

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

**Iztapalapa**

✓ C. S. H.

✓ LIC. ADMINISTRACION

**TRABAJO DE INVESTIGACION**

✓ **PEMEX**

**GERENCIA CORPORATIVA DE  
INFORMACION Y RELACIONES  
PUBLICAS**

1997

**ALUMNAS:**

✓ **NERI CORDOVA GRISELDA  
VARGAS GUZMAN MA. EUGENIA**

*Mrs. C. Escobar*

**ASESOR:**

**MTRA. CRISTINA ESCOBAR**

# INDICE

	<b>PAG.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes históricos</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes legales</b>	<b>8</b>
<b>Marco normativo</b>	<b>10</b>
<b>Misión</b>	<b>12</b>
<b>Fase I Descripción del sistema</b>	<b>13</b>
<b>Fines</b>	<b>15</b>
<b>Ubicación</b>	<b>16</b>
<b>Recursos materiales, tecnológicos y humanos</b>	<b>17</b>
<b>Organigrama</b>	<b>18</b>
<b>Descripción de funciones</b>	<b>19</b>
<b>Políticas generales</b>	<b>21</b>
<b>Fase II Funcionamiento real</b>	<b>23</b>
<b>Fase III Diagnóstico</b>	<b>29</b>
<b>Propuesta de solución.</b>	<b>36</b>
<b>Diagnóstico esquematizado</b>	<b>40</b>

## INTRODUCCION

Las transformaciones realizadas en la industria petrolera nacional son parte fundamental del proceso de modernización que sigue el Sector Federal.

Con el propósito de acondicionarla a las dinámicas de cambio y exigencias del mercado local nacional e internacional, impactaron substancialmente el ámbito y estructura funcional de los sectores que la conforman.

Estos convirtiéndose a su vez en divisiones especializadas, estructuradas por líneas de negocios integradas, direccionando con ello su administración hacia el logro de la productividad, eficiencia, rentabilidad y competitividad necesarias para permanecer activamente en los mercados internos y externos del país.

Dentro de este esquema modernizador, el área de Información y Relaciones Públicas simultáneamente ajusta su organización y procura mejorar sus procesos operativos centrales y regionales para atender con oportunidad y eficiencia los cambios generados por el nuevo orden corporativo de Petróleos Mexicanos.

Bajo este esquema se elabora el Manual de Organización del área de Información y Relaciones Públicas, que presenta la infraestructura administrativa básica diseñada para que a través de la conjunción en la que la operación de recursos materiales, técnicos, financieros y humanos se cumplen los objetivos encomendados.

También en el Manual se hace una semblanza del desarrollo del área, desde su origen hasta constituirse en el modelo de reorganización que se muestra en el documento, con la división funcional adoptada, la descentralización geográfica y la estructura ocupacional empleada, para alcanzar las metas y responsabilidades y atender los requerimientos específicos de los usuarios y de la opinión pública en general.

**El ámbito de aplicación del Manual se circunscribe fundamentalmente a la propia área de Información y Relaciones públicas tanto en su nivel central como regional y es de observancia general para Petróleos mexicanos, organismos subsidiarios y filiales en materia de información, comunicación social y relaciones públicas. Su presentación va dirigida a los responsables y trabajadores de la Rama a fin de auxiliarlos en el desarrollo de sus actividades y representa una aportación para la elaboración del Manual de Organización de la - Dirección de Administración y para el Manual de la propia institución.**

## ANTECEDENTES HISTORICOS

El 7 de Junio de 1938 se creó la empresa **Petróleos Mexicanos**, y la distribuidora de **Petróleos Mexicanos**, está última asimilada a la primera en 1940. El Presidente Lázaro Cárdenas con un sentido previsor puso en vigor un añadido constitucional para que la industria petrolera no pudiera ser adquirida, poseída o simplemente explotada por particulares, y menos por extranjeros. Por decreto publicado el 9 de Noviembre de 1940, suprimía el otorgamiento de concesiones en la industria. A partir de entonces la explotación del hidrocarburo solo podría realizarla el Estado mexicano.

Con el nuevo perfil de su actividad petrolera, México coincidió con el despliegue de la nueva era que llevaría a los mexicanos de una economía primordialmente agrícola, a una industrial.

Gerencia corporativa de información y relaciones publicas.

La integración de las estructuras orgánica, funcional y ocupacional del área de Información y Relaciones Públicas ha estado ligada estrechamente al desarrollo de **Petróleos Mexicanos**. Este proceso de ajuste sistemático y permanente, se ha sustentado en la premisa de dar respuesta oportuna y suficiente a los requerimientos de información y comunicación internos y del entorno de la industria petrolera nacional. En este marco los antecedentes de la organización de la Rama se pueden resumir en los siguientes puntos:

En el año de 1943, por Acuerdo de la Dirección General del **Petróleos Mexicanos**, fue creada la oficina de Prensa con adscripción directa a la Dirección General, con el propósito de informar a la opinión pública sobre las actividades de la industria petrolera nacionalizada.

En diciembre de 1964, como consecuencia del crecimiento de la industria petrolera y la ampliación de su esfera de acción, la Dirección General de los organismos autorizó la creación de la Gerencia de Relaciones Públicas, con adscripción de la Subdirección Técnica Administrativa; la Rama quedó integrada con la Oficina de Prensa y los Departamentos de Fomento de Ventas y Estadística.

En 1975, se creó la unidad de Orientación e Información al Público, cuya adscripción original fue en el Departamento General de Servicios Administrativos, pasando posteriormente a formar parte de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas.

En agosto de 1980, como consecuencia del creciente desarrollo de la industria y de su marcada implicación en el contexto nacional e internacional, se reorientaron y fortalecieron las estrategias de información y de comunicación social mediante el Acuerdo No.15/76/80 de la Dirección General, a través del que se autorizó la reestructuración de la Rama, específicamente las áreas de Información y de Relaciones Públicas y la descentralización de estas acciones a través de la integración de once departamentos regionales en el interior de la República, ubicados en Coatzacoalcos, Ver.; Poza Rica, Ver.; Salamanca, Gto.; Villahermosa, Tab.; Ciudad del Carmen, Camp. Y Salina Cruz, Oax.

En enero de 1983, la Dirección General autorizó a través del Acuerdo No.01/82, la creación de la Subgerencia de Administración, la que se responsabilizó de las funciones genéricas de planeación, programación, presupuestación, administración de recursos humanos, control de gestión, organización e informática y los servicios de apoyo a la Rama. También en 1983 como consecuencia de la importante presencia de Petróleos mexicanos en el contexto internacional, se consideró la necesidad de integrar en la Gerencia de

Información y Relaciones públicas una oficina de Prensa Internacional, la cual en junio de 1985 quedó adscrita directamente a la Dirección General.

Cabe destacar que en enero de 1988, las funciones corporativas de información, comunicación social y relaciones públicas, quedaron ratificadas como exclusivas de la Rama, mediante Acuerdo emitido para tal efecto por la Dirección General.

En septiembre de 1988, por Acuerdo s/n, la Dirección General autorizó la adecuación de la Rama. Este Acuerdo quedó sustentado en la necesidad de fortalecer la infraestructura de información, comunicación social y relaciones públicas, para atender oportunamente la creciente demanda de información de la empresa, planteada en los ámbitos nacional e internacional.

En noviembre de ese mismo año, con la finalidad de dar una cobertura adecuada al manejo de la información periodística regional, la Subdirección técnica Administrativa autorizó a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas la transferencia de una plaza de confianza nivel 38, proveniente de la Gerencia de Desarrollo Regional.

En agosto de 1989 y en febrero de 1990, como parte del esfuerzo de la desconcentración del sistema de información y relaciones públicas, la Subdirección Técnica Administrativa autorizó la integración de las representaciones de Chihuahua, Chih.; Guadalajara, Jal.; Mazatlán, Sin.; Hermosillo, Son.; Mexicali, B.C.; Manzanillo, Col.; Progreso, Yuc. y Puebla, Pue.

En abril de 1990, en el marco de los esfuerzos emprendidos para fortalecer los vínculos con la comunidad petrolera y la opinión pública en general, la Subdirección Técnica Administrativa acordó la transferencia de una plaza de confianza nivel 34 de la Unidad de Servicios Sociales y culturales a la Gerencia

de Información y Relaciones Públicas para que se encargara de promover y coordinar las exposiciones de bellas artes organizadas por Petróleos Mexicanos.

En julio de 1992, con el propósito de fortalecer y de consolidar la función de información institucional por Acuerdo de la Coordinación Ejecutiva de Recursos Humanos, se crearon dos plazas de confianza, nivel 41, para coordinar los esfuerzos de este programa en los ámbitos regionales e internacional.

En 1993, como parte del proceso de modernización de la industria petrolera. La Rama aligeró y reorganizó su estructura ocupacional para integrarla al nuevo esquema organizacional, redimensionado su estructura orgánica y fuerza laboral, pasando de 401 a 256 plazas.

En abril de 1993, por Acuerdo de la Dirección Corporativa de **Administración**, con el propósito de fortalecer el desarrollo de las políticas de información y comunicación social institucionales en el interior de la República, se crearon los Departamentos Locales de Información y Relaciones Públicas en Rosario, B. C. y Tula , Hgo.

Finalmente el 23 de febrero de 1993, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, autorizó el modelo orgánico-funcional de la Dirección Corporativa de Administración, por lo que se requirió que los órganos adscritos a la misma, procedieran a adecuar sus estructuras y funciones, conforme a las nuevas características y condiciones de la industria petrolera nacional.

Con este motivo, la Dirección Corporativa de Administración autorizó en julio de este año el cambio organizacional a Gerencia Corporativa de Información y Relaciones públicas, acelerando la incorporación al proceso de modernización de Petróleos Mexicanos, bajo la premisa de mejorar y fortalecer la planeación, programación, ejecución, evaluación y control de las actividades de información,

comunicación social y relaciones públicas, en los niveles regional, nacional e internacional, con el propósito de coadyuvar, en el ámbito de su competencia, a la consolidación del orden corporativo institucional.

Se propone que la denominación del área sea: Gerencia Corporativa de Información y Relaciones Públicas, con el propósito de constatar, que esta área es la única responsable de integración y aplicación de los recursos institucionales, destinados al desarrollo de las actividades de información, comunicación social, divulgación, publicidad, difusión, promoción comercial, relaciones públicas y editoriales.

Asimismo, se ratifica su adscripción a la Dirección Corporativa de Administración.

## ANTECEDENTES LEGALES.

La Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos publicada el 6 de febrero de 1971. Establece que Petróleos Mexicanos es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios: determinan que Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y un Director General y establecen, así mismo las bases generales para la operación del Organismo.

### **Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:**

Establece que corresponde a la nación el dominio directo del petróleo y de todos sus derivados, y que no se darán concesiones ni contratos para la explotación de estos, ya que la nación la llevará a cabo por conducto de los organismos creados para ello.

Ley reglamentaria del **artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo**, publicada el 29 de Noviembre de 1958 y sus reglamentos del 25 de agosto de 1959 y el 9 de febrero de 1971.

Define que el objetivo de Petróleos Mexicanos es la explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y venta de primera mano del petróleo, el gas natural y los productos que se obtengan de la refinación de estos; así como la elaboración, almacenamiento, transporte y distribución y venta de primera mano del gas artificial y de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, es decir, todas las actividades de orden técnico, industrial y comercial que constituyendo las industrias petroleras y petroquímica básica se realicen en el país.

**LEY ORGÁNICA DE PETROLEOS MEXICANOS** publicada el 6 de febrero de 1971 y su Reglamento del 10 de agosto de 1972.

Establece que Petróleos Mexicanos es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios: determinan que Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y un Director General y establecen, así mismo las bases generales para la operación del Organismo.

**REGLAMENTO DE TRABAJOS PETROLEROS**, publicado el 21 de febrero de 1973.

Reglamenta las diversas actividades relacionadas con la industria petrolera, como son: la explotación, la perforación, la producción, el taponamiento de pozos, el transporte por tuberías y el almacenamiento de productos petroleros, así como la construcción y el uso de plantas de almacenamiento y distribución de productos, incluyendo las obras y trabajos necesarios para las ampliaciones y modificaciones substanciales de instalaciones existentes.

## MARCO NORMATIVO

### EXTERNO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.

Ley Federal de la Radio y de la Televisión, emitida por el Congreso de la Unión en enero de 1992; consagra las normas que rigen la difusión de noticias, ideas e imágenes por radio y televisión.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976; establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal.

Acuerdo presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 19 de septiembre de 1997; ordena que las dependencias y entidades de la administración pública federal, deben establecer un Sistema de orientación, Información y Quejas.

Oficio unido de la Gerencia de Personal No. 14/AMP-3197 del 29 de enero de 1979; dispone canalizar las visitas a las Zona Sur, a través de la Gerencia de Relaciones Públicas.

Ley Federal de las Entidades Paraestatales, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 11 de mayo de 1980-, regula la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal.

Acuerdo presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 9 de febrero de 1989; establece las bases para la ejecución, coordinación y

**evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública federal.**

**Lineamientos para la aplicación de los recursos federales, destinados a la publicidad y difusión y en general a las actividades de comunicación social; publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 22 de diciembre de 1922; emitido conjuntamente por: la Secretaría de hacienda y Crédito Público y la Contraloría General de la Federación.**

## MISION

La Gerencia Corporativa de Información y Relaciones Públicas tiene como misión consolidar la imagen de petróleos Mexicanos, como una empresa nacionalista, eficiente, competitiva y productiva, destacando su contribución al desarrollo económico y social del país; su participación en la responsabilidad ecológica y de seguridad industrial; así como su relevante presencia en el escenario internacional.

## **FASE I DESCRIPCION DEL SISTEMA**

### **Objetivo General**

Fortalecer y consolidar la imagen de prestigio de **Petróleos Mexicanos** en los ámbitos interno, regional, nacional e internacional, a través del establecimiento y ejecución de sistemas de información, comunicación social y de relaciones públicas congruentes con las necesidades institucionales y en el marco de una aplicación racional de los recursos destinados para el efecto por la institución.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Gestionar y dar seguimiento a las incidencias laborales del personal adscritos a la Gerencia.
- Operar, controlar y actualizar el registro e integración de plazas asignadas a la Gerencia, así como de los recursos humanos que la conforman.
- Difundir entre el personal, las políticas y disposiciones que en materia de recursos humanos emita la Dirección Corporativa de Administración y elaborar los informes por las áreas componentes.
- Proporcionar la información referente a los recursos humanos de la Gerencia.

- Prestar los servicios y gestionar el mantenimiento del equipo e insumos que requiera la Rama.
- Proporcionar a las áreas el mobiliario, equipo y papelería necesarios para el desarrollo de sus actividades, así como supervisar el servicio de copiado de la Rama.
- Custodiar y controlar los artículos promocionales, papelería, folletería y materiales diversos que se almacenan en las bodegas de la Rama.
- Gestionar la distribución oportuna de las publicaciones y artículos promocionales de la dependencia.
- Gestionar los servicios de mensajería y correspondencia.
- Controlar el parque vehicular y equipo de oficina y gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo del mismo.
- Optimizar el uso del equipo automotriz con base en el control de vales de gasolina, así como trámites administrativos para el cumplimiento del reglamento de tránsito.

## **FINES**

Coordinar y gestionar los trámites inherentes a la contratación, vacaciones, permisos, ausencias, ascensos y movimientos de personal a nivel central y regional, así como suministrar de recursos materiales y servicios a las áreas de la Gerencia.

## **UBICACION**

**FISICA:** Marina Nacional No. 329  
Código Postal 11311  
México, D.F:

**SECTORIAL:** Petróleos Mexicanos pertenece al  
sector Petro-Químico

## **RECURSOS MATERIALES**

La Gerencia Corporativa de Información y Relaciones Públicas cuenta con extensas oficinas para sus distintas áreas, salas para sus reuniones, estacionamiento para sus empleados, auditorio para sus actividades laborales y artísticas, servicios bibliotecarios.

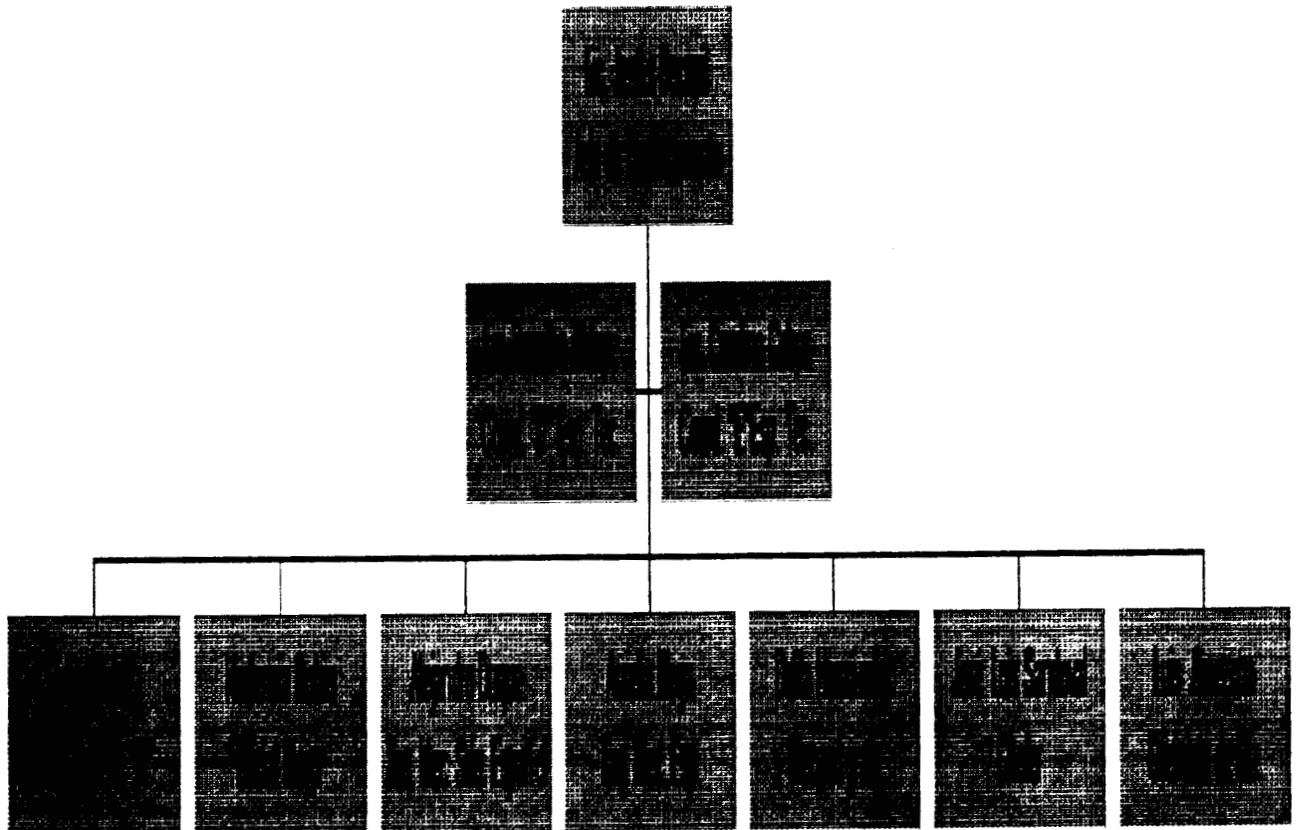
## **RECURSOS TECNOLOGICOS**

PEMEX ha puesto especial atención en ofrecer a sus empleados apoyos computacionales y bibliotecarios acordes con el avance tecnológico para responder con oportunidad, calidad y eficiencia a las crecientes necesidades del sector petroquímico.

## **RECURSOS HUMANOS**

- Jefe de Depto.
- Coord "D" Esp. Tec.
- Coord. "E" Esp. Tec
- Aux. Admvo. "A"
- Oficial Mayor
- Taq. Mec. Sria Esp.
- Taq. Mec. Esp.
- Mecanografo
- Chofer
- Ofta de 6a

# Gerencia Corporativa de Información y Relaciones Públicas



## DESCRIPCION DE FUNCIONES

### LIC. JESUS BECERRIL (JEFE DE DEPARTAMENTO)

Es el representante de esta gerencia. Coordinar y gestionar los trámites inherentes a la contratación, vacaciones, permisos, ausencias, ascensos y movimientos de personal a nivel central y regional así como suministrar de recursos materiales y servicios a las áreas de la Gerencia, son las principales actividades.

### LIC. ROSALBA ALDAPE (COORD. "D" ESP. TEC.)

Se encarga de apoyar con la entrega de la papelería y los muebles autorizados por el Lic. Becerril, a el área que lo requiera.

### LIC. CAROLINA BARQUERA (COORD. "E" ESP. TEC.)

Entre sus principales actividades están las de apoyar a la gerencia en las gestiones del personal, así como tramitar, registrar los viáticos que el personal de otras áreas indicadas llevan a cabo.

### RAFAEL VALDEZ (AUX. ADMVO. "A")

Es quien se encarga físicamente de abastecer la papelería y supervisar el mantenimiento de los muebles de la gerencia.

### HORTENSIA RUBI AYALA (OFICIAL MAYOR)

Es la persona que se encarga de elaborar la solicitud de los boletos de los viajes que se realizan dentro de la Gerencia. Las solicitudes que van siendo aceptadas durante el año, esta persona las va archivando.

### ALEJANDRO DUQUE (TAQ. MEC. SRIO. ESP)

Las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de la gerencia requieren de

programas computacionales para su elaboración rápida. Y de acuerdo a las necesidades de cada quien, esta persona se encarga de elaborar dichos programas.

**AURELIA MOYA (TAQ. MEC. ESP)**

Es quien se encarga de registrar las ausencias del personal, para que más adelante de le de la continuidad correspondiente. también se encarga de llevar los recibos cada catorcena a todas las áreas.

**DALILA HERNANDEZ (MECANOGRAFO)**

Realiza todos los memorándums, cartas, oficios para el trámite de los movimientos de la Gerencia.

**JOSE LUIS SANDOVAL ( CHOFER)**

Esta persona realiza dos funciones. Una es la de llevar al Gerente a sus reuniones que se llevan a cabo fuera de PEMEX, y la otra es la llevar a cabo el mantenimiento de los muebles de la Gerencia.

**LUIS AMEZCUA (OFTA. DE 6TA.)**

Apoya al chofer en sus funciones.

## **POLITICAS GENERALES**

- La información definida por Petróleos Mexicanos a través de los diversos medios de comunicación, será oportuna, veraz, clara y suficiente.
- La selección de los medios de comunicación para la difusión institucional, serán aquellos que en razón de su circulación y cobertura garanticen a Petróleos Mexicanos que la información y mensajes llegarán a los sectores identificados para el efecto.
- Las actividades de información, comunicación social y relaciones públicas se orientarán a fomentar un sentimiento de comprensión y colaboración de los diversos sectores de la población hacia Petróleos Mexicanos, para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.
- La difusión corporativa, deberá destacar la calidad y los avances tecnológicos, ecológicos y mercadológicos de los productos petrolíferos y petroquímicos que produce Petróleos Mexicanos
- La promoción institucional se sustenta en el fomento y fortalecimiento de las relaciones de PEMEX con entidades y organismos de los sectores público, privado y social, nacionales y extranjeros, vinculados a sus actividades.
- Es fundamental impulsar, a nivel nacional, una política de aprovechamiento racional de los hidrocarburos y la aplicación de los recursos que éstos generen en beneficio del país.
- Se constituye en una tarea permanente el fortalecimiento de las

relaciones con los distintos medios de difusión regional, nacional e internacional, con el propósito de alcanzar una mejor y más amplia difusión de la información y promoción institucional, en el contexto de la objetividad de los hechos.

- Es una actividad colateral de comunicación social fomentar las buenas relaciones con las comunidades circunvecinas a las instalaciones de Petróleos Mexicanos.
- El fomento de la cultura petrolera en los trabajadores de la empresa, deberá destacar la eficiencia, la innovación, la seguridad industrial, el cuidado del medio ambiente y la lealtad a los objetivos corporativos, como valores de la labor cotidiana.
- La integración y aplicación de los recursos institucionales destinados a las actividades de información, comunicación social y relaciones públicas, deberá hacerse en forma racional y selectiva.
- Diseñar el Programa Institucional de Información, Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- Coordinar la ejecución del Programa Institucional de Información, Comunicación social y Relaciones Públicas en los ámbitos regional, nacional e internacional.
- Integrar y aplicar los recursos institucionales destinados al desarrollo de las actividades de información, comunicación social y relaciones públicas de la empresa, bajo las premisas de racionalidad y selectividad del gasto.

## FASE II FUNCIONAMIENTO REAL

En el área de Enlace Administrativo se fusiona el área de Recursos Materiales por lo que laboran alrededor de 16 personas. Físicamente se encuentran separadas. Al frente de este departamento esta el Lic. Jesús Becerril Sánchez quien coordina y gestiona los trámites inherentes a la contratación, vacaciones, permisos, ausencias, ascensos y movimientos de personal a nivel central y regional así como suministro de recursos materiales y servicios a las áreas de la Gerencia.

En la oficina de Enlace Administrativo en donde se encuentra físicamente el Lic. Becerril están laborando diez personas, mientras que en la oficina de Recursos Materiales están las otras seis personas y la que se encarga de coordinarla es la Lic. Rosalba Aldape Gutiérrez, quien entrega reportes a su vez al Lic. Becerril

Recursos materiales se encarga de abastecer papelería y mantenimiento de escritorios, sillas, bancos, estantes y todos los muebles de la Gerencia. En la oficina de Enlace Administrativo el Jefe de Depto. es quien se encarga de recibir y verificar la papelería que va llegando, esa papelería cuando ya esta supervisada, se va directamente a la oficina de recursos materiales; lo que se va necesitando lo piden al Lic. Becerril, quien autoriza la salida de papelería o la salida de algún mueble para reparación.

Este departamento empieza a laborar desde las 8:00., incluso hay días que las labores empiezan a partir de las 7:30, porque la que tiene la categoría de Oficinista de 2da., es la que abre la oficina.

En el tiempo que hemos estado observando las labores de esta oficina, esta persona cumple en el momento la tarea que le encomienda su superior, lo

que ella hace es dar de alta a las personas que por vacaciones o imprevistos tuvieron que ausentarse, inmediatamente después estas solicitudes se las pasa a la Mecnógrafa, quien se encarga de hacer el oficio correspondiente que se tiene que entregar ya firmado por el Jefe del Departamento máximo hasta las 10:00.

Otra de sus funciones es la de folear y archivar todos los acuses de los oficios que le llegan. Cada catorcena se encarga de hacer entrega de los recibos de pago del personal de la Subgerencia. Es una persona de edad avanzada, y se encarga también de llevar mensajes u oficios que el Jefe del Depto. le encarga.

La Secretaria del Jefe llega a las 8:30 o 8:45, se preocupa por aprender y llevar a cabo su trabajo, ella se encarga de laborar todos los oficios que requiere el departamento y la subgerencia, por lo que es muy raro que llegue a tener un momento de descanso, hasta la hora de su salida que es a las 16:00 hrs., por ser sindicalizada, por que los que son de confianza salen a las 19:00. También se encarga de recibir, acusar y registrar toda la correspondencia que llega al departamento. En la observación nos dimos cuenta que no tiene mucho laborando en esa oficina, por lo que todavía esta en proceso de aprendizaje de todos los movimientos de la misma, incluso la colocaron en un curso de Word por Windows y Power Point para el fácil manejo de la computadora que utiliza dentro de sus funciones. Cuando llega a tener un espacio entre sus actividades o que no tenga ningún oficio por laborar le ayuda a la persona que se encuentra haciendo su servicio social.

En el departamento de Enlace Administrativo, se tramitan todas las comisiones que se llevan a cabo dentro de la Gerencia para las distintas representaciones regionales. Percatamos que el área que requiera una comisión manda un memorándum especificando el nombre del funcionario, su ficha, el lugar de la comisión la fecha; la Lic. Carolina Cobos que es la que se encargó de realizar estos trámites, anticipándoles una cantidad que no es exacta por qué por

que escuchamos pueden gastarse menos de lo que les dan o mas en su defecto. En el reglamento hay tarifas establecidas para proporcionarlas de acuerdo a el nivel del funcionario. El pliego del anticipo se elabora dentro de la misma oficina con un sistema que tiene por nombre SAP, con el cuál se labora la solicitud del anticipo de viáticos, y se imprime el pliego de comisión. Cuando el funcionario regresa de la Comisión de acuerdo como le conviene la Lic. Carolina Cobos le hace su cuenta de gastos que puede ser por comprobantes o por tarifa. Al día llegan 3 o 4 memos para solicitar alguna comisión, lo mismo pasa con los comprobantes, se llegan a juntar 6 o 7 diarios para poder revisarlos, hacerlos en limpio, sacarles su saldo, ya sea a favor de PEMEX o a favor del funcionario, esto lo capturan en otro sistema llamado SIPAI, el objeto de este sistema es el de contabilizar los gastos para poder llegar a cobrar o pagar según sea el caso. Esto parece ser que lo dejan acumular y cuando llegan a tener unos 8 o 7 es cuando hacen todos los tramites necesarios para terminar archivándolos. La Lic. Carolina Cobos lleva a cabo estas actividades con ayuda de la Secretaria, la persona del servicio social y el oficinista quien a su vez se encarga de todos los mensajes tanto del Lic. Becerril como de los demás Jefes de Depto. de la Subgerencia. Esta persona pasa el mayor tiempo fuera de la oficina por las múltiples tareas que le encomiendan, otra de sus tareas es la de archivar también todos los documentos de su Jefe. Están dos personas más que también se encargan de ayudarle al Jefe y al Sugerente de Estrategia de Medios en todo los trabajos extras que surgen, como por ejemplo, coches que le tienen que llevar al Gerente o algún encargo del mismos, ellos se encargan de realizarlo. Esto es a groso modo lo que en un día se lleva a cabo dentro de la oficina de Enlace Administrativo.

¿Cuál es el nombre de su plaza?

¿Cuales son sus actividades diarias?

¿Cree que haya una mejor manera de llevar a cabo sus actividades?

¿Que opinión tiene de las diferencias que hay entre las personas sindicalizadas y las de confianza?

Otra de las personas que laboran dentro de la oficina y que tiene por categoría Mensajero, N-4 sindicalizado, al hacerle la entrevista nos dijo que sus actividades diarias son las de recibir y entregar documentación solicitada por el Lic. Becerril que es el Jefe del Depto., así como el manejo de archivo, esto último regularmente es lo que le quita menos tiempo, pero opina que si tuviera que archivar todo el papeleo con un sistema sería ideal, ya que le reduciría de manera importante más el tiempo, y le que daría más para la entrega y recibo de documentación del Depto.

El también es de la opinión de que entre los trabajadores sindicalizados y los trabajadores de confianza hay mil diferencias como: niveles, prestaciones, capacitación, desarrollo técnico y profesional. Y él cree que sería conveniente ser más equitativo para ambas partes, por las diferencias mencionadas, pues según el pesa más laboralmente hablando, la empresa que el sindicato y a ellos obviamente no les beneficia en lo absoluto.

Como podemos ver desde el principio de esta fase, la mayoría, si no es que todos los sindicalizados consideran no muy beneficioso ser sindicalizado, podemos decir que estamos hablando de que las prestaciones para ellos es regular. Por que muchos dicen de tener "eso" a nada, mejor "eso".

La persona que tiene el cargo de oficinista de segunda nos dijo que tiene como actividades: dar de altas a las personas de la gerencia, que se haya ausentado por días económicos, renunciables, injustificados o enfermedades. Llevar y recoger documentación en el Depto. de servicios al personal para entregar altas, vacaciones en tiempo o pospuestas, permisos. Llevar oficios para su revisión y no. de folio a la Subgerencia estrategia de medios. Entregar diferente tipo de documentación a las diversas Subgerencias o gerencia de la Torre Piso 43. Llevar el archivo del personal del centro administrativo y áreas foráneas, así como diversos expedientes que sean solicitados por este Depto.

Control de las fajillas de pago entregar al personal y acomodar por orden para su entrega al Depto. de nomina. Sacar copias, llevar solicitudes y recoger boletos de avión.

Ella piensa que si se llevara un poco más de organización, sus actividades saldrían mucho mejor y en un menor tiempo.

Esta persona nos dice el personal de confianza tiene mejores prestaciones, como prestamos administrativos, prestamos hipotecarios, gozar las vacaciones en tiempo, ingresar en la cooperativa de confianza y el personal sindicalizado siempre tiene y tendrá más limitaciones aun siendo jubilados.

Seguimos con la misma opinión.

Otra de las personas que pudimos entrevistar tiene como cargo ser oficinista de tercera. Nos comento que algunas de sus actividades son inherentes a su puesto, como por ejemplo tiene la obligación de ser el chofer del Subgerente cuando se requiere, también es mensajero, y hace movimientos de muebles, cuando se llegan a descomponer, él es quien se encarga de repararlos o de canalizarlos con la persona adecuada.

El considera que poniendo mayor atención a las labores que desempeña a toda hora y contando con todo el material moderno que hay (se cuenta con un 85%) podría sacar mucho mejor su trabajo.

Para "variar un poco" nos dice que el personal de confianza tiene mayores prestaciones que los sindicalizados, y en lo laboral, los dos tienen las mismas opciones aprovechando todos los cursos con que se dispone.

## FASE III DIAGNÓSTICO.

Una vez analizado el Departamento de Enlace Administrativo, su relación con toda la Entidad (PEMEX), su organización, su estructura y todas las funciones del personal; ahora nos enfocaremos a analizar si su funcionamiento es adecuado. Para realizar este análisis se realizaron encuestas entre los empleados del departamento analizado, confrontando los puntos de vista de los jefes y de los subalternos.

Para ello vamos a analizar al sistema viéndolo desde dos perspectivas, una de ellas será tomando como un solo elemento al Departamento de Enlace Administrativo y la otra será analizándolo como parte integral de todo el sistema Pemex.

La problemática principal de esta Entidad, surge desde su contrato colectivo de trabajo al establecer que existirán dos tipos de empleados: los sindicalizados y los empleados de confianza. Por mucho tiempo el sindicato de los trabajadores de Petróleos Mexicanos fue considerado el más poderoso del país, de ahí la razón por la cual los trabajadores tenían sueldos muy altos. Y por el otro lado están los trabajadores de confianza, los cuales obtenían su puesto por medio de recomendaciones o palancas, obteniendo también altos salarios.

Es esto lo que marcó una distinción entre los empleados. Incluso se tenían mejores condiciones de trabajo.

Actualmente, tras el encarcelamiento de Joaquín Hernández Galicia, el sindicato perdió gran parte de su poder y la situación entre los empleados se ha ido equilibrando.

Otra característica más de esta entidad es que al ser una empresa paraestatal se tiene todos los vicios que presentan generalmente las entidades gubernamentales, los cuales enunciaremos a continuación:

- En este departamento laboran un total de trece personas, las cuales desarrollan diversas actividades que van interrelacionadas unas con otras, es decir el trabajo se realiza en forma continua. De estas trece personas solo se necesitan tres y un buen equipo de computo para que este departamento pueda funcionar (según datos proporcionados por el Jefe de Departamento).
- Al tener a tanta gente trabajando en un departamento relativamente pequeño, se provoca que no exista una organización eficiente del trabajo ya que este se reparte entre todo el personal, asignando poco trabajo a cada empleado, esto genera que las funciones de cada uno estén estrechamente vinculadas, formando una cadena. De esta manera cuando alguno de los empleados se retrasa con su trabajo, retrasa el trabajo de todo el personal.
- Pemex no cuenta con un perfil muy claro en la selección de su personal, ya que de todos los empleados con que cuenta, muy pocos son los que ejercen su profesión, es decir, están preparados en alguna actividad específica y realizan otra muy distinta a sus conocimientos.
- Otro problema muy grave, es la falta de atención que tienen los empleados en general. No cuentan con un programa de incentivos o reconocimientos que motiven su labor. Al empleado se le ve como un engranaje más de todo el sistema, haciendo a un lado las necesidades humanas de que todos tienen. Esto ocasiona que cada uno realice su trabajo en forma mecánica, por que lo tiene que hacer, y se hace sin gusto, no hay interés por mejorar la calidad del mismo.

- El rendimiento de los trabajadores es bajo, una de las causas que provocan esta situación son las pocas posibilidades que tienen de ascenso, ya que es necesario que alguna persona renuncie o muera para que quede libre alguna plaza y de esta manera subir a otro puesto, este tipo de ascenso es denominado de *escalera*.
- Esta es la causa principal por la que el empleado pierde el entusiasmo en su trabajo, el saber que siempre se va a mantener en el mismo puesto y que sus posibilidades de ascenso son remotas. Esto ocasiona que no exista una afiliación total hacia la organización, lo que conlleva a que las tareas encargadas por el superior (Jefe de Departamento de Enlace Administrativo), no sean cumplidas eficientemente.
- Existen periodos de trabajo en los que se labora bajo una constante presión, en cambio hay otros en los que no existe supervisión y el avance de las tareas es muy lento.
- Existe una total parcialidad en cuanto a la impartición de cursos y programas de capacitación, ya que los empleados de confianza son los primeros en ser tomados en cuenta.
- La capacitación va a depender del nivel que se tenga, sus funciones y en base a los conocimientos. También aquí hay discriminación: a los niveles más altos se les dan cursos especiales y avanzados como diplomados, maestrías, etc. Y a los niveles más bajos se les dan cursos de capacitación básica.
- La apatía que generan las condiciones de trabajo, trae como consecuencia que el trabajo en equipo se vea afectado, a causa de que existen empleados que no se esfuerzan por tener su trabajo a tiempo.

- Dentro de cada departamento o gerencia se dan casos de preferencia por algunos empleados, es decir, lo que genera descontento general, esto hace que el ambiente de trabajo sea más tenso, no se propicia el trabajo en equipo, etc.
- Existen empleados que no cubren todo su horario de trabajo, ya que no se les toma en cuenta la hora de entrada, la hora de salida.
- El tiempo empleado para la comida es más del necesario (es de dos horas); todos salen a comer a la misma hora, pero no todos regresan al mismo tiempo.
- Existe pereza por parte de los trabajadores para realizar su trabajo, ya que dejan pendiente todo el trabajo posible que pudieron haber realizado con anterioridad.
- Sus prestaciones son adecuadas, ya que aparte de su sueldos, se les da una ayuda catorcenal para gasolina ( a los que tienen auto); pero las despensas son muy raquíticas, ni siquiera se les da la canasta básica.
- Los incentivos van en detrimento, ya que anteriormente se daban premios anuales al mejor empleado de cada departamento y desde hace unos cinco años se quitaron todo tipo de premiaciones.
- Hace cinco años se empezó un programa de reestructuración del personal, el cual tiene planeado, dejar dentro de la empresa al personal mínimo necesario para la realización de las actividades, esto ha provocado la liquidación de un gran número de personas.
- A la par de este programa, se ha implementado otro de reacomodo, es decir,

cuando a un empleado se le destituye de su cargo se le da la opción de acomodarse en otro departamento, (cuando se tiene una vacante disponibles) y si esto no es posible, se le da una cuantiosa liquidación. Muchas veces el reacomodo puede cambiar el nivel del empleado ( de un puesto de alto nivel a un puesto de nivel inferior).

- Como beneficios, podemos citar que cuentan con todas las garantías de un contrato colectivo de trabajo el cual se revisa cada dos años. En este periodo se hacen los ajustes necesarios a los salarios.
- Otra ventaja que tienen es que tienen acceso a becas, las cuales son otorgadas de acuerdo al nivel y desempeño de cada trabajador.
- Se manejan puestos políticos.

El Departamento de Enlace Administrativo tiene también otros problemas de tipo tecnológico y en sus procesos:

- Hace falta software de apoyo para la realización de las tareas, y programas especiales para las necesidades específicas del departamento .
- Las impresoras son muy lentas, ya que se cuenta en su mayoría con impresoras de matriz de puntos y con pocas impresoras láser.
- El departamento utiliza un programa especial llamado SAP, el cual falla constantemente y no puede ser utilizado hasta que los revise alguna persona encargada de informática. Asimismo, no se ha enseñado al personal a utilizar este sistema, y si se quiere consultar, es necesario esperar a que este alguien capacitado.
- Pero por otra parte, es un programa que cuando funciona bien les ahorra mucho trabajo, ya que les proporciona toda la información necesaria.
- Se manejan demasiados formatos, es decir se tiene un exceso de papelería destinado para la realización de cada función, y son pocos los que más se utilizan.
- Son pocos los empleados que tienen conocimientos de software, el cual han aprendido por méritos propios y para no quedarse rezagados, estos aplican sus conocimientos para crear programas sencillos que les facilite su trabajo y el de sus compañeros.
- Por otro lado, el personal no se puede quejar en cuanto a recursos materiales, ya que todo lo que necesitan como: artículos de papelería, vehículos, gasolina, mantenimiento de equipos, fotocopiadoras; les son suministrados para su uso

(una vez que se ha justificado su necesidad).

- Uno de los obstáculos que tienen en la realización de su trabajo, es la falta de orden y actualización de sus archivos, ya que no hay una persona que realice específicamente esa actividad.
- Al tener relación con otros departamentos, estos también contribuyen a que el desarrollo de las actividades sea lento. Esto es ocasionado cuando los otros departamentos no envían con anticipación las solicitudes y al no tenerse el tiempo necesario no se puede realizar eficientemente el trabajo.
- Motivados o desmotivados realizan su trabajo, aunque no siempre es de la manera más eficiente.
- Otro factor que afecta el desarrollo del trabajo, es que el personal no se adecua a las normas establecidas, no hay un control sobre las actividades y sobre el avance.

De todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que el sistema funciona en forma deficiente, ya que el trabajo se realiza pero no de la mejor manera.

## PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

Una vez realizado el diagnóstico del Departamento de Enlace Administrativo, nos enfocaremos a continuación a dar una propuesta de solución a los conflictos encontrados dentro de la organización.

El problema principal que encontramos fue con respecto al factor humano: el de la falta de motivación que da la empresa a sus empleados. Nosotros sabemos por diversos autores, que la gente es muy importante dentro de las organizaciones, porque es quien toma las decisiones y quien realiza el trabajo. Obviamente, un trato justo a los empleados, una motivación efectiva y un diseño inteligente de sus tareas puede ser el camino que conduzca a mayores ganancias en productividad (producción de servicios durante un periodo).

Por otro lado, se tiene el problema de exceso de personal, es decir, se tiene a mucha gente trabajando dentro de cada departamento, cuando en realidad se requiere de menos personas para realizar el trabajo.

### **Propuesta de solución a la falta de motivación.**

Con respecto a los recursos humanos podemos mencionar que tienen necesidades, y que la satisfacción de las mismas las disminuye o elimina, es entonces cuando entra la motivación, esta va a ser nuestra herramienta para satisfacer una necesidad.

De acuerdo con las características de los empleados del departamento, se pudo reconocer varios tipos de necesidades, las cuales son definidas por autores como McClelland y Maslow de la siguiente manera:

- **Necesidades de logro.** La gente que tiene una fuerte necesidad de logro quiere hacer bien las cosas sin importar las metas que se busque. También desea tener responsabilidades personales y quiere una retroalimentación rápida respecto a lo bien que lleva a cabo su tarea.
  
- **Necesidades de afiliación.** Es el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas y cálidas con otras personas. La gente que tiene una necesidad de afiliación marcada realiza con agrado las tareas que implican una interacción con los demás, y los que tienen una necesidad de afiliación baja prefieren trabajar solos.
  
- **Necesidad de poder.** Es el deseo de controlar a otras personas, de influir en su conducta y de ser responsable por otras personas.
  
- **Necesidad de autoestima.** Es la necesidad de respeto y reconocimiento de los demás.
  
- **Necesidad de seguridad.** Se refiere a la necesidad de tener estabilidad en lo económico, lo familiar, salud, etc.
  
- **Necesidad de autorrealización.** Es la necesidad de darse cuenta del potencial que uno tiene, de crecer, de ser creativo, y de autoperfeccionamiento.

Todas las necesidades mencionadas, actúan sobre el personal, ya sea en conjunto o solo algunas. Para satisfacer estas necesidades utilizaremos dos tipos de premios o recompensas: las financieras y las no financieras.

### **Recompensas financieras.**

Las recompensas financieras constituyen la influencia más importante que puede tener un empleado para mejorar la calidad de su trabajo, para llegar a él puntualmente, etc. La razón por la que el dinero es deseable, es porque nos permite obtener las cosas que queremos y de esta manera satisfacer otras necesidades (como las económicas). Es por ello, que implantaríamos un sistema de premiación monetaria en base a:

- **Puntualidad.** Levaríamos un control mensual de asistencia en donde estén señaladas la hora de entrada y salida de cada empleado. Al final de cada mes se hará una revisión de las tarjetas de registro, y todas las personas que cumplan con su horario de trabajo se les dará una cantidad de dinero que corresponda a un día de salario (que variará de acuerdo al puesto). Las personas que tengan un solo retraso o una inasistencia pierden automáticamente su derecho al premio. Con esto se disminuiría el llegar tarde al trabajo.
  
- **Desempeño.** Se llevaría un control para ver quien es el que lleva a cabo de la mejor manera y más rápidamente su trabajo, esto consistiría en poner un parámetro para cada trabajador de acuerdo a las actividades que realiza. El coordinador de este control, lo llevaría a cabo diario para supervisar el trabajo terminado durante el día. En algunos casos el trabajador se confía y va dejando el trabajo hasta que se acumule, posiblemente para él, esto, es beneficioso, sin embargo para otro de los trabajadores esto le puede traer atrasos importantes. Por lo que queremos evitar todo tipo de atraso y llevar al día el trabajo. Posiblemente la recompensa se llevaría a cabo cada mes, es decir cada día se irían acumulando los puntos buenos y los malos de cada trabajador para llevar a cabo esta recompensa.

## Recompensas no financieras

Son aquellas que se le dan a un empleado por haber trabajado bien. Precisamente como su nombre lo indica, no involucra dinero. En este tipo de recompensas nosotros incluiríamos tres, que por lo que percibimos es lo que les hace falta a los trabajadores. Estas son:

- **Pago con estatus.** En Pemex desgraciadamente existe el ascenso que llaman por escalera así que el empleado pide a gritos que se le presenten oportunidades para un puesto o en este caso un nivel mejor, y porque no oportunidades de viajes. Por que a pesar de que se llevan a cabo muchas comisiones externas, ellos preferirían llevar a cabo un viaje que no fuera exclusivamente relacionado con el trabajo.
- **Pago con privilegios.** A Pemex no le cuesta casi nada darle a los empleados este incentivo, que consiste en darle mayor participación al trabajador en la toma de decisiones. Esto lo que hace que el trabajador se sienta importante dentro de la organización. Cunningham y Swift, nos dicen que uno de los motivos para que las compañías japonesas fabricantes de autos han tenido tanto éxito es que a los trabajadores se les estimula para que le hagan recomendaciones a la dirección en lo que se refiere a cómo se pueden producir los autos mejor y más baratos. Los trabajadores sienten que forman parte del equipo y que no son sólo engranes de una gran maquinaria.
- **Por último, el pago con palabras de aliento.** Quizá esto se oiga un tanto vano, sin embargo, nos percatamos dentro del departamento que el trabajador necesita que le digan "...hiciste un buen trabajo, muchas gracias, fue de mucha ayuda para nosotros...". En ocasiones el trabajador cuando se llega a esmerar en sus actividades, en lugar de felicitarlo, lo que recibe es una indiferencia total a lo que hizo y esto resulta desmoralizante para él.

	<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	~ Demasiado personal	Falta de Organización	Funciones estrechamente vinculadas.
	~ No existe el perfil adecuado en la selección del personal.	No hay un reclutamiento minucioso.	Tiempo extra para capacitar a la gente.
	~ Falta de motivación e incentivos al personal.	Poca atención en las necesidades del trabajador.	Actividades realizadas en forma mecánica.
	~ Ascenso denominado de escalera.	Política de la misma institución.	Rendimiento bajo del trabajador.
	~ No hay una afiliación total hacia la organización.	Poca posibilidad de ascenso para el trabajador.	Tareas cumplidas deficientemente.
	~ Total parcialidad en la impartición de cursos y programas.	No hay un programa adecuado.	Ignorancia en el proceso de las actividades.
	~ Favoritismo entre empleados y sindicalizados	Ascenso denominado de escalera	Ambiente de trabajo tenso y no se propicia el trabajo en equipo.
	~ Falta de capacitación para el manejo del programa especial.	No hay personal disponible para impartir la capacitación.	Tiempo desperdiciado en la espera.
	~ Falta de orden y actualización en los archivos.	Falta de personal para dicha actividad.	Obstaculo para poder continuar con el trabajo.
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>	~ Falta de software y programas especiales.	Negligencia en las solicitudes.	Falta de apoyo para la realización de las tareas.
	Impresoras lentas	Material obsoleto no sustituido.	Retraso en las actividades.

	<b>PROBLEMAS PRINCIPALES</b>	<b>PROPUESTA/ALTERNATIVAS</b>
<b>FACTOR HUMANO</b>	<p>~ Necesidades de logro. Desea tener responsabilidades personales y quieren una retroalimentación rápida respecto a lo bien que lleva a cabo su trabajo.</p> <p>~ Necesidades de afiliación. Deseo de establecer y mantener relaciones cálidas con los demás.</p> <p>→ Necesidad de autorrealización. Necesidad de darse cuenta del potencial de cada uno, de crecer, de ser creativo y de autoperfeccionamiento</p>	<p>Para satisfacer estas necesidades utilizaremos dos tipos de reconocimientos:</p> <p>* FINANCIEROS. Implementación de sistema de premiación monetaria en base a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PUNTUALIDAD</li> <li>2. DESEMPEÑO</li> </ol> <p>* NO FINANCIEROS. Al trabajador lo recompensaríamos con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. PAGO CON ESTATUS</li> <li>4. PAGO CON PRIVILEGIOS</li> <li>5. PAGO CON PALABRAS DE ALIENTO</li> </ol>
	<p>→ Exceso de personal</p>	<p>* Programa de reestructuración del personal, dejando dentro de la empresa el personal mínimo necesario para la realización de las actividades.</p>