puede traer consecuencias de carácter legal; a fin de subsanar este problema, se sugiere la implementación de un segundo filtro, donde bien puede interferir el Subgerente de comercio exterior que es especialista en estos temas a fin de reforzar el desarrollo de este proceso.

El personal de esta área se compone por un coordinador con especialidad técnica en comercio exterior y siete empleados sindicalizados encargados de la retransmisión de información, así como de actividades secretariales.

Esta es un área que requiere personal al menos por dos turnos, dada la constante retransmisión de información de deben proporcionar al área comercial y donde se detecta esta falla constante. A fin de no modificar el presupuesto y dado que el

contrato colectivo de trabajo del personal sindicalizado permite la modificación de turnos previo aviso, sería viable la implementación de alternancia de turnos (matutino y vespertino) a fin de garantizar la retransmisión contrastante de información y realización de actividades operativas propias del área, mismo que se reflejaría en una optimización de tiempos y mejora de productividad.

Seguimiento de procesos operativos.

Este proceso en si es desarrollado de toda el área operativa, que es una de las más importantes del área, ya que se encarga de dar seguimiento diario a la importación y exportación marítima y terrestres de productos, dentro de esta área existen varias áreas de oportunidad como mencione anteriormente.

Para comenzar el desarrollo por escrito de procedimientos operativos tanto para importaciones y exportaciones marítimas y terrestres; dada que la operación es rutinaria, se puede elaborar un manual donde se indique las obligaciones y responsabilidades de la operación, la forma en que se debe desarrollar la operación paso por paso a fin de evitar errores.

Las actividades que se desarrollan son simples, por lo que pueden ser cubiertas en por diferentes personas siempre y cuando se cuente con un manual que indique la forma correcta de operación; a continuación mencionare los elementos básicos que deben ser desarrollados en el manual de procedimientos a fin de mejorar el proceso interno.

Primeramente se debe cumplir el seguimiento de importaciones y exportaciones diarias, el cual implica una coordinación junto con PMI para poder operar la carga sin contratiempos, en este aspecto se requiere que se cumplan con los tiempos de retransmisión de información a fin de evitar posibles retrasos que deriven en pérdidas económicas para la empresa.

Segundo debe desarrollarse diario un registro de instrucciones de carga, dentro de la operación diaria se observa que muchas veces existe una falta de control en las instrucciones de las importaciones y exportaciones, por lo que un registro a través del sistema ZAP de PEMEX permitiría poder registrar y verificar que todo se encuentre en orden y evitar contratiempos dentro de la operación.

El tercer punto implica la facturación, si bien este punto solo implica detonar una factura vía electrónica al área de finanzas, es indispensable hacerlo en tiempo y forma 10 días antes del arribo y/o zarpe del buque-tanque o tanque.

El último punto tiene que ver con el archivo de documentación de importaciones y exportaciones concluidas, por lo que el área de mejora sería principalmente comenzar a hacer digitalmente al fin de mantener un mejor control y evitar el desperdicio de recursos que supone la impresión constante de documentos.

Evaluaciones previas de selección y de seguimiento.

Al haber un puesto disponible dentro del área, el personal del sindicato tiene la obligación de buscar cubrir dicha vacante con el empleado cuyo perfil sea el más indicado, sin embargo muchas veces esto no ocurre así.

La mejor técnica para eliminar estas malas prácticas y filtrar al personal indicado para cubrir el puesto es una evaluación curricular por parte del personal directivo del área de operaciones y de relaciones comerciales para encontrar el perfil más capacitado.

Posteriormente a manera de segundo filtro lo idóneo sería la realización de evaluación de conocimientos de manera escrita u oral por parte de los directivos del área para asegurarse de elegir al mejor elemento para laborar dentro de esta parte de la empresa, la cual no se realiza con el personal sindicalizado.

Esta sería la manera más sencilla y efectiva de poder llevar a cabo la selección de personal, si bien depende mucho de la voluntad de los directivos, es factible de ser implementada ya que para la elección de nuevo personal, la persona propuesta por el sindicato debe recibir el visto bueno de los altos mandos del área.

Ahora bien, para dar continuidad a este proceso de calidad en la elección y desenvolvimiento del personal, es conveniente realizar una evaluación de desempeño del personal de manera periódica, es decir cada seis meses, esto debido a la constante rotación de personal en el área, de esta manera sería factible detectar los aciertos o fallos que ha tenido el trabajador durante ese periodo de tiempo y dictaminar en caso de que existan fallos recurrentes, no sancionarlo, sino capacitarlo a manera de que a su retorno pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos y mejorar su productividad.

Capacitación continua y de carácter obligatorio.

Dentro de las oportunidades y debilidades encontradas dentro del área de la Subgerencia de Comercio Exterior es la impartición de cursos de capacitación, actualización y especialización.

Si bien como se mencionó anteriormente la impartición de estos cursos está sujeto a presupuesto, por parte de la administración del área sería importante considerar un presupuesto fijo de manera anual perfectamente planificado para lograr así subsanar las deficiencias en materia de conocimientos por parte del personal.

Si bien se señaló con anterioridad que dichos cursos son tomados de manera voluntaria, un gran paso por parte de los mandos gerenciales para el saneamiento y la mejora de la productividad del área sería hacer dichos cursos de carácter obligatorio.

Dada la importancia que el área tiene dentro de la empresa, la capacitación constante, es un elemento clave que de hacerse obligatoria, mejoraría considerablemente la productividad, el desarrollo laboral así como el clima laboral dentro de dicha área.

La capacitación continua puede programarse por periodos alternos en grupos de dos a tres personas, a manera de no entorpecer el desarrollo de las actividades cotidianas, tanto el personal sindicalizado y de confianza deberá someterse a dichas capacitaciones a manera de mantener siempre actualizado a todo el personal y cumplir con las metas internas establecidas.

Dando seguimiento a los resultados de las evaluaciones, los miembros de la organización que necesiten más estas herramientas de apoyo deberán ser canalizados cuanto antes a manera de lograr una regularización en su desempeño productivo y mejorar los estándares de calidad del área.

Como propuesta alterna a la capacitación continua y partiendo que gran parte de la operación se desarrolla al día, sería prudente la realización de juntas por parte de los responsables del área con su personal a manera de tratar problemáticas en específico que acontecieron en durante el transcurso de la semana, y con base en esto buscar soluciones prácticas viables y áreas de oportunidad para evitar esta clase de situaciones en el futuro, dichas juntas entrarían dentro del horario laboral y no tendrían un costo adicional para la empresa y serviría de refuerzo de conocimiento para los empleados y para mejor la comunicación entre los mismos.

Foro de Comunicación Interna.

La creación de un foro de comunicación y evaluación dentro de la red interna de PEMEX en particular para esta sección de la empresa, traería consigo beneficios directos para subsanar la falta de comunicación dentro del área.

El contenido del foro estaría compuesto con temas relevantes para el correcto desarrollo y buena prácticas operativas de la Subgerencia de comercio exterior, al ser un foro enfocado directamente al área los principales temas que abordaría son manuales de procesos, manuales de procedimiento, código de conducta, temas de liderazgo y toma de decisiones, solución pacífica de controversias, resolución de problemáticas cotidianas y de talento humano.

La propuesta del foro va encaminada a que tanto personal de confianza como operativo pueda encontrar una solución a la problemática que se suscita día con día, así como servir como un espacio propositivo donde pueda fluir una lluvia de ideas las cuales permitan detectar causas que afectan la productividad de área, al igual que buscar soluciones viables a estos problemas derivados tanto de la falta

de comunicación interna como de la falta de capacitación del personal de la Subgerencia de Comercio Exterior de PEMEX refinación.

Esto se lograría con la participación del personal de confianza como sindicalizado, puedan plantear a través de preguntas concretas sus inquietudes o dudas respecto a alguna problemática del área, para que de esta manera los mandos directivos del área puedan monitorearlas, analizarlas y ofrecer una solución viable, haciendo participe a todo el personal.

Dicho foro tiene que estar en constante actualización para que pueda funcionar correctamente, y servirá para dejar un precedente por escrito sobre problemáticas pasadas, a fin de que el personal nuevo también pueda utilizarlo como material de consulta en caso de que se presenten problemáticas similares.

CONCLUSIONES.

Durante la elaboración de esta investigación se analizó y demostró lo complejo que resulta el desarrollo de procesos del área de un organismo como PEMEX Refinación y la importancia que esto tiene a nivel local e internacional. Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, donde las economías de los países se encuentran completamente entrelazadas entre sí y lo que ocurre en un país tiene de manera directa o indirecta repercusiones a nivel mundial en diferentes ámbitos. Dado que PEMEX es un pilar vital de la economía mexicana y su primera fuente de ingresos, es de sobra decir la importancia que tiene el hecho de que se encuentre de manera interna en óptimas condiciones; poniendo en práctica el método deductivo y el uso de diversas herramientas como la heurística y hermenéutica se ha podido identificar las principales problemáticas que están mermando la productividad dentro de la Subgerencia de Comercio exterior de PEMEX Refinación, así como tratar de buscar soluciones viables para mejorar sus procesos e incrementar su productividad, sin que esto violenten los derechos de los trabajadores.

Al haber realizado este trabajo me he percatado de la inexplorada gran veta de trabajo que existe para nosotros los internacionalistas en el diagnóstico organizacional y desarrollo de procesos, haciendo uso de las herramientas de otras disciplinas, sin perder la esencia de las Relaciones internacionales que nos da un panorama más amplio de escena internacional y como esta puede influir dentro de la economía nacional. Actualmente la globalización exige que las empresas busquen optimizar al máximo sus procesos con la finalidad de lograr una mayor productividad y ser más competitivas a nivel internacional, si es que no se quieren ver rezagadas. Es por eso que una intervención oportuna puede permitir detectar problemáticas y encontrar soluciones que ayuden a que estas puedan seguir siendo competitivas en el mercado mundial.

Si bien existen diagnósticos realizados por disciplinas como la administración, la ingeniería y la comunicación organizacional, las Relaciones internacionales pueden dar un plus al enfocarse en soluciones internas, sin dejar de lado el panorama internacional, es deber de los internacionalistas seguir explorando este nicho de trabajo y presentar diagnósticos y alternativas útiles que se adapten a la realidad internacional de nuestro tiempo.

Bibliografía:

- Bassi, Eduardo. "Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas" Ed. Noriega Ediciones. México, 2008.
- Bueno Campos, Eduardo. "Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos." Ed. Pirámide Ediciones, 2º Edición, Madrid, España, 2008.
- Contrato Colectivo de Trabajo. Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros 2009-2011.
- Costa, Joan. "Identidad corporativa". Ed. Trillas, México, 1993.
- Hammer, M. y Champy, J. "Reingeniería de la empresa". Ed. Parragón, España, 1997.
- Harbour, J. "Manual de trabajo de reingeniería de procesos". Ed. Panorama, México, 1999
- Ianni, Octavio. "La era del globalismo." Ed. Siglo XXI editores. México, 2002.
- Lahera Forteza, Jesús. "Relaciones laborales, organización de la empresa y globalización" Ed. Cinca, Madrid, España, 2010.
- Lowenthal, J. "Reingeniería de la Organización". Ed. Panorama, México, 1997.
- Mariño, P. "Las comunicaciones en la empresa: Normas, redes y servicios". Ed. Ra-Ma, 2ª edición, España, 2003.
- Martínez Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos y reingeniería. Ed. Trillas, México, 2009.

-Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional." Ed. Alfaomega, México, 2005.

-Romero González, Rosendo Enrique. "Comportamiento organizacional: Nuevos retos. Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 2008.

Cibergrafía:

-Ley Federal del trabajo.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

-Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y organismos subsidiarios.

http://www.pemex.com.mx/files/dca/LEYES/LEY_ORGANICA_PEMEX_Y_OS.pdf

-Sitio Oficial de PEMEX Refinación.

<http://www.pemex.ref.com>

-Grupos de sistemas inteligentes.

http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

Sitio Oficial de PMI.

<http://www.pmi.com.mx/onepage/public/pmi.jsp>