

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA SOCIAL

507
UAM-I
GRIS

TESINA:

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA
ACTITUD DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
LIMPIEZA Y MANIOBRAS DE PETROLEOS MEXICANOS.**

ASESOR:

MAESTRO CESAR CISNEROS PUEBLA

PRESENTAN:

FIGUEROA GONZALEZ ROGELIO

HERNANDEZ BUSTOS OSAKA



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

México D.F. febrero de 1995.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio hago constar mi aprobación de la tesina "INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA Y MANIOBRAS DE PETROLEOS MEXICANOS" realizado bajo mi asesoría por los alumnos Osaka Hernández Bustos y Rogelio Figueroa González.

Después de múltiples revisiones este trabajo tiene un nivel adecuado para la obtención del título de Lic. en Psicología Social. Sin otro, quedo de Ud.

ATENTAMENTE
"CASA ABIERTA AL TIEMPO"

Mtro. César A. Cisneros Puebla

UNIDAD IZTAPALAPA

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, 09340 México, D.F. Tsl.: 724-4600 TELEFAX: (5) 612 0685



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

México, D.F., a 30 de septiembre 1995

A QUIEN CORRESPONDA

Por medio de la presente quiero informar el resultado de mi lectura de la Tesina: *Influencia de los factores motivacionales en la actitud de los empleados del departamento de limpieza y maniobras de Petróleos Mexicanos*, escrita por los alumnos Rogelio Figueroa González y Osaka Hernández Eustos.

En primer lugar, me parece un trabajo bien elaborado teóricamente y claramente redactado por lo que doy mi voto aprobatorio al mismo. Y lo argumento.

La tesina muestra la aplicación no de una metodología sino de varias, cada una de las cuales aclara distintas facetas del objetivo que se proponen los autores. Por lo que al final la combinación de estos aclaremientos particulares entrega una plausible demostración unitaria. Veo en este procedimiento un rasgo original y encomiable. Asimismo como es el caso en la utilización de la Historia de Vida como método de investigación, los autores además de recuperar con todo respeto la narración del entrevistado y lograr a través de ella demostrar su tesis, entregan un rico material concreto que puede dar pie a nuevas investigaciones. De suerte que la tesina no sólo es demostrativa sino a la vez sugerente y creativa. Por supuesto el trabajo estadístico y el trabajo de campo fueron realizados en vista de ello con toda corrección.

Como sugerencia para trabajos posteriores, podría yo indicar la necesidad de definir el objeto teórico general al interior del cual se juega la demostración del objetivo de la tesina. En este caso el objetivo ha sido determinar la influencia de los factores motivacionales para el despliegue laboral. Evidentemente todo ello se juega al interior de un objeto general: el trabajo. El cual se da por sobreentendido no ofreciendo una definición rigurosa del mismo. La cual puede servir para una matización más fina de lo que se quería demostrar.


A T E N T A M E N T E

Jorge Veraza Urtuzuástegui
Profr. del Depto. de Sociología

UNIDAD IZTAPALAPA -

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F. C.P. 09340, Tel.: 686-03-22 TELEFAX: (5) 686-89-99 TELEX: UAMME 176496



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades

México, D.F. 1995.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente, informo que doy mi voto aprobatorio a la tesina: Influencia de los factores motivacionales en la actitud de los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras de Petróleos Mexicanos escrita por los alumnos Osaka Hernández Bustos y Rogelio Figueroa González.

Me resultó un trabajo interesante y original, ya que se emplearon tres diferentes instrumentos, cuya combinación aporta datos relevantes para el objetivo de la investigación.

Es importante mencionar que la Historia de Vida es un instrumento singular y creativo, lo que permite enriquecer la investigación psicosocial, resultando un material útil para futuras investigaciones.

Por otro lado, el trabajo estadístico, corrobora la hipótesis planteada por los autores, validando con esto la tesina.

ATENTAMENTE:

Dr. Miguel Reyes García

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina, Iztapalapa, D.F.

INDICE

INDICE

INTRODUCCION METODOLOGICA.

CAPITULO 1. ALGUNAS TEORIAS MOTIVACIONALES.

- 1.1. La importancia del trabajo en la Psicología Social.
- 1.2. Significado del Trabajo.
- 1.3. Teoría de Abraham Maslow.
 - 1.3.1. Pirámide de Necesidades de Maslow.
- 1.4. Teoría de Douglas McGregor.
- 1.5. Teoría de Frederick Herzberg.
- 1.6. Teoría de David McClelland.
 - 1.6.1. Necesidad de Logro.
 - 1.6.2. Necesidad de Poder.
 - 1.6.3. Necesidad de Afiliación.

CAPITULO 2. LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

- 2.1. Antecedentes de las Actitudes.
- 2.2. Algunas definiciones y sus tres componentes.
- 2.3. Las creencias: Componente explicativo.
- 2.4. Las actitudes en el trabajo.

CAPITULO 3. HISTORIA DE VIDA.

- 3.1. Ingreso de Omar a PEMEX en 1986.
- 3.2. Ambiente Laboral en el Departamento de Limpieza y Maniobras.
- 3.3. Caída del Líder Sindical.
- 3.4. El Rumor en el Departamento de Limpieza y Maniobras.
- 3.5. Planteamiento y Reestructuración.
- 3.6. Ajuste de Personal y Situación Actual.

PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO 1

ANEXO 2

GRAFICOS

INTRODUCCION METODOLOGICA

INTRODUCCION METODOLOGICA

Este trabajo es una investigación realizada en las instalaciones de Petróleos Mexicanos, con el personal del Departamento de Limpieza y Maniobras, contemplando los cambios y los impactos que ha recibido el trabajador a partir del proceso de reestructuración.

No debemos dejar de lado que las actitudes del ser humano ante el cambio son diversas y que en general se da una resistencia a éste. Es por eso importante que al hablar de la reestructuración en la empresa o industria, no se debe contemplar únicamente la estructura organizacional y funcional, sino también el elemento más importante y vital que es el ser humano.

Otra de las consideraciones importantes, es de que al ser la Psicología Social una ciencia que estudia la manera como sentimos, pensamos y somos afectados por otros y de como actuamos en relación con ellos. Así como el estudio de temas relevantes como la formación y los cambios de actitudes.

Debemos tomar en cuenta que el ser humano es un ser sociable por naturaleza, ya que pertenece a muchos grupos, tales como la familia, el grupo de amigos, el escolar y el laboral entre otros; lo que permite una constante interacción y la manifestación de diversas actitudes.

Es por esta razón importante, conocer las motivaciones que llevan al individuo a adquirir determinadas actitudes en sus diversos grupos sociales donde interactúa. Lo que nos permite hacernos el siguiente planteamiento: "¿Cómo influye la motivación en la actitud que tienen los empleados hacia su trabajo?"

Pero para dar una adecuada propuesta para la solución de la problemática planteada debemos tener objetivos muy claros. Podemos decir que nuestro objetivo general está encaminado a detectar si existen factores motivacionales, si es así, determinar cómo pueden influir en la actitud del empleado hacia su trabajo.

Como objetivo específico, podríamos detectar si al existir "una mayor motivación la actitud del empleado hacia el trabajo se modifica en forma positiva."

Si esto ocurre así, da pie a dar varias propuestas de solución, a fin de que se generen o desarrollen factores motivacionales al empleado que contribuyan a la satisfacción del empleado y una mejor actitud.

Nosotros partimos de la hipótesis de que "al existir mayor motivación en el empleado, éste encuentra mayor satisfacción y por lo tanto su actitud se torna positiva hacia su trabajo". Si es comprobada nuestra hipótesis, contribuye a la aportación de ideas útiles para poder incrementar la motivación, satisfacción y actitud positiva del empleado. Pero si la hipótesis no es aprobada, habrá que analizar por que razón el trabajador a pesar de que se encuentre involucrado con varios factores motivacionales, no se encuentra satisfecho es su trabajo y lo generan una actitud negativa hacia éste.

En este estudio manejaremos algunas variables, que clasificaremos de la siguiente manera:

Variable Dependiente: La Motivación.

Variables Independientes:: La Puntualidad.
La Asistencia.
La Afiliación.
El Logro.
La Responsabilidad.
El Reconocimiento.
El Ascenso.

Con la finalidad de que nos ubiquemos con los mismos términos cuando nos refiramos a las variables, a continuación presentamos las definiciones manejadas para la presente investigación.

MOTIVACION: Es la orientación dinámica y continua que regula el funcionamiento continuo del individuo en interacción con su medio, y esta regulación concierne a los aspectos sircionales y energéticos de la conducta. Asi como la fuerza que activa y dirige el comportamiento que subyace a toda tendencia por la supervivencia (Papalia y Olds, 1990).

PUNTUALIDAD: Es llegar en el tiempo indicado del horario que asignó la empresa en la que el trabajador presta sus servicios. Constituye una forma indirecta de manifestar satisfacción (Arias Galicia, 1989).

ASISTENCIA: Es asistir los días acordados por la empresa para la realización de su trabajo. Es una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones de conformidad del empleado (Arias Galicia, 1989).

AFILIACION: Es el encontrar un ambiente propicio en el trabajo, es decir, establecer buenas relaciones con los compañeros. Aunque también se definió (McClelland, 1968) como el deseo de establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra(s) persona(s).

LOGRO: Es el sentimiento de ver realizadas las metas que el trabajador se ha propuesto en el trabajo. Y es también (Genesca Garrigosa, 1987).

RESPONSABILIDAD: Es el compromiso del empleado para permanecer y cumplir con lo acordado con la empresa, en el horario y días establecidos.

RECONOCIMIENTO. Es la felicitación y/o premio que recibe el empleado por parte de compañeros usuarios, jefes inmediatos o superiores; por la buena realización de su trabajo, son en forma escrita o verbal (Arias Galicia, 1989).

ASCENSO: Es subir de nivel dentro del organigrama de la empresa, y se da como una recompensa por la realización del buen trabajo del empleado y su capacidad.

Estas variables serán utilizadas en los capítulos de la investigación. En nuestro capítulo 1, mencionaremos algunas de las teorías motivacionales más comentadas y aplicadas en los últimos años, así como también se comentan algunas de las repuestas (en donde se aplicó entrevistas grupales) proporcionadas por algunos compañeros del Departamento de Limpieza y Maniobras. Las preguntas están enfocadas para que nos comentaran la manera como son motivados de acuerdo a la teoría de David McClelland.

En el capítulo 2 se hace referencia a las actitudes y la importancia de las mismas dentro del estudio de la Psicología Social y de la incurción de la misma dentro de los grupos laborales. El aportar algunas de las definiciones y composiciones de las mismas, nos permite el poder interpretar con mayor claridad la información arrojada por la escala de actitudes que aplicamos; primeramente en una fase piloto (anexo 1) y posteriormente el instrumento final (anexo 2).

En el último capítulo, el 3, encontraremos una Historia de Vida correspondiente a Omar, nuestro informante de 25 años, quien nos narró sus vivencias desde su ingreso a Petróleos Mexicanos en 1986. En este capítulo se encontraron alternadas; primeramente una breve introducción en cada uno de los apartados (6) en donde hicimos un análisis sobre el contenido de la narración de Omar, lo cual se pudo fundamentar con información oficial de PEMEX. Y la segunda narración es la

transcripción de los audiocassettes comentados por Omar, los cuales fueron reacomodados para darle una mayor secuencia a los hechos.

TIPO DE ESTUDIO

Para la realización de la investigación, lo primero que hicimos fue definir la problemática del Departamento de Limpieza y Maniobras de Petróleos Mexicanos. Nosotros ya teníamos en mente la inquietud de realizar una investigación referente a los factores motivacionales. Se nos presentó la oportunidad de impartir cursos de capacitación en PEMEX, sobre "Motivación al Trabajo", con el personal del Departamento ya mencionado; es así como se nos facilitó el percataremos de la problemática existente.

Al decidir realizar la investigación, comenzamos a recabar información documental sobre los acontecimientos de mayor relevancia para del Departamento en el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Dicha investigación documental, con la finalidad de sustentar los instrumentos aplicados en la investigación y dar un orden cronológico de los hechos.

Realizamos para fines de la investigación un estudio de campo descriptivo para la definición y análisis de los variables.

Aplicamos una Escala de Actitudes, tipo Lickert con 46 empleados en la etapa piloto, con 50 items, y 20 items en el instrumento final con 84 empleados.

Con relación a la Historia de vida, se llevó a cabo el relato de una sola persona con una duración con una duración de 6 horas, en donde compartió sus vivencias dentro de la empresa dentro del periodo correspondiente al periodo salinista. Se plantearon ciertos requisitos a cubrir, los cuales comentaremos más adelante, con el fin de elegir al candidato idóneo. La persona que contribuyó con nosotros para la Historia de Vida no empleó su nombre real, ya que prefiere mantenerlo anónimo.

También pudimos aplicar 3 Entrevistas Grupales o Colectivas, con aproximadamente 15 participantes y una hora de duración en cada una de ellas. Las sesiones fueron realizadas durante la impartición de los cursos de "Motivación al Trabajo", en donde se les informó a los participantes la finalidad de dicha entrevista, sobre todo porque se grabaron y eso de alguna manera puede inhibir sus comentarios o experiencias, afortunadamente existió confianza de ellos hacia nosotros, lo que permitió enriquecer la información y la no existencia de problemas.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA MUESTRA (DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA Y MANIOBRAS DE PETROLEOS MEXICANOS)

El Departamento de Limpieza y Maniobras es parte integral de la Unidad de Servicios Integrados del Centro Administrativo (USICA) de Petróleos Mexicanos. El servicio de intendencia, que es el que presta el departamento, se proporciona a las oficinas centrales (ubicadas en Av. Marina Nacional) y a las áreas externas del área metropolitana (en las diversas instalaciones de PEMEX ubicadas en la Ciudad de México).

El departamento debe cumplir con su misión, para que contribuya a cumplir con el objetivo de la USICA, que es el de proporcionar servicios de alta calidad, para satisfacer plenamente las necesidades de seguridad y confort de los usuarios de los inmuebles administrativos ubicados en el área metropolitana, proporcionando así un ambiente adecuado que apoye el incremento de la productividad.

Acorde al objetivo de la USICA, el Departamento de Limpieza y Maniobras debe crear un ambiente de limpieza, higiene y confort en las instalaciones de PEMEX del área metropolitana.

El departamento estaba constituido hasta el mes de julio de 1993 por 777 empleados, pero a partir de esa fecha se redujo a 468.

En orden jerárquico, podemos decir que el personal está constituido por los siguientes puestos:

- Jefe de Departamento (Sra. Martha Pérez Banuet).
- Supervisoras (Arq. Angel Arana y Sr. Valencia)
- Intendentes (3)
- Cabos (23)
- Domésticos (El resto de la población)

El personal doméstico es distribuido en las áreas, a fin de que cumplan con toda la limpieza para las instalaciones de PEMEX. Generalmente se les asigna un piso-área por persona. El cabo es el designado para la supervisión directa de la labor del doméstico. A los intendentes se les hace cargo de la supervisión de la limpieza en una determinada zona (son 3). Los supervisores se encargan de detectar las anomalías del departamento y dar solución, así como de la dirección del departamento, actividad que se comparte y apoya con la jefe del departamento.

La situación por la que atraviesa actualmente el departamento es problemática, ya que ha sufrido muchos cambios en los últimos años, lo que ha generado incertidumbre y descontrol en los trabajadores.

Antes del recorte de personal (julio de 1993), había exceso de personal, por lo que las actividades que realizaba el doméstico se limitaban excesivamente, además de que en esos tiempos eran pocos los quehaceres del doméstico, se limitaban a sacar basura de las oficinas, limpiar escritorios y moppear (pasar un mopp, tipo jerga, por el piso); actividades que actualmente se han incrementado, ya que además de lo que se mencionó, se tiene que limpiar cancelería, barrer, pulir, aspirar, lavar baños, escaleras, pasillos, estacionamientos, rampas para autos, banquetas, etc. No existía un control hacia el trabajador, existían muchos vicios, el empleado podía estar ingiriendo bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones y no había problemas graves o no los había.

Pero comenzaron a ocurrir acontecimientos que cambiaron las circunstancias, el trabajador dejó de contar con el apoyo paternalista del Sindicato de Trabajadores Petroleros, a partir de la destitución de su líder sindical Joaquín Hernández Galicia (La Quina) en 1989. Por otro lado se pidió la reestructuración de PEMEX en 1992, por parte del Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari.

En ese periodo comenzó a circular, dentro del departamento, el rumor de que desaparecería el servicio de intendencia, lo que propició desconcierto e incertidumbre en los trabajadores. A partir de la tensión generada por el rumor dejó de existir el compañerismo entre los domésticos, ya que al no ver asegurada su estancia dentro del departamento, lo que les interesaba era estar bien ante los ojos de sus jefes, sin importarles el perjudicar, con ciertas acciones o comentarios, a sus demás compañeros.

El Sindicato, convocó a una reunión al Departamento de Limpieza y Maniobras, en donde se informó que no desaparecería el departamento, lo que diluyó el rumor poco a poco.

Cuando ya no circulaba el rumor, los trabajadores estaban tranquilos y las relaciones entre compañeros habían mejorado notablemente, se llevó a cabo una evaluación interna, en donde se determinó que se requería de un recorte de personal.

En el mes de julio de 1993 se llevó a cabo el recorte de personal, y la plantilla de trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras se redujo de 777 a 468, cifra actual.

La dirección del departamento, cambió, pero resultó lamentable que los nuevos jefes sean considerados en su mayoría por los domésticos, como personas no idóneas para desempeñar su cargo con eficiencia.

Además del recorte de recursos humanos, se ha dado un recorte material para el departamento, lo que antes abundaba y hasta se desperdiciaba (papel, carbón, jabón, etc.) ahora se carece; lo que ha propiciado robos de material entre compañeros, deteriorando las relaciones entre ellos.

Podemos decir, que el problema en el departamento está latente, lo que ha afectado al empleado, ya que los cambios se han presentado de una manera radical para ellos, lo que les genera incertidumbre y una actitud negativa hacia el trabajo ante muchas situaciones.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION Y SU JUSTIFICACION

HISTORIA DE VIDA

La Historia de Vida ha despertado un gran interés en los psicólogos, sociólogos y antropólogos ya que nos proporciona, de manera intencional o no, datos sobre la estructura, funcionamiento y dinámica de la vida de un individuo (Saltalamacchia).

Se trata de lograr una comprensión de los hechos para los cuales las teorías existentes parecen insuficientes. Pues para construir la realidad se necesita del testimonio de los participantes; ya que los hechos son importantes no sólo en tanto ocurren, sino en tanto son interpretados por los actores, lo que permite conocer como fue percibida la realidad y las vivencias de un determinado movimiento social.

La Historia de Vida al ser un testimonio oral espontáneo, nos permite conocer y reconstruir las vivencias significativas que contribuyeron a desencadenar una movilización. Se llevó a cabo una Historia de Vida dentro de la investigación, la cual aparecerá en nuestro capítulo 3, en donde se encuentran alternadas dos redacciones: una breve introducción en cada apartado, en donde realizamos un análisis sobre la historia de vida de Omar (nuestro informante). La segunda redacción corresponde a las vivencias expresadas por Omar.

La Historia de Vida se fraccionó en seis partes, que consideramos como los periodos de mayor importancia en la narración, y que fueron sustentados por documentos oficiales de Petróleos Mexicanos.

Una de sus mayores ventajas de la Historia de Vida es su facultad de focalizar los problemas, ya que permite captar la dimensión temporal de los acontecimientos investigados y permite una gran riqueza de detalles.

En la Historia de Vida la captación de lo subjetivo es de gran utilidad, ya que se pueden rescatar juicios de valor, opiniones y motivaciones, que se presentan como parte de un determinado proceso institucional.

La elaboración de la Historia de Vida es estructurada una breve narración de la información recabada de la investigación, así como la discusión, revisión, confrontación y reelaboración de la misma. La H.V. incluye también un trabajo de postproducción, en el sentido de la organización cronológica y temática del material recabado. Ya que se omitieron párrafos que de alguna manera ya hablan quedado claros y de palabras que restaban claridad al relato. La postproducción permite una lectura secuencial en la Historia de Vida.

Lo que no se debe hacer en la H.V. es confundir y exponer los valores actuales como si fueran los que el individuo tenía en una época pasada, sino que por el contrario, se debe revivir en lo posible los hechos tratando de recordar el sentido atribuido a los mismos en el momento en que ocurrieron.

Aunque el discurso del informante se mantiene intacto, y será siempre la reproducción de su propias palabras, el documento presenta más claramente las limitaciones y convicciones del informante al haberse pulido muchas de las distorsiones de una narración, al elaborarse a partir de una confrontación con la información disponible.

La H.V. la hemos utilizado en la presente investigación, ya que representa la voz y el sentimiento de una trabajador ante esta movilización social, como lo es la reestructuración en PEMEX, permitiendonos distinguir el tipo de interacciones, actitudes y motivaciones que se comparten entre los integrantes del grupo que afronta dichos cambios.

Se eligió al informante basandonos en ciertos requisitos, tales como:

- Que el individuo tuviera una antigüedad mínima de 3 años ya que así podría ser actor de los hechos.
- Ser un trabajador que presentara una trayectoria laboral no problemática.
- Tener facilidad de palabra.
- Tener interés en participar en la investigación.

Nosotros conocimos a Omar Cardiel Resendiz , (nombre ficticio para conservar el anonimato), en un Curso de Motivación al Trabajo (julio 1994), en el cual nosotros fuimos instructores; él siempre mostró una actitud positiva hacia el trabajo, era participativo y a diferencia de la gran mayoría de los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras, es una persona que se preocupa por enterarse de los acontecimientos a nivel institucional y nacional; esa cualidad nos gustó. Omar mostró simpatía y confianza hacia nosotros, lo que nos alentó para considerarlo un candidato en la elaboración de la presente investigación.

En varias ocasiones tuvimos la oportunidad de conversar con él y corroborar lo dicho, él es un muchacho muy inteligente y observador.

Poco tiempo después se nos permitió ver su expediente laboral, y nos percatamos que es un trabajador que no ocasiona problemas. Conseguimos permiso para entrevistar a Omar 1 hora diaria durante una semana. Omar estuvo en la mejor disposición de contribuir con nosotros y manifestó interés por expresar sus ideas y reflexiones que ha hecho sobre los acontecimientos en PEMEX.

ENTREVISTA GRUPAL

La entrevista grupal tuvo la finalidad de conocer las diversas opiniones, percepciones, motivaciones e interpretaciones de los informantes ante determinado hecho o movimiento. (se incluyen algunas respuestas de las entrevistas grupales en el capítulo 1).

Una de las mayores ventajas que tiene el aplicar una entrevista grupal, es de que los participantes pueden confrontar experiencias, lo que permite corroborar que los hechos y experiencias sean verídicos.

Por otro lado, los participantes experimentan mayor confianza al expresar sus vivencias y existe la ventaja de poder enriquecer las experiencias, entre todos los participantes.

En la aplicación del instrumento debe existir una cronología y preguntas específicas, para que se cumpla con el objetivo establecido de la investigación. Además de que se debe controlar al grupo, para que no se salga del tema a tratar, no se interrumpan entre ellos y exista disciplina.

En esta investigación, realizamos 3 entrevistas colectivas, con una duración aproximada de una hora cada una y con 15 participantes. Fueron grupos ya

integrados del personal del Departamento de Limpieza y Maniobras que participaron en el curso de Motivación en el mes de octubre.

Tuvimos la facilidad de acceder al sentir de ellos, ya que al ser sus instructores, pudimos dar confianza para que compartieran con nosotros sus experiencias y problemas laborales

Es así como les dijimos que estábamos realizando esta investigación, y solicitábamos su participación, a fin de proponer soluciones a la problemática de su Departamento.

Consideramos que ellos tuvieron una actitud positiva y que contestaban de manera espontánea y sincera, ante las preguntas específicas de la entrevista. Es importante mencionar que atribuimos esa actitud positiva para contestar, ya que en primera instancia existía confianza hacia nosotros, y un segundo punto importante, fue el hecho de que sintieron que se les tomaba en cuenta, al querer conocer su pensamiento y su sentir con respecto a sus vivencias laborales en PEMEX en el proceso de reestructuración.

Las preguntas que hicimos a los participantes tenían el sentido para que ellos nos expresaran como era dada la motivación en ellos, como lo es: la motivación por logro, por afiliación y por poder.

ESCALA DE ACTITUDES

Existen diversos métodos para la construcción de Escalas de Medición de Actitudes, de las cuales se seleccionó la más adecuada.

EL método de Rangos Sumarizados de Lickert; propuesto por él mismo en 1932, es excelente a nivel de medición de actitudes, es por ello que se utilizó en esta investigación. Consiste en una serie de ítems o reactivos ante los cuales responde el sujeto en término de grados de desacuerdo o acuerdo.

El procedimiento de conformación del instrumento fue el siguiente: Descrito en dos partes.

1.- Se elaboró una serie de oraciones que comprendían las dimensiones a investigar, siendo la mitad favorables y la otra mitad desfavorables.

2.- Se obtuvieron 50 reactivos que se distribuyeron al azar en el cuestionario, para evitar que fueran primero los favorables y posteriormente los desfavorables, o una favorable y una desfavorable.

3.- Se les asignó peso a las respuestas de acuerdo a la dirección del reactivo, esto es, cuando el reactivo era favorable dicho peso fue calificado de 5 a 1 puntos, siendo el número 5=totalmente de acuerdo, 4=de acuerdo, 3=indiferente, 2=desacuerdo, 1=totalmente en desacuerdo, y cuando fue favorable el peso se dio a la inversa.

Este mismo procedimiento se llevó a cabo con dos instrumentos construidos para la investigación, el piloteo y el instrumento final, este último fue validado por 30 reactivos.

La explicación de la validación del instrumento se realizó en una fase:

Se elaboró el primer cuestionario (piloto) de 50 reactivos, 25 favorables y 25 desfavorables, con las definiciones opcionales asignadas a las variables a medir (ver anexo 1).

Trabajando las cinco opciones; totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se aplicaron a 46 trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras, la aplicación se realizó durante un tiempo aproximado de 15 minutos, y se llevó a cabo en un aula de la empresa, se citó a la gente para ello y fueron grupos de 15 personas hasta cubrir el total requerido para el piloteo, algunos mostraron mayor interés por el cuestionario de lo que se había proyectado.

Después se calificó cada uno de los cuestionarios de los 46 sujetos, contando los puntos de cada opción de las afirmaciones favorables: TA=5, A=4, I=3, D=2 y TD=1, y de las afirmaciones desfavorables: TA=1, A=2, I=3 D=4 y TD=5; se ordenaron los datos del mayor al menor de acuerdo al puntaje total de cada cuestionario quedando el 50% de los cuestionarios (25% altos y 25% bajos) descartando el 50% de los cuestionarios tibios para el análisis como nuestras variables eran 50, se procedió a formular la variable 51, en donde se pide la sumatoria del Item hasta 50, con la opción del menú estadística descriptiva, para así poder aplicar finalmente la prueba "T de Student" con la cual se validaron 30 reactivos con la regla de ser mayor o igual al valor de alfa $\alpha=0.05$. (ver anexo 2)

CAPITULO 1
ALGUNAS TEORIAS MOTIVACIONALES

INTRODUCCION.

Nuestro primer capítulo menciona la importancia que como Psicólogos tenemos al incursionar en la industria; es importante tomar en cuenta que el individuo es un ser social por naturaleza y que constantemente interactúa con los demás individuos y con su medio ambiente.

La Psicología Social auxilia para entender y analizar el medio social en donde se desarrolla el individuo, permitiéndonos dar un diagnóstico más acorde a las necesidades que tiene para su desarrollo y adaptación a su ambiente a fin de que manifieste una actitud positiva hacia éste.

Es importante entonces, que el individuo perciba agradable su ambiente laboral, a fin de que se encuentre motivado y por lo tanto eleve su nivel de eficiencia.

En este capítulo se mencionan algunas teorías motivacionales; y en el caso de la teoría de David McClelland, se escribieron algunas de las respuestas significativas de acuerdo a su teoría; que aportaron trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras de Petróleos Mexicanos, en las tres entrevistas grupales que les hicimos, en donde existieron preguntas iguales para evitar variación entre las mismas.

Estos datos nos permiten observar observar las respuestas que dan los trabajadores dentro del grupo, así como su percepción ante el ambiente y situación laboral.

Los testimonios diversos, permiten el enriquecimiento de los datos y la apreciación de los diversos factores motivacionales que el trabajador experimenta en su ámbito laboral.

Resulta significativo que en ámbito laboral existan diversos factores motivacionales que propicien que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el trabajo que realiza. La empresa debe de considerar como un factor prioritario, la adaptación y satisfacción del elemento humano a su trabajo.

1.1. LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN LA PSICOLOGIA SOCIAL

Como psicólogos sociales jugamos un papel de suma importancia en las aplicaciones prácticas de la teoría del comportamiento, en cualquier ámbito social en que se desenvuelva el individuo, sea éste la familia, la industria, etc. Como psicólogos sociales tenemos la capacidad de entender y dar solución a fenómenos grupales.

Al ser profesionales del área, debemos conocer el funcionamiento del grupo enfocado, con la finalidad de comprender con toda precisión en dónde incidir en la solución de problemas psicosociales.

La empresa o industria está constituida por grupos, es por eso que es importante su estudio y conducción, que nos llevará a identificar fenómenos tales como el de nuestra investigación, que es la motivación y otros similares como lo es la comunicación, estrés, cohesión, responsabilidad, etc., todo dependiendo del tipo de grupo y su función.

La psicología social ha incursionado en el estudio del comportamiento social en el trabajo, y se han examinado temas del comportamiento en grupos de trabajo, las estructuras organizativas relacionadas con el trabajo, las relaciones existentes entre superiores y subordinados, así como las condiciones que generan la motivación, la satisfacción y el tipo de actitud laboral.

Es muy importante que el ser humano aprenda a desenvolverse y trabajar en grupo y que se haga un análisis de la conformación grupal.

1.2. SIGNIFICADO DEL TRABAJO

El trabajo ha sido considerado como un medio para ganarse la vida, pero para la mayoría de los seres humanos no sólo es un medio de subsistencia, sino que significa estar ligado con la sociedad, tener una actividad que realizar, el sentirse útil, tener la oportunidad de hacer cosas y construir; así como un medio de realizar muchos de sus propósitos.

El trabajo es producto de factores culturales, ya que la sociedad va evolucionando, mediante procesos históricos, ciertas actitudes hacia el trabajo y

modos de trabajar que son transmitidos de generación en generación, a través de la educación y demás formas de socialización

El hombre pasa gran parte de su tiempo trabajando, y el ámbito laboral tiene sin lugar a dudas una influencia en su vida, de manera constante; por tal motivo el espacio laboral debe lograr involucrar realmente a los integrantes, haciendo que ejerzan su creatividad y talento, que resulte agradable su estancia en el trabajo y sobre todo que tenga una finalidad significativa para él.

Al existir dicha satisfacción por el trabajo, el individuo se motiva y experimenta un interés genuino por su labor, en cuyo panorama interviene la empresa o institución, el jefe inmediato y los compañeros.

1.3. TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Para la investigación resulta fundamental, conocer las aportaciones de autores sobre sus teorías motivacionales, ya que algunos conceptos son utilizados en las variables de la investigación.

Mencionaremos algunas de las teorías más renombradas y de mayor utilidad a la investigación. Ya que ayudan a explicar la actitud y el comportamiento de los individuos, ya que varía de acuerdo a determinadas situaciones.

El factor motivacional para el individuo es importante ya que determina su estado emocional y su actitud ante diversos acontecimientos.

Las teorías motivacionales han sido agrupadas de diversas maneras (Papalia y Olds, 1990). En el presente trabajo, se hace mención únicamente de aquellas que consideramos tenían una relación estrecha para los fines de la investigación y para determinar el tipo de actitud de los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras en su trabajo.

En la década de los cincuentas se formularon varias teorías sobre la motivación, que actualmente representan un fundamento del cual crecieron las nuevas teorías; sólo mencionaremos algunas de las más relevantes, entre las que se encuentran:

El doctor Maslow (1954) formuló la hipótesis que: "el hombre posee una escala de necesidades, ya que actúan de acuerdo a ciertas fuerzas motrices internas, y

detrás de cada acto intencional humano existe algún deseo (consciente o inconsciente) que lleva a la persona a reaccionar y a actuar en busca de sus necesidades." (Maslow, 1984).

Debemos entender a la necesidad como una fuerza de influencia directa en el comportamiento del individuo, ya que representa una deficiencia fisiológica o psicológica.

1.3.1. PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow jerarquizó las necesidades en cinco:

1) Necesidades Fisiológicas: Son aquellas necesidades que deben ser satisfechas para el mantenimiento de la vida, tales como el respirar oxígeno, alimentarse, descansar, dormir, mantener la temperatura y presión adecuada del cuerpo, etc. y deben de ser satisfechas para que el organismo funcione adecuadamente.

2) Necesidades de Seguridad: También se les llama de "tranquilidad", están expresadas en deseos tales como la protección de peligros físicos (incendio, accidente, asalto, terremoto, etc.); así como de seguridad económica, familiar y de un mando ordenado y predecible, el deseo de libertad dentro de ciertos límites.

3) Necesidades Sociales o de Afiliación: para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones, sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo, ya que el ser humano es un ser social nato.

4) Necesidades de Estima o Reconocimiento: Este grupo de necesidades rara vez son satisfechas en su totalidad ya que al hombre es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; incluye la confianza en sí mismo, logro, competencia, conocimiento, respeto a sí mismo y las de independencia y libertad. Y podemos decir que un segundo grupo de las necesidades de estima se relacionan a la reputación del individuo o a la estima de otros: necesidades de status, reconocimiento, importancia o aprecio y el merecido respeto a sus prójimos, el deseo competitivo de superarse.

5) Necesidades de Autorrealización: El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas, asimismo requiere trascender, desea dejar huella, y lo hace efectivo

desarrollando sus potencialidades, con un continuo autodesarrollo y siendo creativo en el más amplio sentido del término.

Maslow considera que las necesidades fisiológicas y de seguridad eran de menor importancia y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de mayor importancia. La diferencia entre ambos valores fué hecha con la premisa de que las necesidades de mayor importancia se satisfacen internamente, mientras que las necesidades de menor importancia se satisfacen externamente. Y se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino que hasta las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

1.4. TEORIA DE DOUGLAS Mc GREGOR

En 1960 Douglas Mc Gregor (Stephen P. Robbins, 1987) postula las "teorías gerenciales" que ejercieron una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional.

TEORIA X

Implica un método autocrítico para la administración, presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por su trabajo, se ocupan de restringirlo porque son perezosos e indolentes y tienen escasas ambiciones, así como poca iniciativa y evitan responsabilidades.

TEORIA Y

Basada en el método humanista y de apoyo para dirigir personas. Postula que los trabajadores tienen iniciativa, son responsables, no necesitan ser vigilados constantemente, pueden autocontrolarse, autodirigirse, desean participar en el logro de los objetivos de la empresa, aportan ideas, y se desarrollan en su máxima especialidad.

Si la postulación de las 2 teorías (X, Y) las implicamos en el marco conceptual presentado por Maslow; la teoría X supone que las necesidades de menor importancia dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de

mayor importancia dominan a los individuos. Mc Gregor se apega a que las suposiciones de la Teoría Y son más válidas que las de la Teoría X.

1.5. TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

La Teoría de la Motivación-Higiene fué propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman en 1965 (Stephen P. Robbins, 1987). Suponiendo que la relación de un individuo con el trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede muy bien determinar éxito o fracaso. Herzberg les pidió a 200 personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a cabo con mayor, menor o igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior). Dicha investigación aparece en el libro de Stephen P Robbins: Administración Teoría y Práctica, donde se menciona que las respuestas obtenidas fueron posteriormente tabuladas y colocadas en 16 categorías:

Después de analizar las respuestas Herzberg concluyó que las respuestas que las personas daban cuando se sentían bien en sus trabajos eran significativamente diferentes a las respuestas dadas de cuando se sentían mal. Ya que los factores intrínsecos, tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento están relacionados con la satisfacción y cuando los sujetos se sentían bien con su trabajo tendían a atribuirse esas características así mismos. Por otro lado, cuando se sentían insatisfechos, tendían a citar factores externos, tales como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren que el contrario de satisfacción no es la insatisfacción, ya que los factores que conducen a la satisfacción están superados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción; es por ello que si se eliminan los factores que pueden crear insatisfacción, podrán originar paz, pero no necesariamente motivación. Es así como Herzberg los nombró factores higiénicos, ya que no producen mejoras, sino más bien sirven para prevenir pérdidas del entusiasmo y la eficacia. Son requisitos para la motivación efectiva, pero no son importantes por sí solos para impulsar, ya que sólo conforman una base sobre la que descansa el

estado de ánimo; asimismo, pueden evitar cualquier insatisfacción como lo sería el descenso en la productividad y hacer posible que la motivación funcione.

1.6. TEORIA DE DAVID McCLELLAND

Dentro de las Teorías más contemporáneas sobre Motivación, se encuentra la de David McClelland en 1962, conocida como la Teoría de las tres necesidades. Con base en esta teoría se les preguntó a los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras su opinión sobre su situación en el trabajo y determinar, como han sido motivados de acuerdo a ésta teoría.

1.6.1. NECESIDAD DE LOGRO

Es el impulso por superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas, los buenos logradores se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor, crecer y avanzar por la pendiente del éxito. Buscarán situaciones en las que pueden ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones a problemas, en las que se pueden retroalimentar de inmediato. Les gustan los retos moderados en donde existe un 50% de obtener éxito así como también el asumir la responsabilidad de los mismos.

Para todo ser humano es importante sentir que puede ir obteniendo logros, no sólo en su círculo social familiar, educativo, de amistades, etc. sino que en el ámbito laboral es necesario, ya que al no existir, el interés hacia el trabajo puede verse afectado y disminuir la productividad.

En las entrevistas grupales que se hicieron a algunos trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras, se les preguntó cuales eran sus logros o expectativas dentro de PEMEX, existieron varias opiniones, ya que el personal se encuentra actualmente en un estado de transición, lo que ha afectado y los logros han cambiado. Mencionaremos tres de las respuestas que fueron expresadas por los trabajadores, en donde dan su particular punto de vista:

"Los logros antes del recorte, yo lo que ambicionaba era tener una casa y gracias a Dios y a PEMEX la obtuve, porque me la vendieron en facilidades, porque pagar renta es muy pesado, porque si pagas renta el sustento es muy raquítico, ahora a los logros a que uno puede aspirar son más difícil de lograrlos, por ejemplo, un ascenso, una casa, un carro, ahora todo es muy difícil, más que antes, yo creo que antes te ayudaba la corrupción."

El trabajador que proporciona dicha respuesta manifiesta no ver muchas expectativas positivas en cuanto a logros dentro de la empresa; situación que

antes del cambio de estructura en el Departamento de Limpieza y Maniobras, mencionado en la Introducción Metodológica; era percibida por el trabajador como más accesible. Otro de los trabajadores opinó:

"Cuando entré me dieron mi planta como al año, porque había muchas oportunidades de conseguir la planta por diferentes lados, podía ser por familiares o conocidos, yo en 1988 estuve ascendido y me dieron mi planta como doméstico y cuando vino el cambio que quitaron a La Quina y entró la modernización y la reestructuración ya no pude conseguir ascensos, me fui como doméstico pero no lo veía difícil porque en ese tiempo todavía no se aplicaba mucho lo de la reestructuración aquí en PEMEX, todavía podías dar tu dinero por irte, pagar para que te checaran tu tarjeta y no había mucha presión en el trabajo."

Los logros que podía ir obteniendo el empleado, antes de la reestructuración (1992), estaban basados en la corrupción y el favoritismo, ya que por ejemplo, los ascensos eran otorgados por influencias y recomendaciones y en pocas ocasiones por la capacidad del trabajador. Al respecto nos comentaron lo siguiente:

"Antes no era tanto el interés estar dentro de la Empresa, el chiste era tener planes, o sea, si querías lograr un ascenso lo importante eran las palancas,

algunos de entrar de transitorios llegaron a la Gerencia de Personal, éstos tenían todo a su alcance, podías contratar o correr a gente, o queríamos ser aviadores o faltar lo más posible. Casi nadie logró nada económicamente porque así como ganaban, así lo gastaban, con los amigos y los llevaban a lugares costosos. El problema fue que la mayoría no pensamos que se nos iba a acabar el ingreso desmedido del dinero y si tenías mejor puesto, más grandes eran las transas que se hacían. Otros estuvieron ascendidos y nunca hicieron nada, luego se vino la reestructuración y muchos pensamos al rato todo va a seguir igual y no nos preocupamos porque nos bajarán a nuestro nivel y ya nos quedamos aquí."

1.6.2. NECESIDAD DE PODER

Es el impulso de tener impacto y ser influyente con las demás personas; prefieren estar en situaciones competitivas y con orientación a status, y tienden a estar más interesadas en ganar influencia sobre otros y prestigio que en el desempeño eficaz.

En PEMEX han existido muchos vicios y el poder ha sido ejercido de diversas maneras. Pero es importante mencionar que antes que se llevara a cabo el proceso de reestructuración en Petróleos Mexicanos tenía un gran poder en las decisiones de la Empresa; por lo que era paternalista con los trabajadores, lo que

contribuyó en gran medida a fomentar el mal desempeño en el trabajador, ya que al sentirse protegido no cumplía de manera apropiada con sus labores, no trabajaba el tiempo de su jornada, el cabo y puestos medios no contaban con la facultad de reprender, ya que podía revertirseles dicha represión.

Algunos trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras, comentaron en la entrevista grupal al preguntarseles como se ejercía el poder en PEMEX con sus jefes inmediatos antes y después de la reestructuración; ellos comentaron lo siguiente:

"El trato con los cabos ahora se siente tiranizado porque no existía tanta presión sobre nosotros y ahora sí la hay, yo creo que se debe a la presión que ellos tienen, pero los jefes deben de ser líderes para poder infuir sobre los demás y que todos estén en sintonía de pensamiento y así todos den más de sí mismos, si el cabo no está preparado, a veces no sabe ni escribir, pues menos va a estar preparado para coordinar un grupo de trabajo, ni dar incentivos o tener criterio para cualquier situación."

A partir de los cambios sufridos en PEMEX y en el Departamento de Limpieza y Maniobras, las relaciones existentes entre compañeros cambiaron, sus jefes inmediatos (Cabos) modificaron la manera de dar órdenes, comenzaron a existir

muchas presiones, lo que generaba un ambiente tenso. Por otro lado el trabajador dejó de contar con el apoyo paternalista del Sindicato, al respecto un trabajador nos comentó lo siguiente:

"El paternalismo del Sindicato, en 88 existía y bueno, hasta el 92 existía mucha prepotencia por parte de los trabajadores, porque si tú hacías algo y la Empresa no te podía hacer nada, por ejemplo podías faltar injustificadamente y no había problema, podías tomar adentro, pelearte, y si te mandaban a la Agencia de Trabajo y el Sindicato te defendía, y ahora ya no lo puedes hacer, porque ya no sientes mucho respaldo del Sindicato porque ya no tiene el poder que tenía antes del 88."

1.6.3. NECESIDAD DE AFILIACION.

Es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Los individuos con una necesidad alta de afiliación se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua, y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas situaciones.

El que el individuo se encuentre bien en su ámbito social es de vital importancia. Y el trabajo no está exento, el que el trabajador encuentre un clima laboral adecuado, determina en gran medida la productividad de éste.

Las relaciones existentes entre compañeros y superiores en PEMEX, ha cambiado en los últimos años, como consecuencia del impacto que ha recibido el trabajador y que ha repercutido como consecuencia no sólo en el hecho de que no se encuentre integrado en su trabajo, sino también en la productividad y calidad del mismo:

"Las relaciones entre iguales, en nuestro Departamento eran mejores, aunque existían algunas diferencias, porque algunos de los compañeros eran gente que estaba apoyada por los cabos y por lo tanto los que no, pues chocábamos, pero los demás nos apoyábamos mucho porque eras amigo y confidente, el compañerismo era porque había exceso de gente y como había más tiempo podía uno convivir. Las relaciones, antes las veía mejores, desde que entré me enseñó mi cabo a trabajar, con mis compañeros me llevaba mucho mejor con ellos que ahora, la razón, yo creo que es la presión que existe desde los intendentes y los cabos. También hay menos gente y por lo tanto con los que hay, como cada quién tiene que terminar su área no hay tiempo para convivir, ahora exigen más,

y como un área la hacíamos entre dos personas, en ese momento platicábamos y trabajábamos, además de que terminábamos las áreas más rápido"

La convivencia dentro del Departamento de Limpieza y Maniobras ha disminuido, el trabajador se siente poco integrado a su grupo laboral, lo que origina un ambiente de tensión y disminuye considerablemente la motivación del trabajador. Por otro lado la dirección ejercida hacia los trabajadores no ha considerado la importancia de que se trabaje en equipo; al respecto opinaron lo siguiente:

"Las relaciones eran diferentes, porque había más convivencia entre los compañeros, porque había confianza y nos decían los jefes quiero que me hagas tu trabajo, yo estoy conforme con que me hagas tu trabajo y lo que hagas después me vale grilla y así se podía convivir más, porque ya que acababas tu trabajo y otros también, podías hacer lo que quisieras y ahora te amenazan; o le echas ganas o te vas, te reportamos, entonces no podemos convivir con nuestros compañeros, si te ven con otro platicando, te separan, y antes te daban tu tarea y ya te mandaban, te decían ve a ver qué haces. Antes las relaciones con los cabos eran más amenas porque no te decían te andas saliendo, te voy a reportar. antes te advertían, te toleraban más y ahora ya no.

"Antes se tenía esa buena relación con los cabos por temor, no porque verdaderamente quisiera ser mi amigo. Temor a que se les acusara con el Sindicato, porque el Sindicato podía castigarlos, como llamarles la atención o suspenderlos una semana o dos, porque le estuvieran cargando la mano al

trabajador, se tenían que portar bien con uno, aunque siempre han tenido los cabos a su gente preferida."

CAPITULO 2

LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

INTRODUCCION

Las actitudes son un factor fundamental en la estancia del individuo en cualquier ámbito social en el que se encuentre. En esta ocasión se describe la importancia que tiene la actitud de un individuo en su ámbito laboral ya que éste puede ser determinante en el éxito o fracaso de una empresa.

Los factores que pueden influir en la actitud de un individuo dentro de un empresa son los siguientes: Política, Administración, Supervisión, Relaciones Interpersonales y Condiciones de trabajo en las que se encuentra. Así pues, las actitudes cualquiera que sea su índole están sujetas a cambios, es por eso que esta investigación se pretende detectar cuál es la actitud de los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras hacia el trabajo, para así poder determinar cuáles son las cosas que les gustan y cuáles son las que les desagradan y por ende les impiden de manera directa realizar mejor su trabajo; en la medida en que detectemos esto, sabremos y podremos predecir cuál será su manera de elegir una postura o de proceder en su trabajo; fenómeno importante, puesto que si desarrolla este proceso, el trabajador tendrá la creencia que los intereses personales no son coartados por la empresa, sino por el contrario, la verá como un medio para lograr su fin.

Las diferentes definiciones que aparecen en este capítulo servirán de soporte teórico para el instrumento de Escala de Actitudes tipo Lickert que se aplicó en la investigación, a fin de poder determinar los factores motivacionales que influyen en la actitud de los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras hacia su trabajo.

Como ya mencionamos en la Introducción Metodológica, la Escala de Actitudes, fue aplicada, primeramente en una fase piloto (con 50 reactivos, a 40 trabajadores) y posteriormente una fase final (con 30 reactivos, a 84 trabajadores). Los resultados arrojados, se especifican en el apartado de Presentación y Análisis de la Información; ya que en el presente capítulo sólo hacemos referencia a la parte cualitativa y teórica de las actitudes.

2.1. ANTECEDENTES DE LAS ACTITUDES

En cuando a su origen, podemos decir que las actitudes se forman en la familia, durante los primeros años de vida influyendo en las experiencias personales del individuo y dependiendo de las estructuras ideológicas de la cultura, como la iglesia, la escuela, la sociedad y la familia misma. Así pues, las actitudes cualquiera que sea su índole están sujetas a cambios; comprender porqué cambian, es tan importante como comprender el porqué no lo hacen.

"La escuela y los grupos de compañeros influyen indudablemente en la formación de actitudes durante la niñez, también se pueden adquirir por los efectos de la crianza de los padres" (Dennis Coon, 1985).

En cierto sentido, una actitud constituye un marco de referencia para la conducta, el punto de vista desde el que una persona debe observar a alguien o alguna cosa y desde el cual elige una manera de ser o de proceder.

"Las actitudes al igual que los conocimientos, se desarrollan de una manera selectiva del proceso de la satisfacción de las necesidades, el individuo escogerá las actitudes que satisfagan sus necesidades y como cada uno se une a muchos grupos puede resultar que las actitudes absorbidas puedan ser congruentes o incongruentes entre sí; es por eso que el efecto de las influencias de los grupos sobre la información de las actitudes es compleja, ya que constantemente el individuo tenderá a cambiar de actitudes" (Germaine De Montmollin, 1980).

2.2. ALGUNAS DEFINICIONES Y SUS TRES COMPONENTES.

Algunos teóricos de la psicología, han definido a la actitud, con su propia perspectiva y su particular marco de referencia. Las actitudes, se aprenden o se adquieren en el curso de la experiencia de la vida diaria, además las actitudes pueden fortalecerse, modificarse o eliminarse. Ahora citaremos algunas de las definiciones que maneja J.M. Salazar, en su libro Psicología Social (1992).

Newcomb (1935) afirma que la actitud del individuo frente a algo es su predisposición a ejecutar, percibir, pensar y sentir en relación con ello; es una forma abreviada a decir que la gente aprende, como resultado de la experiencia, orientarse hacia objetos y símbolos.

Thurstone (1932) define su cambio a la actitud como "la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico".

Allport (1932) por su parte, considera a la actitud como un estado mental neurológico de atención organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado.

Krech y Crutchfield (1940) definieron a la actitud como "una organización duradera de procesos motivadores, emocionales, perceptivos y cognocitivos, en relación con el mundo en que se mueve la persona".

Jonesdy Gerard (1938) define a las actitudes como: "valores derivados de otros valores que son más básicos o que fueron internalizados con anterioridad en el proceso de desarrollo":

En conclusión, haciendo una conjunción de todas las definiciones anteriores, podemos deducir que las actitudes son una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, de una situación o de una persona.

El problema de las relaciones entre la actitud, la opinión y la acción respecto a un mismo objeto se plantea entonces en términos de la influencia que ejerce la actitud sobre la opinión y la acción.

Numerosos autores contemporáneos proponen una definición más amplia de la actitud:" es un conjunto de tres componentes ; un componente cognitivo (juicios, creencias y conocimientos), un componente afectivo (sentimientos), y un componente conativo (tendencias de acción). En conjunto, los aspectos evaluativos, las creencias y las opiniones se relacionan para dar coherencia a las actitudes" (Germaine De Montmollin, 1980).

Finalmente, las actitudes predisponen el sentido, dirección u orientación de la conducta humana manifiesta, ya que las respuestas que el individuo da a su ambiente, no son exclusivamente innatas, sino que generalmente, actuan en razón de su experiencia y motivos propios.

La importancia de las actitudes en relación a la conducta sobresalen, si consideramos que el individuo actúa de acuerdo a la forma particular en que percibe el mundo que lo rodea y la vivencia que guarda respecto del mismo.

"Una actitud es una predisposición aprendida a responder a las personas, a los objetos o a las instituciones de una manera positiva o negativa. Las actitudes, son uno de los aspectos del funcionamiento social que se estudia con mayor afán

debido a que resumen la experiencia pasada, dirigen las acciones futuras" (Germaine De Montmollin, 1980).

Como ya dijimos antes, el individuo tiene posiciones, sentimientos, creencias y juicios favorables o desfavorables respecto a ciertas personas o grupos sociales, objetos, etc.; son estas las que estudian en psicología social bajo el término de actitudes; contando con tres elementos componentes:

I. El elemento cognocitivo, constituye una representación del objeto o evento que es motivo de la actitud; a este elemento se le encuentra a través de las creencias, la manera de percibir el objeto y otras manifestaciones de los procesos de integración superior. Cuando la representación cognocitiva del objeto de actitud es vaga, entonces el efecto por él provocado no será intenso, si la representación es errónea, esto no afecta en nada ni al sentimiento, ni al afecto que se despierta hacia el objetivo.

II. El elemento efectivo, es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social, es lo que más caracteriza a las actitudes, ya que en esto se diferencia una actitud de una creencia y una actitud de una opinión; las que aún forman parte de las actitudes no necesariamente poseen una connotación afectiva.

III. El elemento conductual, éste es relativo a la conducta, donde las actitudes también poseen manifestación de afectos y con las cogniciones que se tienen acerca del objeto actitudinal y que se manifiesta dada una situación determinada y con el individuo determinado, es como un juicio de valor que da el individuo y éste va a variar dependiendo del individuo que lo haga.

2.3. LAS CREENCIAS: COMPONENTE EXPLICATIVO DE LAS ACTITUDES.

La manera de adquirir nuestras creencias, no es solamente la observación de lo que sucede a nuestro alrededor, sino que además se requiere de condiciones sociales que operan en forma de procesos psicológicos: Uno de estos son las actitudes, con estas podemos adquirir puntos de vista favorables o desfavorables hacia ciertos sucesos, objetos, personas, etc.; en particular, las actitudes de una persona hacia otra tienen mucho que ver con las creencias por las que él influye sobre los demás y con la manera en que las interpreta de los otros para ser influidas por ellos.

En esta investigación se parte de las premisas de que para obtener un mejor nivel en el trabajo, es necesario generarles una creencia de que se encuentran en un ambiente de trabajo adecuado, crear un clima adecuado para que las personas puedan progresar y acrecentar sus ideales.

Por otra parte el convencimiento amplio y preciso de cuales son los objetivos generales y las metas fijadas del Departamento de Limpieza y Maniobras, la posición en que se encuentran y a dónde llegar; y como todos los recursos se utilizan para alcanzar los fines propuestos, son condiciones para motivar a los empleados de dicho Departamento.

Un siguiente paso y que corresponde a la dirección, es la necesidad de coordinar esfuerzos hacia el objetivo común : Sin embargo, esto sólo se podrá lograr si existiera claridad y comprensión en los propósitos que se persiguen en la organización y si las personas se encuentran colocadas en los puestos debidos, de tal modo que cada individuo pueda desenvolverse en la mejor forma posible.

También es fundamental tratar de conciliar las creencias individuales con los objetivos de PEMEX. Cuando existe este entendimiento, entre las creencias individuales y los objetivos de la empresa se facilitan notablemente las labores. La mejor coordinación y producción en una empresa, se logran cuando el personal desde el más alto grado ejecutivo, hasta el último empleado, sabe de su trabajo y metas que desea lograr.

La igualdad entre las creencias de los empleados, tiende a provocar uniformidad en sus actitudes y con ello, la mejor forma de lograr eficacia en el trabajo.

"Una de las mayores preocupaciones del hombre a través de su historia ha sido el estudio del propio hombre: Por lo tanto, no es extraño que en la actualidad se conceda gran importancia, dentro de la empresa al elemento humano en ella, ya que las relaciones humanas, consisten en reconocer a la persona como tal, recordando siempre que el trabajo se realiza mediante la actividad de un grupo de individuos." (Gómez Joaquín, 1988)

Hasta ahora ha quedado establecido que no sólo la compensación económica es el factor que proporciona el bienestar en el hombre: El respeto de sus compañeros y de la comunidad en que se desenvuelve, así como la satisfacción de conocer que esta llevado a cabo una labor útil, representa motivaciones básicas en el cumplimiento del trabajo.

"En el futuro no habrá lugar para individuos estacionados en la rutina y en especial para aquellos involucrados en el manejo de personal. Deberán estar al tanto de los nuevos descubrimientos de las ciencias del comportamiento, de tal

manera que lleguen a lograr mayor eficacia en sus actividades laborales." (Gómez Joaquín, 1988).

Es por lo anterior que como especialista en las ciencias del comportamiento nos interesa el tema de actitudes de los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras.

Para conocer sus creencias acerca del trabajo y con ello lograr que la empresa las conozca y modifique o refuerce según sea el caso.

2.4. LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO.

El comportamiento de un individuo en el trabajo, debe considerarse según Lewin, como una función de la persona implicada y de su entorno. El individuo aparece entonces, todo como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de su organización; así la predicción del comportamiento individual basado directamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir, que el comportamiento depende en gran medida de la situación, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en su trabajo depende no solamente de sus características personales, sino de la forma en que él perciba su clima de trabajo y los componentes de su empresa.

Las actitudes de los empleados hacia el trabajo varían de una empresa a otra, de un individuo a otro, así como de una organización a otra; así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado, ya que define los estímulos que son o no apoyados dentro de su organización. Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las actitudes hacia cualquiera de sus recompensas o de la eficacia en el trabajo o de la productividad en cierta empresa.

CAPITULO 3
HISTORIA DE VIDA

INTRODUCCION

Como ya mencionamos en nuestra Introducción Metodológica, el presente capítulo integra la investigación documental interna de Petróleos Mexicanos y la Historia de Vida narrada por Omar Cardiel Resendiz.

Fué para nosotros elemental contar con un sustento documental de los hechos acontecidos en PEMEX, durante el sexenio salinista (1988-1994), ya que es en este período cuando se llevó a cabo la reestructuración, que tuvo gran impacto en el trabajador.

La información documental sirve de marco comparativo para la Historia de Vida, donde ambas están organizadas de manera cronológica. Y es una aportación importante en Psicología Social, ya que al mezclar ambas herramientas, nos permite comparar la información nítida de un documento oficial, con las vivencias, sentimientos y motivaciones de un trabajador.

El relato de la historia de vida está escrito con un orden secuencial de los hechos, tal como lo dijo Omar Cardiel Resendiz. Al inicio de cada uno de los seis apartados que encontraremos en el capítulo, se distinguen dos redacciones alternadas: primeramente está una introducción en donde manifestamos un breve análisis sobre la Historia de Vida, posteriormente se localiza la narración de Omar. Esto permite dar una secuencia cronológica a los hechos ocurridos en el período de 1986 a la fecha.

Finalmente éste capítulo muestra el impacto que recibe el trabajador ante un contexto de cambio, así como sus motivaciones, sentimientos y actitud; variables importantes de la presente investigación.

3.1. APARTADO 1. INGRESO DE OMAR A PEMEX EN 1986.

Cuando Omar ingresa a Petróleos Mexicanos, el 23 de junio de 1986, tenía 17 años. Era un muchacho que estudiaba la vocacional en la mañana, por lo tanto no pudo cubrir el turno matutino y se incorporó al turno vespertino del Departamento de Limpieza y Maniobras, de 14:00 a 19:00 horas.

Omar ingresó a PEMEX con la expectativa de ayudar económicamente a sus padres. Por otro lado, había hecho una reflexión sobre la situación socioeconómica del país, influenciado por sus profesores de la vocacional, y determinó que era mejor establecerse económicamente mediante un trabajo y posteriormente concluir sus estudios.

En 1966, Petróleos Mexicanos como institución poderosa pero con grandes vicios, el Sindicato contaba con gran influencia y paternalismo hacia el trabajador.

Desde la existencia del primer Sindicato del Trabajadores Petroleros (1935), se han suscitado diversas movilizaciones, como las huelgas. Lo que ha generado el fortalecimiento del Sindicato, a través de los años, así como la corrupción dentro del mismo.

En 1986, el Sindicato contaba con gran poder dentro de la empresa; tenía la facultad de contratar y ascender al personal. En esos tiempos, según las experiencias narradas por Omar, era fácil poder ingresar a PEMEX si se contaba con recomendaciones y los ascensos podían ser conseguidos en tres o cuatro días.

Omar tuvo la fortuna de conocer a una persona que trabajaba en forma directa con Joaquín Hernández Galicia (La Quina), líder sindical, por lo que rápidamente pudo ingresar a PEMEX con la plaza, un ascenso a los quince días y préstamo para casa y auto.

La situación que existía dentro del Departamento de Limpieza y Maniobras estaba fuera de control. El personal trabajaba en forma efectiva aproximadamente entre una y dos horas diarias de su jornada de trabajo (ocho horas). El tiempo restante lo ocupaba en actividades diversas tales como: platicar entre compañeros, salirse de las instalaciones de PEMEX por asuntos personales, descansar, dormir, ingerir bebidas alcohólicas e innumerables situaciones más.

Ante estas condiciones de tiempo de labores, la relación entre compañeros era estrecha, además de que los cabos (jefes inmediatos de los domésticos) no le exigían al doméstico realizar bien su trabajo; cabe mencionar que en el 86 las

actividades que realizaba un doméstico se limitaban a sacar basuras, limpiar y limpiar escritorios.

Omar cuando ingresó se percató del ambiente petrolero y rápidamente se dejó influenciar; comenzó a salirse de su área de trabajo, dedicándose a salir con amigos, hacer deporte y salir con la novia.

Todos los integrantes del Departamento de Limpieza y Maniobras, pasaban cómodamente su jornada laboral, se llevaban bien entre ellos, existían reuniones organizadas por ellos mismos y algunas por el Sindicato, las cuales eran muy concurridas.

Cuando a Omar le entregaron su casa (marzo de 1987) se la obsequió a sus padres, lo que despertó envidia entre algunos de sus hermanos, al ver que aunque era el menor de sus familia les había proporcionado a sus padres un gran apoyo. Esto generó también, que se le tomara más en cuenta en las decisiones importantes de su familia.

No solamente en la familia existieron envidias, sino también entre sus amigos de la escuela y del trabajo, al ver que sus posibilidades económicas se incrementaron de forma considerable en poco tiempo.

NARRACION.

"Me llamo Oscar Cardiel Reséndiz, voy a tratar mis vivencias en base a lo que he pasado en PEMEX."

"Yo entré a PEMEX el 23 de junio de 1986, entré con la idea de apoyar a mis papás porque aunque la situación económica no era difícil definitivamente si se requería de otro ingreso, y no quería ser una carga para mis papás, sino un apoyo, afortunadamente cumplí esa expectativa a corto plazo, fui apoyado por gente del Sindicato."

"En esos tiempos, la situación aquí en PEMEX para ingresar era en base a las recomendaciones del Sindicato, éste era la parte fuerte, no tanto entrabas por parte de la empresa sino por parte del Sindicato, cuando tomé la opción de entrar a PEMEX, yo tenía 16 años, entré más o menos a los 17 directamente de planta, me colocó un tío que trabajaba con la Quina; tuve que esperar algún tiempo porque empecé mis trámites en enero del 86 y entré de planta en junio de ese año."

"Al principio encontré muchos obstáculos por parte de la gente mayor, de gente que con razón o sin razón, ve frustrada su situación al estar 10 años en la empresa y no poderse hacer de planta y ver que un niño, porque yo era un niño con 16-17 años que entró directamente de planta. Pude aprovechar esta situación, mucha gente me bloqueó en el aspecto del trabajo. Mi primer día de trabajo lo recuerdo muy bien, empecé en el Departamento de Intendencia, fue en el piso 25 de la torre, recuerdo bien al Cabo, el Sr. Emilio, quien me enseñó las labores, para mí no se me hacía la gran ciencia hacer la limpieza de una oficina, me enseñó pero como al principio no conoces, no sabes, no tienes experiencia, te meten miedo, de que aquí la cosa está dura, ese día empecé a dar un 100% en mi trabajo y llegó una señora, la recuerdo perfectamente, la Sra. Elodia, que con las palabras textuales me dijo "Mira mi'jo no seas pendejo, no le echas ganas porque si le echas ganas te van a cargar la mano", y bueno, desde ese día dije de que se trata, de venir a echar la flojera, vamos a ver como manejamo' éste; bueno he sido siempre, en general, una persona poco sociable con la gente con la cual yo no pueda progresar, conocerse, y desgraciadamente en el módulo donde estaba, era pura gente cerrada, de la que solo habla de las historietas de Kaliman y de los chismes de su vecina. Mucha gente, empezando por el Cabo y el Intendente me tenían amenazado, de que iban a conseguir gente que me demandará la plaza, de gente que tenía más tiempo de antigüedad, tenía más derechos que yo; siempre acudía al apoyo del Sindicato, que siempre lo hizo, me dijeron que en cuanto alguien me quisiera demandar, ellos metían una persona para protegerme. Mi primera expectativa de cuando entré a PEMEX fue de hacerme de una casa, entre en junio y en agosto ya tenía mi casa autorizada por

el Sindicato, ésto provocó conmoción entre la gente que me conocía porque duré aproximadamente unos 15 o 20 días, en el Departamento de Intendencia, después, mi primer ascenso fue en Dirección de Proyectos, dependiente de la SPCO, con el Nivel 13, ahí duré dos o tres meses."

"En esa época me autorizaron la casa, que causó indignación a mucha gente que también estaba viendo lo de su préstamo y no se lo autorizaban. Dentro de mis expectativas esa fue la primera y la cumplí en dos o tres meses. Cumplida mi primer expectativa, la siguiente fue comprarme un carro, empecé a ahorrar, afortunadamente a donde fui ascendido me encontré con gente muy abierta, que no te bloquea, que ve que estás progresando y te echa la mano. Recuerdo muy bien a un jefe que tenía, llamado Jaime Barcena López, de quien aprendí aspectos en la cuestión de la vida, del desarrollo que uno debe tener como persona, este señor me apoyó mucho, ya que me autorizaba tiempo extra y gracias a esto pude comprarme mi carro. Como a los ocho meses de haber entrado a PEMEX, a principios de 1987 ya tenía mi carro."

"A PEMEX, había entrado con la idea de superarme, de hacerla lo más rápido, y sí, lo empecé a lograr ya pasado un año, no en base al apoyo de mi paciente que estaba trabajando con la Quina, lo hacía por mi propio esfuerzo, ya que todo lo que era ascensos, de enfrentarte a la gente, de resolver tus propios problemas, yo ya no recurría a nadie, a los 18 años, me enfrentaba con medio mundo, así como compartir con la gente que te apoya, ya que al principio veía el ambiente muy agradable ¿porqué? Porque te podías salir del trabajo, digamos hablando de Intendencia, si nuestro horario era de 2:30 a 9:30 p.m., llegábamos a chequear, firmábamos y luego nos tomábamos un café en lo que platicábamos, a las 4:30 p.m. empezábamos a trabajar y a las 5:30 horas ya habíamos terminado. A esa hora me iba a la GUAY a nadar, hacer pesas, al salir comía y me regresaba para chequear, es decir, el trabajo se realizaba en hora y media."

"Siempre el ambiente en esos días fue no de convivencia, porque siempre te encuentras gente hipócrita, pero al menos podías convivir ya en la fiestecita, en la comidita, que te invitaban a reuniones de las amigas. Recuerdo que entrando a PEMEX, aunque siempre he sido bien noviero, a los tres días que entre ya tenía novia, quien tenía como 28 años de edad y yo 17. Y vas conociendo gente, aprendiendo de cada situación que se te va presentando, asimilando lo mejor y si se te presenta un problema, en base a la experiencia anterior, poder enfrentar con más conocimientos los problemas."

"Yo trataba de superarme a mi mismo, veía venir muchas cosas difíciles, ya que cuando entre, estudiaba en la Vocacional y los maestros nos hablaban de la situación, como se venían los tiempos para el profesionista, para el estudiante, y nos decían si ahorita preparandote no vas a tener trabajo, imagínate si no hay preparación; entonces pensé voy a empezar al revés, primero voy a afianzar un trabajo y después voy a terminar mi carrera, ya que observaba con la gente con la

que convivía como aumentaba el desempleo, el dinero no alcanzaba para nada, así que pensaba ¿sabes Omar? Tú no te esperes a terminar, afianza algo ahora, no esperes a seguir el patrón que sigue toda la gente, ahora tienes la oportunidad de entrar a una empresa reconocida, independientemente de los vicios que haya, porque desgraciadamente la gente nos valemos de la protección del Sindicato para hacer de las nuestras, pero otro análisis que he hecho de esa situación es de que no sólo era en PEMEX, sino a nivel nacional."

"Algo que noté recién entré, es que como doméstico te daban desayuno matutino, diario te daban lo que pidieras, si pedías dos cubetas, te las daban, si pedías dos jaladores, también, cuestión que ahora ya no se maneja. Este departamento sí tenía sus vicios, pero la gente al menos convivía bastante, tratabamos de tener compañerismo."

"Dentro de lo que yo estaba logrando fue algo bien notorio en mi familia, porque cuando me entregaron la casa, en marzo de 1987, lo primero que hice fue como un regalo para mis papás, les dije ¿sabes qué? La casa es de ustedes y adelante, y se fueron a vivir con todo el gusto del mundo para allá."

"Y si encontré cierta envidia entre algunos hermanos, como que ellos dijeron, nosotros que somos los más grandes nunca tuvimos la idea de apoyar de tal manera a mis papás. Y en lo que era la familia, llegó el momento, en que muchas de las decisiones que se toman, me pedían opinión, y hasta mi consejo, siendo que soy el más chico de ellos."

"Recuerdo en la cuestión de amistades; muchos amigos vieron que me empezaba a despegar, todos estábamos a cierto nivel, estudiando unos en la Voca, otros en la Prepa, en Bachilleres, pero, al fin y al cabo, todos hijos de familia y con un nivel social medio. Cuando empezaron a ver que el carro, los viajes, la casa, porque para abril del 87 yo les dije a mis papás aquí está su casa hagan lo que quieran, en cierto momento me arrepentí y pensé: bueno en donde voy a hacer mis cotorreos, mis fiestas, y opté por rentar un departamento. Y amigos que yo creía que lo eran, empezaron a sentir la envidia, el celo, perdí bastantes amigos por esta situación, no aceptaban que ellos no pudieran hacer nada. Por ejemplo, salíamos a la disco y Omar pagaba todo, y se sentían menos, siendo que nunca lo he sido ni pienso serlo, pues nunca he hecho menos a una persona y si tiene algún nexo conmigo, ya sea familiar o afectivo, pues todo lo contrario. Tuve demasiadas novias, yo creo que fácil unas siete me quisieron pescar, pero ahora sí que les resulte más astuto, de esas cosas de que casi te hacen miembro de la familia sin tener nada que ver, y siempre supe desligarme a tiempo, pensaba: Sabes Omar con todo lo que estas logrando, es para tí disfrúalo, trata de sacar el mejor provecho, no trunques lo que ahora se te está dando, sobre todo mi libertad, soy de las personas que piensan: Un amor hasta lo que dure, si dura una semana, hasta ahí duró y ya."

"Hay gente que trata de envolverte pero siempre puede salir de esas situaciones. Cuando organizabamos reuniones en mi casa, iba gente de aquí de PEMEX, y servía para convivir más, para conocernos, y ayudar a limar ciertas cosas que puedes tener con la gente en el trabajo, que probablemente son porque no se conoce bien a la gente, porque son cosas que uno se imagina o se imaginan, que es uno pedante, etc., pero esas fiestas me sirvieron, aparte de que me conocía más gente, para convivir más persona a persona y no como compañero o compañero ó jefe a subordinado, ya que con los jefes que iban a mi casa, ya llegabas con otra idea de él y viceversa."

"Recuerdo bien al primer Cabo que tuve, que realmente no se metía con uno, tú hacías tus cosas, a la manera de hacerlo entonces, que una hora, dos horas, ya habías terminado tu área, y no se metía contigo, no te presionaba, no te amenazaba, únicamente te mantenía informado de cualquier chismecillo que se rumorará por ahí, ya sea de la empresa o de uno mismo. Con los compañeros que tenía en Intendencia, realmente yo no cabía en su grupo, para tomarlos como parte de tus amigos, ya que yo traía otras ideas, otras formas de ver la vida, convivía con gente más joven, que era más abierta, pues los compañeros ya eran gente grande, que tenían sus vicios, sus frustraciones, y no podía hacer grupo con ellos."

"Venía con mucho ánimo a PEMEX, ya que cambias de la escuela al trabajo y aprendes muchas cosas, te abres los ojos, lo que ves en la escuela de color de rosa, aquí ves que no es lo mismo. Allá solo piensas: Vamos a matar la hora, nos vamos al cine, y al otro día a ver si podemos hacer la tarea antes de entrar a la clase."

"Y cuando recientemente entré a PEMEX, si faltaba seguido, por estar acostumbrado, no lo resentía en la cuestión económica, ya que pensaba me quitan uno o dos días y ya, pero va cambiando la situación y vas viendo que no es por ahí; además, si faltabas un día, tú avisando dos o tres días después de haber faltado, los del Sindicato te hacían un permiso, lo metían a la empresa, y ya te justificaba y se planteaba como un día renunciable o económico."

"Los primeros dos o tres meses, fue una constancia en asistencia, pero como después veía que aquí la gente faltaba dos o tres días, pensé que no tenía necesidad de trabajar las 40 horas de la semana y voy a faltar dos o tres días a la catorcena, al fin no me afectaba económicamente. Así es que eso no me preocupa, tu expediente no se manejaba como ahora. Si tenías tres, cuatro o cinco investigaciones, la empresa te daba el avión, te podían reportar porque te encontraban borracho, por faltas injustificadas, por abandono de labores, y como

el Sindicato te echaba la mano, nadie pensaba en eso. De hecho yo me enteré que existía un expediente de actitud laboral, como a los dos años, y por lo tanto, no había ninguna preocupación."

"Otra cosa que no podía tener era puntualidad, nuestros horarios en esos días eran de 2:00 a 9:30 p.m., normalmente llegaba barriendome a las 2:30 p.m., porque salía de la escuela a las 2:00 y en lo que tomaba el transporte, pues llegaba tarde. En ese tiempo existía lo de los pases de entrada, recuerdo que antes te autorizaban los que fueran, si llegabas diario tarde, no alcanzabas a checar, tu jefe te firmaba un pase de entrada y te autorizaba la empresa la entrada (actualmente son tres al año). Si había ciertas bases para flojear, para ser impuntual, porque tanto la empresa como el sindicato te solapaban. Si tenías tres o cuatro investigaciones en un año, tú seguías contratado, ya que estábamos muy acostumbrados a los vicios, faltas y no hay problema, llegas tarde, no hay problema. Es más, existía un pase que si se te olvidaba checar la salida, con ese pase te justificaban la falta por no haber checado. Y mucha gente a las 7:00 p.m. se iba y al día siguiente te firmaban un pase y te regularizaban tu tarjeta de asistencia."

"Otro vicio, para firmar las listas podías hacerlo uno o dos días después y no había problema. Antes se tenía manga ancha para todo, te autorizaban el tiempo extra que quisieras, pago de comidas, aún sin llevarte bien con tu jefe se tenían ciertos privilegios, y si te llevabas bien pues más. Si llegaba uno cansado, se le decía al Cabo, y este decía: Pues quedate a dormir, y nos dormíamos en cualquier oficina."

3.2. APARTADO 2. AMBIENTE LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA Y MANIOBRAS.

Desde 1986 hasta 1993, que fue la reestructuración en el Departamento de Limpieza y Maniobras, existían 777 personas en intendencia; las cuales se distribuían para realizar el aseo con dos personas por piso-área, además de que existían dos turnos, matutino de 06:30 a 14:30 horas y vespertino de 14:00 a 19:00 horas.

Omar se percató de que estaba siendo influenciado por el ambiente viciado del departamento, pero lo razonó como que "no podía ir contra la corriente", lo mejor era acoplarse a los demás, es así como empezó a salirse de su área de trabajo, lo único que bastaba para que no existieran problemas con su cabo, era avisarle que tenía que realizar algunas actividades y requería salir de las instalaciones de PEMEX; el cabo generalmente no ponía obstáculos, sólo le solicitaba que encargara su área. Omar le daba en esos tiempos \$10,000 a algún compañero para que realizara las actividades que a él le correspondían.

Por otro lado, la actitud del usuario hacia el doméstico era de indiferencia, no le interesaba si su oficina se encontraba limpia o no, mucho menos existía una

actitud de cooperación ya que tiraba café, té y en general cualquier tipo de alimentos dentro de los botes de basura.

La situación existente, es decir, los vicios e irresponsabilidades no sólo eran latentes dentro del Departamento de Limpieza y Maniobras sino con todo el personal de PEMEX.

El servicio prestado por los trabajadores era bastante deficiente, no existía control sobre el empleado, ni tampoco conciencia por parte de éste. Se lo podía encontrar dentro de las instalaciones en estado de ebriedad y no había ningún problema, a menos que no se llevara bien con sus jefes inmediatos; pero aún en esos casos se le enviaba a investigación pero el Sindicato (quien se encargaba del proceso de investigación) era fácilmente sobornable.

El sindicato apoyaba al trabajador para casi todo, lo sobreprotegia y le quitaba obligaciones.

Al irse involucrando Omar en este ambiente dejó sus estudios para dedicarse a gastar su dinero en viajes y diversiones. Siendo una persona joven no valoró lo importante que era concluir sus estudios universitarios (suspendidos en el primer semestre de una carrera profesional).

NARRACION

"Analizaba como me sentía, y más por nuestra cultura, nuestra idiosincracia, cuando la puedes flojear, cuando puedes hacer menos del trabajo que vas a realizar y vas a sacar los mismo beneficios y salarios, pues... lo aprovechas. Y pensaba, si así es toda la gente, pues yo adelante y no me voy a esforzar por tener mi área bien; además, de que se movía mucho a la gente por el ausentismo y el trabajo en Intendencia era muy desahogado, ya que además de no estar acostumbrados a trabajar al cien por ciento, se manejaban dos turnos y eran dos personas por área; antes lo único que hacíamos era sacar basura, mopear y limpiar escritorios, actualmente, ya sabemos que las labores de un doméstico son bastantes. Antes con sacar la basura ya habías hecho tu área y estábamos muy acostumbrados a flojear, y era la realidad para toda la empresa, llegabas a alguna oficina y parecía tepachería, toda la gente con sus sopas, sus tacos, recuerdo la vez que entre a... se llamaba entonces Contaduría del Centro, en esa oficina había como 200 personas, todos encimados, había gente que se sentaba en los botes de basura porque ya no cabían. Cuando entre se veía una nube de garnachas, del vapor, una nube nauseabunda y toda la gente comiendo, ¡Era un espectáculo dantesco! se me quedó grabado como estaba la gente, hasta botellas de vino tenían."

"Otra de las causas porque el personal de intendencia no le echaba muchas ganas, es porque en ese entonces la gente no cooperaba, si le daba flojera ir a lavar su taza al baño, te vaciaba el café en el bote de basura, la gente no te motivaba para nada."

"Con respecto a las relaciones que tenía en los días en que ingresé a PEMEX, sí influían en el aspecto laboral. Una novia que tenía era secretaria y salía a las 3:30 p.m. y yo entraba a las 2:30, habiendo ocasiones en que me decía, salgo a las 3:30 horas te espero a las 4:00 en el VIPS de la esquina, yo encargaba mi área a algún compañero, por ejemplo, a Alejandro o bien a mi Cabo, que en ese tiempo era Emilio, tengo cosas que hacer y le encargaba mi área, él generalmente no pedía nada, solo decía vete pero busca quien te haga tu área, y yo le traía a mi compañero una torta o, en ese tiempo, la tarifa era de diez mil pesos y hacer el área era solamente sacar basuras y mopear."

"Era muy seguido que mis relaciones con gente externa influyera en mi trabajo, por ejemplo, otra novia que tenía en el mismo tiempo se llamaba Marilza, ella estudiaba para traductora intérprete y me hablaba y me decía voy a salir de la escuela a tal hora, y me salía de trabajar e iba por ella, solo encargaba mi área, regularmente había gente que no había sido contratada ese día y esa gente se prestaba para hacer el área, solo les daba \$ 10,000.00 y con eso la hacían, la

gente que no estaba contratada se concentraba en la planta baja del edificio B1, ahí antes estaba la Secretaría del Trabajo del Sindicato, entonces, a la gente que no habían contratado a las 11:00 ó 12:00 ya no iba a ser contratada al menos por ese día."

"Anteriormente, era tanta la pachanga en PEMEX, que ni siquiera los oficinistas se fijaban si estaba bien hecha el área o no, había mucho ausentismo y corría vela como se decía, a ellos les importaba poco si estaba limpio o no. Para que te hicieran un reporte era muy difícil, al menos que no te llevaras con tu Cabo, había veces que los compañeros se organizaban y se subían a las casetas que están en el B-2, yo me jacto de no tomar alcohol, aquí la gente podía estar tomando y, si además conocías a los vigilantes, no te decían nada, el reporte era un recurso muy difícil, si tenías un conflicto con tu Cabo, se iban a ver al Superintendente Alejandro Pérez Valdez, y éste detenía el problema, no te hacía el reporte para que te fueras a la agencia de investigación, en el caso de que llegaras a la agencia, también los agentes de trabajo eran muy accesibles, porque en ese tiempo el Sindicato estaba en su apogeo, nada más decías tuve un problema con este trabajador no lo castigues y ya solo te hacían un oficio de llamada de atención y la gente salía feliz, en el caso de que te hicieran un reporte muy difícil, sólo a la gente que vendía perfumes, relojes, etc., se les llamaba la atención por vender dentro de la empresa."

"Yo hacía todas esas cosas porque el Sindicato nos daba manga ancha para hacerlo, yo pensaba si todos se salen yo no voy a matarme trabajando porque nadie lo hacía, ni el personal de confianza ni el sindicalizado, todo era una pachanga total en PEMEX, los oficinistas diario organizando sus taquizas y la verdad en ese tiempo no me recordaba la conciencia y decía de estar ahí perdiendo el tiempo a estar nadando o comiendo con mi novia prefería lo segundo."

"Y bueno, el mismo sistema te daba la libertad para poder hacer así las cosas, yo cuando llegué, traía la idea de trabajar, de dedicarme a realizar bien las cosas, pero desde el primer día de trabajo, se me marcó la pauta para no trabajar como se debe y pensé, me voy a guiar a la voz del pueblo, porque en un sistema tan grande y complejo no puedes oponerte y menos yo que entré muy joven, no podía imponer un ritmo de trabajo porque te enfrentas a un grupo de gente que ya tiene sus vicios, costumbres y formas de trabajar, era imposible cambiar a la gente, ellos tenían un ritmo de trabajo de dos horas más o menos y si querías trabajar más te decían tranquilo y hasta podías ser discriminado y eso era en todos los niveles, no solo en intendencia. Cuando llevaba poco tiempo en PEMEX, me decía a mi mismo, Omar este trabajo puede ser tu tranquilidad a futuro, es un trabajo que debes mantenerlo según el ritmo que te pidan. Yo entre de planta y lo veía como un trabajo fijo, y decía esta es una empresa grande y de alguna u otra manera tengo que desarrollarme, eso implicaba tener contactos, prepararme más

y lo veía como una expectativa a largo plazo. Mis estudios los suspendí por la pachanga, la verdad me iba todos los fines de semana a Acapulco con los amigos, ya que tenía los medios, me dediqué mucho tiempo a mí."

"En la cuestión sindical, como trabajador te apoyaban aunque tenías que llevar algunas recomendaciones, porque con gente que no tenía recomendación no se le apoyaba, no se le daban contratos, si quería ser contratada esa gente, tenían que dar dinero, algunos delegados a las chavas les pedían el encerrón, así como había gente en el Sindicato que era homosexual y a los hombres les pedía pasarla bien con ellos, los del Sindicato se creían los dioses, veían a cualquier delegadillo y traía a más de 100 personas y eran muy prepotentes con la gente que no tenía una recomendación, que no estaba bien con ellos, si te iban a ascender aunque tuvieras recomendación, te pedían dinero y la botella de vino."

"En mi vivencia, mi relación con el Sindicato fue muy cordial, la demás gente sufría por tener un contrato, en ese tiempo la gente no dejaba de trabajar más de siete días. En el Sindicato, los que eran jefes como José Sosa, la Quina, Salvador Barragán, de una u otra manera, si vierón mucho por el trabajador, en cuestión de logros y de conquistas laborales, lo que mucha gente no veía así, en ese tiempo era muy criticado la Quina, pero al personal de planta se les ascendía, había mucho material de trabajo, se conseguían fácil los préstamos, en cuestión de viviendas, se entregaban muchísimas a los trabajadores, todas las conquistas

que se tuvieron como los salarios, por ejemplo, con el salario de doméstico te lo pasabas de lujo, te podías ir diario a comer al Wings, yo a los seis meses de trabajar me compré mi carro. En comparación con otras empresas se veía mucha diferencia, aun comparando con Telefonos de México y con la Comisión Federal de Electricidad, en ese entonces, como doméstico yo ganaba \$ 60,000.00, el salario mínimo era de \$ 10,000.00 a la quincena, era gran diferencia."

"Otra ayuda que conseguías rápido era el trabajar tiempo extra, te podías hacer rápido de tu casa, la gente no tardaba en conseguir el préstamo para su casa, como ejemplo están las Unidades de Picacho, Aragón, Cuautitlan Izcalli y el Rosario. El Sindicato manejaba directamente hasta el Nivel 35, con la propuesta de que si había una plaza de confianza de nivel. En ese entonces estábamos divididos en dos sectores, el Sindicato tradicional que era todo el personal de apoyo, oficinistas, domésticos, obreros y secretarias, y todo los técnicos y profesionistas que eran un bloque que manejaban del Nivel 30 al 35, entonces, uno como trabajador de apoyo, te podías manejar de nivel de doméstico al nivel 29, y la gente que era profesionista con título lo manejaban con Nivel 30 al 35, y a la empresa se le quedaba del 36 al 44, y aún así el Nivel 36 era lo que se llamaba Superintendente General. A este nivel el Sindicato tenía el poder, según el Contrato Colectivo, de proponer una persona de extracción sindical; ese era el bloque que manejaba el Sindicato pues desde el nivel 3 hasta el 36 eran plazas sindicalizadas."

3.3. APARTADO 3. CAIDA DEL LIDER SINDICAL.

En 1988, México tenía en puerta las elecciones a la Presidencia de la República. El Presidente Lic. Miguel De la Madrid Hurtado había declarado (Impacto , 1987) que su sucesor no sería elegido por el tradicional dedazo.

En la revista Impacto de agosto de 1987 tiene como portada la frase "Un paso hacia una democracia auténtica" y se encuentran las fotografías de los seis precandidatos del PRI (Partido Revolucionario Institucional) a la presidencia de la República Mexicana, tales personalidades eran : Ramón Aguirre Velázquez, Manuel Bartlett Díaz, Alfredo Del Mazo González, Sergio García Ramírez, Miguel González Avelar y Carlos Salinas de Gortari.

El Lic. Carlos Salinas de Gortari, era el Secretario de Programación y Presupuesto. En el tiempo que ocupó dicho cargo, había realizado algunas disposiciones que afectaron directamente al Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana. Decidió retirar al Sindicato el 2% que anteriormente le proporcionaba por cada obra, además de que todas las propuestas para la realización de obras entrarían a concurso, función que antes era otorgada entre el 30% y 40% al Sindicato sin entrar a concurso.

En octubre de 1987 se llevó a cabo la comparecencia en la Cámara de Diputados para la designación del Candidato Priista a la Presidencia. Asistieron aproximadamente seis mil trabajadores sindicalizados de Petróleos Mexicanos a manifestarse en contra del Lic. Carlos Salinas de Gortari, quien salió electo.

Durante su campaña política, Carlos Salinas de Gortari no contó con el apoyo de los petroleros.

El primero de diciembre de 1988 se puso la Banda Presidencial otorgada por el Lic. Miguel De la Madrid Hurtado.

Para el cuatro de enero de 1989, Joaquín Hernández Galicia (La Quina) invitó a Carlos Salinas a una comida para celebrar el inicio del año.

A los pocos días; el diez de enero en la Ciudad de Tampico, el ejército aprehendió al líder sindical, acusándolo de acopio de armas y asesinato de un integrante del Ministerio Público.

En las oficinas centrales de la Ciudad de Mexico, ubicadas en Av. México Nacional, causó conmoción aunque la información que se maneja no era verdadera

que se dijo que a quien habían aprehendido era a José Sosa, que era Secretario General del Sindicato Petrolero.

Primeramente se pensó en una huelga de manos caídas, en donde todos pararían sus actividades sin salir de las instalaciones de PEMEX. Pero como manifestación de protesta se reunieron los trabajadores en la explanada de las oficinas centrales, pidiendo a gritos la libertad de José Sosa. Posteriormente se dirigieron hacia el Zócalo capitalino aproximadamente diez mil personas (según información obtenida de un representante sindical).

Como a las 23:00 horas, se dirigieron a la CTM, buscando apoyo y solución. Se comenta, entre los trabajadores de PEMEX que venían varios camiones petroleros de diversos puntos de la República Mexicana en apoyo pero fueron detenidos por el ejército quien se colocó fuera de las ciudades y bloqueó el paso.

Ante estos acontecimientos, la situación en PEMEX era de incertidumbre y temor.

Omar comenta que en el periodo de 1987 a 1990 estuvo ascendido a otros departamentos, y dejó de tener contacto casi por completo con el personal de intendencia.

NARRACION

"Después me hicieron un exámen muy fácil y fui ascendido a la Gerencia, donde estuve año y medio, posteriormente me ascendieron con Nivel 25 a Transporte y Distribución donde estuve otro año y medio".

"Salinas proponía un cambio en la estructura, pero radical, yo así lo veía en su campaña, después cuando entra, así comenzó a hacerlos. Además, sucedieron cuestiones muy peculiares, el Presidente De la Madrid quería hacer una reforma en el PRI, según ya no se iba a dar lo del dedazo, propusieron al Procurador General Sergio García Ramírez, al Secretario de Energía y Minas, Alfredo del Mazo, a Salinas de Gortari que era de la S.P.P., a Ramón Aguirre que era del D.D.F., y a otros dos que no me acuerdo. Antes de que el PRI designará, cada uno de ellos comenzó su campaña proselitista; pero la Quina se inclinó por Alfredo del Mazo, porque Salinas de Gortari como Secretario de Programación y Presupuesto le quitó muchos privilegios al Sindicato. Uno de éstos era que de cada obra que hiciera PEMEX, el 2% del costo iba al Sindicato, y del 100% de las obras que tenía PEMEX, tenían que asignarle el 30 o el 40% al Sindicato sin entrar a concurso."

"Lo que pasó fue que Salinas de Gortari, creó una ley para adquisiciones y enagenación de bienes para el sector público; en esa ley totalmente se estipuló, que todas las obras tenían que entrar a un concurso, y al suceder esto, descubrieron empresas que le ofrecían a PEMEX, mucho más calidad, e inclusive, algunas a menor o igual precio al que ofrecía el Sindicato. Fue un golpe muy duro para el Sindicato, además Salinas les quitó el 2% que se les daba porque era sin justificación, no existía razón. Como esto no le convino al Sindicato, la Quina se inclinó por Alfredo del Mazo, y cuando se presentan los seis en la comparecencia, distinguidos priístas, el Sindicato ordenó (de 6000 a 7000 empleados en camiones) que fueran a abuchear a Salinas en la Cámara de Diputados; cuando supimos que él se queda, que nos iba a declarar la guerra a los petroleros, o entre la Quina y Salinas. En una reunión Salinas dijo: Al llegar yo a la presidencia se va a acabar la época de los caciques y caudillos, y la Quina le contestó que lo apoyaba para que no hubieran caudillos, no dijo caciques porque él lo era. Y para el 4 de enero, el Sindicato petrolero le dá una comida a Salinas de Gortari de año nuevo, y el 10 de enero se quita a la Quina."

"Desde siempre me ha gustado enterarme de la política de México, el Sindicato Petrolero, aunque en ese momento era el más fuerte de América Latina, es obvio que Carlos Salinas tiene más poder y una vez que se queda como Presidente, pensó en los cambios que iba a realizar en PEMEX, en donde los trabajadores salieron perjudicados. La reestructuración de la que se hablaba sentía que iba a

ser para bien a nivel macro, y cuando se comienzan a ver los cambios de lo que ya se hablaba, sabía que nos íbamos a devaluar, por ejemplo, algunos trabajadores de los niveles 30 a 35 los pasaron a ser de confianza, yo creía que era para correrlos, pues es más fácil así. Yo nunca creí que íbamos a ser beneficiados cuando entró Carlos Salinas, le fuimos a mentar la madre al Palacio Legislativo y no se le va a olvidar."

"Ahora en Teléfonos de México, que pasó a manos de Carlos Salinas, y se desincorporó, no corrieron gente, en la Comisión Federal de Electricidad no corrieron gente, se vieron beneficiadas, y el petrolero no. Aunque no tenía idea de como iba a ser el cambio, pues se rumoraba que empresas norteamericanas como la Exxon, Texaco, iban a adquirir las refinerías, los complejos petroquímicos, y el Estado sólo iba a conservar lo que es exploración y producción, a mí se me hacía muy difícil pensar que se pudiera desintegrar una empresa en donde trabajan cerca de 250,000 personas, y con los cambios de un plumazo a 100,000 personas se les dejó fuera. Yo en esos días pensaba, que no tenían que correr gente que siguieran utilizando a las 250,000 y que las pusieran a producir."

"Después, en 1990, regresé a mi puesto base, esto es porque dentro de las contrataciones hay definitivas y temporales; las definitivas es donde la gente ya es dueña de esa plaza y si te ascienden a otro nivel para cubrir otra plaza no eres dueño de ella y te pueden regresar a donde tú tienes tu base, y de acuerdo a tu contratación puedes hacerte de base o seguir siendo temporal. Cuando el 10 de enero de 1989 fue lo del Quinazo todo empezó, a cambiar radicalmente, por ejemplo, antes el trabajador transitorio dejaba de trabajar a más tardar una semana, y a partir del Quinazo ya no se cubrieron las plazas temporales, tampoco las cláusulas cuartas, las cláusulas 100, no se cubrieron las vacaciones ni las ausencias. Todo ese trabajo que se dejó de cubrir creó un desempleo grande en PEMEX, y con las modificaciones yo fui a mi puesto base de Intendencia."

"En 1988, comenzaron a escucharse rumores de cambio, yo tenía una compañera ingeniera, se llama Sagnite Martínez, así en pláticas que teníamos luego, le hablaba de lo que yo quería desarrollarme aquí (era cuando estaba ascendido) y ella me decía mira Omar, apurate porque a partir del 90 PEMEX acaba, pues los proyectos que hay en las refinerías terminan en 1989 y, en 1990, probablemente PEMEX se privatice".

3.4. APARTADO 4. EL RUMOR EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA Y MANIOBRAS.

Antes de que se diera la destitución de la Quina, las relaciones entre los compañeros del Departamento de Limpieza y Maniobras eran muy estrechas. El Sindicato organizaba grandes fiestas, como por ejemplo la del 27 de agosto, que es el día conmemorativo del aniversario del Movimiento Depurador del Sindicato, donde asistieron aproximadamente siete mil trabajadores, la cuota a pagar era de \$70,000, todos estos acontecimientos propiciaban la integración del departamento.

Pero a partir del Quinazo, como se le dice en PEMEX, la situación cambió radicalmente, el Sindicato perdió poder y la situación de los trabajadores comenzó a tener ciertas modificaciones.

En 1989, se llevó a cabo una revisión contractual, en la que estipularon varios puntos, por ejemplo: para solicitar permisos renunciables y económicos se debería dar aviso por lo menos con tres días de anticipación para el personal de planta y ocho para los transitorios; situación que anteriormente se efectuaba el mismo día.

El trabajador comenzó a sentirse inseguro y temeroso. La tensión se acrecentaba por lo que le dedicó más tiempo a la realización de sus labores, además de que dejaron de ser tan limitadas. Cabe aclarar que sólo aumentaron las actividades y el tiempo que dedicaban a las mismas, pero la calidad de su servicio siguió en las mismas condiciones, era mala.

La presión existente generó una desintegración entre los compañeros de intendencia, al sentirse inseguros, procuraban quedar bien ante los ojos de sus jefes, sin importar perjudicar a los demás. Por otro lado existían amenazas por parte de sus cabos, los cuales comenzaron a sentir que podían ejercer su autoridad, ya que el trabajador no contaba ahora con la sobreprotección del Sindicato.

Comenzó a rumorarse que desaparecería su departamento y todos serían liquidados. Ese rumor tuvo una influencia negativa para los trabajadores, ya que aumentó su estrés. Dejaron de existir las posibilidades fáciles de conseguir ascensos.

En 1990, Omar regresa a su planta base en intendencia, para él el cambio fue desmotivante, ya que no veía la posibilidad de desarrollarse laboralmente. En ese año se casa y su situación tanto económica como personal cambia. Tenía ahora

obligaciones con su nueva familia, y por otro lado se veía obligado a resistir las presiones del ambiente petrolero para conservar su trabajo.

El material que se les proporcionaba anteriormente, se redujo lo que suscito que existieran robos de material entre compañeros.

Omar sentía inconformidad de su situación laboral, el hecho de no poder obtener un ascenso le hacia ver coartada la idea de concluir sus estudios para poder obtener un mejor puesto dentro de PEMEX, ya que disponia de menor tiempo al haber instalado una fábrica de fibra de vidrio a la que se dedicaba por las mañanas ya que en la tarde lo absorbía su actividad de doméstico.

La mirada del país estaba colocada en Petróleos Mexicanos, no se sabía que ocurriria ante el acontecimiento de 89. Algunas revistas (Época 1991),hablaban del asunto y publicaban columnas como la siguiente:

"México reaccionó a fines de 88 y comenzó a avanzar hacia la salida del túnel. En enero del 89 el gobierno de Carlos Salinas de Gortari de un golpe desmanteló el imperio de un cacique petrolero: México contuvo la respiración y los que se regodean en el pesimismo anticiparon males sin fin. Mas no paso nada salvo aplausos y reconocimiento para el presidente. La caída de la Quina ha sido solamente el principio, con audacia y determinación Salinas de Gortari emprendió tareas que no sólo nunca habían sido vistas, sino ni siquiera imaginadas".

NARRACION.

"En la gente de Intendencia, cuando empezamos a vivir todos estos cambios (1990), el clima era muy hostil, porque todos estaban en la plena incertidumbre de su situación, los de Intendencia manejaban mil rumores, y decían: el primo del amigo, del sobrino de tal ejecutivo, ya vió un oficio en el cual van a contratar a otra compañía de limpieza, y ya van a entrar los de Karatap u otra empresa y se van a meter a un concurso para que a nosotros nos quiten porque damos un servicio pésimo, pero aún así seguíamos con la misma actitud, sí antes del rumor trabajabas de 16:00 a 17:30 p.m., sólo empezábamos a trabajar de 16:00 a 19:00 p.m. y la pensábamos más para andar en la calle, como días antes, nuestros actividades en el trabajo las comenzamos a aumentar, antes de los rumores, solo sacábamos la basura, mopeábamos y limpiábamos escritorios, después comenzamos, además de esto, a limpiar vidrios, cancelería, lavar botes, escritorios. No cambio tan rápido la mentalidad, más bien la gente lo hacía por temor, así aparentaban trabajar para no estar en las listas de los que se iban liquidados. A mi me sacaban de quicio porque las listas aún no se veían y yo estábamos muy preocupados. El ambiente de trabajo se hizo más hostil, sentía mucho ataque entre los compañeros, esto se sintió mucho más en 1990, aquí el ambiente estaba pesado pues el rumor estaba muy fuerte, y luego no recuerdo si se cerró la Refinería de Azcapotzalco, en 1989 o 1990, y a toda la gente la corrieron, y se rumoraba que no solo Intendencia iba a desaparecer, sino que también Oficinas Centrales, y que la Torre la iban a vender a unos americanos."

"En lo personal me sentía muy incómodo en el trabajo por todo esto. El ambiente en el departamento cambio mucho, ya había muchas envidias, muchos conflictos, todos se cuidaban de todos y así también se atacaban, todos nos echábamos tierra, porque así decíamos o pensábamos para que digan que yo soy el buen trabajador y el otro es el flojo, que otro salga en la lista y yo no."

"Los rumores de liquidación se empezaron a manejar desde 1989, siempre llegaba alguien a decir que ya habían visto las listas, el primo de no se quien; la primera vez que se dijo de las listas, fue que se veían el 18 de marzo de 1989, y pasó; después se rumoró que el 1º de agosto, en la revisión contractual, también pasó; después vino otra que el 1º de diciembre y así se empezaron a manejar muchas fechas. Y en la fecha que menos nos imaginamos fue cuando llegó el trancazo, porque fue cuando todos ya estábamos más tranquilos y hasta se nos había olvidado la cuestión de que iba haber liquidaciones."

"Para empezar en la Revisión Contractual del 89, se estipuló que todo lo que eran permisos renunciables o económicos (anteriormente tú faltabas un lunes y podías decirle el miércoles a tu Sindicato que te justificara ese día), pero a partir de esa

revisión del contrato se tenían que pedir los permisos con anticipación. A partir de esa revisión, fue un cambio radical para la costumbre del trabajador, ejemplo, al de planta se le estipuló que los días renunciables fueran con tres días de anticipación, el transitorio con ocho días de anticipación. Para los días económicos, el de planta era el mero día y el transitorio era tres días antes. Entonces acostumbrados a que en "X" día no tenías ganas de despertarte y no venías a trabajar, ni siquiera avisabas, a los dos o tres días justificabas tu día; pero cuando vino ese cambio, yo fui unas de las personas que lo sentí radicalmente, ya que era una de las personas que en cierto momento por cualquier motivo faltaba; por ejemplo, si veía que no iba a alcanzar a llegar, mejor faltaba y después justificaba el día. Y pensé: ¿cómo es posible que el mero día o dos después puedes pedir el día, y ahora no voy a pedir un día si no se que va a pasar dentro de tres? Uno no tiene la certeza de que va a pasar, y empezaba a preocupar esa cuestión y ser más constante en el trabajo. Eso sirvió bastante, pero de entrada fue un golpe tremendo para los trabajadores, sobre todo psicológicamente, porque estábamos mal acostumbrados, el cambio fue radical."

"También ocurrió con los pases de salida, porque anteriormente, si llegabas, checabas y te ibas, podías meter un pase de salida, esos si eran un poco más restringidos, y luego fueron más; actualmente te pueden firmar un pase por no haber checado tu salida pero te descuentan cierto tiempo, una o dos horas. Entonces, todo eso empezó a influir, ya no tanto en la puntualidad, porque la gente regularmente esa hora la sigue tomando para flexibilizar su entrada, es a la media hora que tenemos de tolerancia, pero definitivamente se vio radical la asistencia de la gente; anteriormente si se veía en la lista de asistencia de un módulo que de veinte gentes faltaban seis, ocho o doce. Y actualmente, se ven en las listas uno o dos faltistas por mucho y no diario. Si influyó esto para que la gente fuera más constante en el trabajo."

"En cuestión de la responsabilidad hacia el trabajo, ese ha sido un cambio mucho más lento, más difícil de llevar a cabo. Si estábamos acostumbrados a trabajar dos horas, cuando hubieron esos cambios no trabajábamos las ocho horas, empezamos a trabajar tres, ese cambio si fue muy paulatino en toda la gente. Ya que las labores de un doméstico hace diez años eran: sacar basura, mopear y limpiar escritorios. Ese cambio si se ha dado paulatinamente y no fue radical, poco a poco se ha llevado. Y al menos, en mi persona si influyó con poco de estrés hacia el trabajo, ya que nunca me gustó la forma en que me presionaban, ya que de la gente que estamos bajo sus órdenes, es gente que no está preparada para poder hacer un cambio radical en la forma de pensar. Ya que los Capos pensaban que amenazándote con un reporte te ibas a motivar para trabajar. Ese es un ataque y no una motivación."

"Yo fui una persona muy adaptada al sistema petrolero en el aspecto de trabajo, o sea si la gente trabajaba dos horas. Pero así como yo era de ese sistema,

también me fui acoplando poco a poco a la nueva manera de trabajar. Pero como existían conflictos nadie se preocupaba por reconocerle a nadie. Ni el Cabo a los trabajadores, ni éstos al Cabo, ni el jefe de intendencia a nadie. En la descripción que todos nos dabamos es que eramos unos güevones. Todos estábamos catalogados entre nosotros mismos como una bola de güevones."

"Yo sentía que las relaciones con los compañeros se iban para atrás en ese momento, las relaciones no se hicieron más cordiales, sino todo lo contrario, todos nos tratábamos de autoalabar y atacar al compañero. Si por ejemplo un compañero pedía permiso en esos días, ya todos lo tachábamos de faltista, flojo, o si algún compañero tenía que ausentarse al hospital, igual, de ahí nos agarrábamos para atacarlo. La cuestión fue de mucho ataque entre los compañeros, se dejó por un lado aquella relación de compañerismo que existía en el 86 y 87. Una cuestión fue las fiestas que organizaba el Sindicato, en el 86 y 87, antes se veían como diez mil gentes en ellas, y cuando pasó esto ya no se hicieron dos o tres fiestas del Sindicato porque la gente ya estaba con la expectativa de que los iban a correr y el Sindicato como ya no tenía la fuerza de agrupación de la gente, no podía organizar a la masa, para fiestas; a la gente ya no le interesaba asistir a reuniones, se rompió el compañerismo. A partir del rumor el compañerismo se rompió radicalmente, con excepción de con los que te llevas realmente, porque con los demás ya era muy hostil la relación."

"Cuando empecé a ver esos cambios, lo primero que pensé fue no ser de los liquidados y mantenerme dentro de la empresa. Y como ví que la cuestión iba a venir fuerte, porque Intendencia era el departamento que más se rumoraba que desaparecería, dentro de los rumores que se mencionaban en el ambiente petrolero (Intendencia y Vigilancia): Yo me asocié con unos compañeros para poner una fabriquita de fibra de vidrio. Esto lo hice, independientemente de tener un negocio particular, como escudo en caso de que me llegaran a liquidar, yo que debo tener otra actividad y no esperar a que me caiga algo del cielo. Empezamos con un negocio pequeño, con cuatro trabajadores. Mis expectativas eran quedarme y moverme para saber a donde me voy ascendido, pero todo se redujo, antes un ascenso lo conseguías en dos o tres días, en esos días ya ni se mencionaba que pudieras ascender, ya no se podía ascender a una plaza de nivel 15 o 19. Ya no se podían tener expectativas porque se redujeron los ascensos."

"En esos tiempos no existía el vocabulario de los trabajadores, trabajo con calidad, eso es lo que se ha estipulado actualmente, pero antes cada quien hacía su trabajo por mantenerlo, no por decir que van a ser mejor sino sólo por no perder el trabajo, y no porque se dedicaba más tiempo al trabajo se hacía con mayor calidad, se hacía más trabajo, pero la calidad no era algo en lo que nos pudieramos haber fijado; por ejemplo: Si antes limpiábamos diez escritorios, los medio limpiábamos, con el cambio, limpiábamos veinte, pero también los medio

limpiabamos, ya que no sabíamos que era trabajar con calidad. Nos interesaba la cantidad y no la calidad. Cuando vinieron esos cambios, nos interesábamos por lavar vidrios, por cambiar cancelerías, en limpiar el piso cuando tuvieran máquinas de café, barrer las alfombras, limpiar bien las cocinetas de las Gerencias, pero no lo hacíamos con calidad, no teníamos consciencia de que el trabajo se pudiera hacer con mayor calidad."

"Como trabajador tú lo haces en base a lo que se te proporciona, y si la Administración te da una franela, tú trabajas en base a ello."

"Un detalle que a mí se me hacía de lo mejor que estaba haciendo Intendencia en el 86, para los botes de basura cada semana te daban tus bolsas, y lo que hacía uno era que cuando la bolsa estaba sucia se cambiaba por otra, y el bote se conservaba siempre limpio, porque no se le caían cenizas de cigarros, atole, café."

"Pero cuando llegaron estos cambios, como se dió el cambio presupuestal, únicamente te daban una franela, una jerga; te exigían que querían todo como espejo, pero con la única franela con que limpiabas los escritorios se limpiaban los vidrios. Entonces ¿Como era posible que pudieras dar calidad si el material estaba siempre pésimo? Antes el material era malo, pero nos daban, cuando se dieron los cambios no nos daban material y el que nos daban era malo. Las escobas que nos daban a las dos semanas se le rompía el palo, los mopeadores todos se deshilaban, pero eso sí te exigían y eso es algo en lo que siempre tuve conflictos con mis Cabos, claro que ellos tampoco tenían la culpa, ya que lo que le dan al Cabo es lo que te reparte. Si hubo un gran recorte en cuanto a recursos materiales, si te robaban tu cubeta, se la tenías que robar a otro compañero, porque ya ni eso había."

"En 1990, comencé a tratar a una amiga, en la que ví cualidades muy profundas, era una mujer muy centrada e inteligente y comence a tener una influencia de ella, a su vez en mi trabajo. En diciembre de 1991 me casé con ella, y toda la situación que estaba viviendo en PEMEX, iba a posponer mi boda, pero finalmente no fue un obstáculo y se llevo a cabo. Nos fuimos de luna de miel a Puerto Vallarta, donde estuvimos quince días. Mi esposa seguía apoyándome mucho por lo que iba yo a vivir en PEMEX."

"Ahora, con mi matrimonio comencé a sentir más difícil la situación en PEMEX, tal vez porque ya la ví como una obligación mayor y llegué a pensar que PEMEX se iba a acabar para mí, porque dentro del rumor que se manejaba, decían que gente con menos de diez años de antigüedad se iba a ir liquidada, y gente de 10 a 20 años se iba a quedar, y de 20 a más se iba a ir liquidada, y yo sentía que iba a ser liquidado porque entraba en el primer grupo. Yo me sentía muy mal, muy presionado, por pensar que de un momento a otro me podía ir. Mi estabilidad

emocional era muy mala, yo sabía que la gente afuera se la pasaba muy mal, y entonces me decía ¿Qué voy a hacer? Además toda esta situación iba a coartar uno de mis ideales, que era hacer una carrera aquí en PEMEX, hasta tener un puesto de decisión, yo no quería salir de PEMEX, ya que pensé siempre que mientras que PEMEX fuera un pilar de la economía del país, iba a ser una empresa muy fuerte y que a pesar de la redujeran iba a poder crecer en ella mientras permaneciera. Siempre pensé que en esta empresa se tenía una "seguridad social y de desarrollo".

3.5. APARTADO 5. PLANTEAMIENTO Y REESTRUCTURACION

El 05 de junio de 1992 el Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, convocó una reunión al Director General de Petróleos Mexicanos, C.P. Francisco Rojas (Lineamientos en materia de Modernización de PEMEX, junio de 1992).

En dicha reunión da a conocer cuál es la situación de PEMEX en un contexto internacional, en donde se hace indispensable su "modernización" para que no se privatice, mencionando que la privatización no es garantía absoluta de eficiencia.

Carlos Salinas de Gortari definió prioridades impostergables para la reestructuración a fondo de PEMEX.

Francisco Rojas en respuesta a la petición del Presidente, da a conocer los puntos fundamentales en el proceso de reestructuración (08 de junio de 1992), tales como: la descentralización de las funciones de apoyo, reducción de los estratos intermedios, desaparición de las funciones no fundamentales para el organismo y la capacitación al personal.

Ante estos acontecimientos, el Departamento de Limpieza y Maniobras analiza su situación y se le aplica al personal un cuestionario para determinar el tiempo de duración en las actividades, las funciones realizadas y su horario.

En ese mismo año (1992), se convocó al Departamento de Limpieza y Maniobras a una junta sindical en la cual el Secretario General del Sindicato, que era Antonio Medina, afirmó que no desaparecería intendencia.

A partir de esa reunión el rumor comenzó a diluirse aproximadamente durante un periodo de ocho meses, se calmó la situación de tensión e incertidumbre, lo que mejoró la relación entre compañeros.

Mientras se tranquilizaban las cosas entre los domésticos, la Coordinación Ejecutiva de Servicios Generales y Seguridad Industrial, da a conocer una propuesta de reorganización para el departamento.

Durante algunos meses se revisó la propuesta y en 1993 se consideró al departamento dentro de las actividades no prioritarias, por lo que se hacía necesario realizar un balance para elegir lo más conveniente de acuerdo a los intereses de PEMEX.

La desincorporación del Departamento de Limpieza y Maniobras conllevó a la liquidación de muchos trabajadores (777), lo cual agravaba el problema de desempleo en México que implicaba un costo político, económico y de imagen institucional para Petróleos Mexicanos (Análisis para la viabilidad de la prestación del servicio de intendencia, febrero de 1993). Con dicho fin se estudiaron cuatro opciones:

1. Prestación del servicio por terceros
2. Prestación del servicio por contrato condicionado por terceros
3. Prestación del servicio a través de una sociedad cooperativa
4. Prestación del servicio por administración directa

En el mes de abril de 1993 se determinó que lo más adecuado era adoptar la cuarta opción, lo que significaba que intendencia no desaparecería del organismo de PEMEX, pero se hacía necesario disminuir la plantilla.

Las relaciones entre los compañeros de limpieza se habían tornado cordiales debido al desvanecimiento del rumor, el ausentismo había disminuído comparado con el año de 86 en que de veinte personas faltaban ocho y para 93 se redujo el número a tres faltantes.

NARRACION.

"Dentro de los sucesos que pasaron en 1992, fue el inicio del recorte de personal de PEMEX."

"En el 92, se nos llamo a todo el personal de Intendencia para levantarnos un cuestionario, los Cabos nos llamaron, nos juntaron a todos por módulo y nos dieron una hojita de un cuestionario en donde nos preguntaban: A que hora entras a trabajar; describe tus funciones como personal de Intendencia (Mucha gente le ponía mopear, limpiar escritorios y sacar basura); cuanto tiempo te llevas en barrer tu área (sacar basura, etc., es decir, que desglosarás tus actividades)."

"Como nos agarraron desconcertados, la mayoría puso que hacía su área en 2:30 horas en promedio. Al menos a mí no me agarraron dormido e invente mil cosas, que limpiaba vidrios, cancelería, y me salió un promedio de 6 horas. Nos preguntaban varias cosas, pero todo estaba encaminado a ver cuanto tiempo invertíamos en limpiar el área. Cuando terminé de contestar el cuestionario, les dije: Esto es para partírnos el queso, ya que era un cuestionario no oficial, era una hojita y lo veía como la inminente desaparición de Intendencia, y sería la base de un estudio de las horas que se trabajaban en el departamento. Ese cuestionario me hizo pensar muchas cosas y máximo que ya había desaparecido SPCO que era la Subdirección más fuerte en ese entonces."

"Hubo un periodo de noviembre del 92, hasta la fecha del recorte que ya el rumor se había calmado. Una vez platicando con Alejandro Pérez, nos comentó que Intendencia, porque ya habían venido compañías contratistas a hacer presupuestos y salía más caro contratar una compañía particular, eso fue en enero de 1993."

"Inclusive, se nos llamo a una junta del Sindicato, creo que por marzo, en la cual el Secretario General del Sindicato era en ese entonces Antonio Medina, nos juró que no iba a desaparecer Intendencia, y por eso se detuvo el rumor sobre la desaparición del departamento. Y por eso la gente se calmó, pero yo seguí viendo que en otras Superintendencias seguía el recorte de personal, inclusive en departamentos que se consideraban intocables como la Contaduría del Centro, los recortes estuvieron tremendos."

"En 92, la Subdirección de Producción Primaria, publicó unos cartelones, de aproximadamente 1 metro por 70 cm, los pegaron en todo el Centro de Administración y decía "Radio Pasillo terminó su transmisión", como diciendo, ya se acabó el rumor y ahora sí viene el trancazo. Y en otro decía: " Los que nos

quedamos ahora si vamos a trabajar". A mi se me hizo de muy mal gusto ese tipo de cartelones."

"Siempre me ha gustado analizar el juego de palabras de la gente, a nosotros nos decían que no va a desaparecer Intendencia, pero yo analizaba, eso no implica que no vaya a ver recorte. Pienso que sí relajó mucho a la gente el saber que no fuera a desaparecer Intendencia, y como no existía una motivación profesional hacia el trabajo, lo único que nos decían los Cabos era: Echenle ganas para que esto no truene. En ese cambio gradual y difícil que ha habido en Intendencia, pienso que la gente sí empezó a empeñarse más en el trabajo, la gente se calmó y hubo unos seis u ocho meses en que se dejó de rumorar sobre el departamento."

"En mayo o junio del 93, yo les comentaba a algunos del Departamento de Intendencia, les decía: Perro que ladra no muerde y cuidense del que no ladra y ahora que no está el rumor, hay que cuidarnos porque creo que ya viene el ramalazo. Porque probablemente el rumor se manejó con la gente de arriba y ellos lo corrieron y lo detuvieron. Ya que la presión era tremenda y la gente no trabajaba igual y pensaban "para que voy a trabajar bien si soy uno de los que están en la lista".

"Alejandro Pérez Valdez, nos puso el ejemplo de porque no desaparecería el Departamento y la relación de las compañías contratistas, por ejemplo, si PEMEX compra una fibra pulidora a \$ 8.00 y con el externo nos la va a vender a \$ 12.00 y el servicio lo van a cobrar por metro cuadrado y, por lo tanto, se les dispararían los costos a PEMEX."

"El cambio fue radical y muy brusco, de no trabajar a echarle todos los kilos, la gente sí empezó a hacer cambios, a ser más puntual, a ser menos faltista. Pero aún así se seguía un cierto grado de ausentismo. Y en 86, de una lista de veinte personas, ocho no venían en un día, y en el 93, se reducía a unos tres faltantes, la gente empezó a no faltar y a ser más puntual. Pero en la forma de trabajar no hubo una orientación y cada quien trabajaba por su cuenta y tenía su sistema de trabajo, además de que no contábamos con el mismo material todos, y el trabajo no les quedaba igual a todos."

"En mi caso, empecé a ser mucho más constante, nunca pude ser puntual y aprovechaba mi media hora de tolerancia, si checábamos a las 14:00 horas yo lo hacía a las 14:30; pero en lo que corresponde a asistencia sí cambió radicalmente."

"La ausencia del rumor vino a tranquilizar a la gente y las relaciones empezaron a ser un poco más cordiales. Con respecto a la relación Cabo-doméstico, en la mayoría de los casos siempre ha sido conflictiva, porque tenemos gente como

jefes que no están preparados, personas que no saben dirigir a personal; para bien o para mal la cuestión de ascensos en PEMEX se manejaba por cuestión escalafonaria, por la antigüedad de tocaba ser Cabo, y la mayoría de la gente ni la primaria terminó. Tenemos a gente que son Cabos por viejos y no por capacidad, tenemos a Cabos que no saben escribir, que son alcohólicos, gente corrupta. Como José Nieto, que si no le traes la botella no estás bien con él. Hay gente que como Cabo no se puede conciliar una diferencia. Manejan la amenaza "si no trabajas te meto una nota informativa". Pero así como hay gente que falla, hay personas que no, como la Sra. Ermila que a pesar de que no está preparada es muy consciente de su trabajo y tiene visión de como manejar a la gente. El Sr. César Sumaya, que aunque se lleva pesado con los hombres, sabe conciliar los problemas dentro de su gente. Y podríamos mencionar a la Cabo Paulita o a la Intendente Guadalupe Fuentes que son gente que de una gotita hacen una tormenta, y como no pueden conciliar con el trabajador, arman un escándalo en el Departamento de Intendencia. Y de quince trabajadores que tenían doce no les funcionaban, y cuando falla tanto el personal el problema está en su cabeza."

"Pienso que he aprendido más de la vida en sí que de una preparación académica. Me he esforzado más en asimilar las experiencias de la gente y llevarlas a la practica en mi vida. Influyo mucho en los demás porque si tengo la visión de lo que es el trabajo, de lo que es un jefe hacia un subordinado. Siempre fui considerado un agitador dentro de Intendencia, porque no soportaba ni la humillación ni el despotismo hacia los trabajadores, y como siempre interponía la razon y exigia respeto, fui considerado una persona nefasta para los Cabos. Como para Paulita que le gritaba a los compañeros delante de la gente y a muchos los hacia llorar y yo defendía a los compañeros, y le decia que como Cabo no tenía derecho de humillar a la gente y que al igual que nosotros es una gente contratada, y que debe de coordinar a la gente, pero no trataría mal. Siempre traté de hacerles ver a los compañeros de que no dejarán que se les humillara."

"El personal de PEMEX, no conoce la competencia laboral, aquí no se maneja el hacer las cosas mejor que el otro, sino sólo el hacer el trabajo como se pueda hacer. En esos tiempos solo lo veíamos por el reconocimiento de la gente que estuviera en el área."

"Nos dejamos de atacar entre compañeros, pero si seguía el ataque de Cabodoméstico, empezó a haber más presión, de hacer las cosas mejor a fuerza, sin reconocimiento".

3.6. APARTADO 6. AJUSTE DE PERSONAL Y SITUACION ACTUAL

El 29 de julio de 1993 se llevó a cabo el recorte de personal, la plantilla pasó reducida de 777 trabajadores a 468.

Fue una sorpresa desagradable para los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras, ya que no tenían conocimiento del suceso, y el rumor se había diluido a raíz de la junta que hubo con el sindicato.

El personal que no fue despedido se limitó a cubrir un turno, el matutino; y el lugar de realizar dos personas cada área-piso sólo uno lo realizaba, lo que significó doble trabajo.

Omar percibió un clima laboral mucho más tenso que cuando estaba en apogeo el rumor. Ya que además de haber despedido a tanto personal sin aviso hubo un cambio en la gente que estaba a cargo de la dirección del departamento.

Lamentablemente para Omar y el demás personal doméstico, las personas que fueron designadas como jefes eran consideradas incompetentes para la realización de dicho cargo.

El personal doméstico se ha sentido agredido en cuanto al trato que le han dado sus jefes, sienten que no existe un reconocimiento hacia la labor que ellos realizan.

La situación existente desde el recorte es la que permanece actualmente en el departamento. El personal no ha sido preparado para asumir los cambios, no se le informó nunca de los sucesos y de porque ocurrieron.

Los vicios existentes, el incumplimiento, la irresponsabilidad, etc; no son fáciles de erradicar; para eso se requiere de una buena comunicación e integración de grupos de trabajo, lo que resultara difícil si no hay una cabeza capaz de dirigir los nuevos procesos.

Otro obstáculo que ha persistido, es la mala calidad del material con el que trabaja el doméstico por lo que la prestación de su servicio es deficiente.

Se hace necesario una buena planeación y dirección del departamento a fin de que cumpla un servicio óptimo y el trabajador se sienta motivado y por ende modifique su actitud.

NARRACION.

"Después de haber vivido esta tensión entre Cabo doméstico, vino el día del recorte, en ese entonces ya no se rumoraba nada, todo estaba tranquilo con excepción de la relación Cabo-doméstico."

"Ese día, creo que fue el 29 de julio de 1993, recuerdo que la Lila iba a recoger algunas cosas al hospital con mi esposa, venía con ella y mis bebas en el carro. le dije: Dejame checar y ahorita te llevo a la casa en el carro. Cuando iba entrando se veía toda la agitación de la gente, con las listas de los liquidados me dijeron que fuera a ver si estaba en la lista y nos mandaron a Intendencia a la Planta Baja del B2, y había listas pegadas en los vidrios, me busqué y no me encontré, pero para serciorarme me formé en otra fila para corroborar si estaba o no. Podía observar la cara de las personas a las que estaban liquidando, había compañeros a los cuales yo consideraba que si le echaban ganas al trabajo y los estaban liquidando. Una cuestión que noté fue que liquidaban a los que acababan de aplicar de planta, en esos días llevaba casi ocho años de planta y pensé que por ese lado me podá salvar. Al ver que no estaba liquidado fue una noticia muy buena para mí, porque, por lo que iban a dar, me hubiera correspondido unos doce millones de pesos, y con eso no vives ni tres meses, porque al tenerlo juntas piensas que: Debo cinco millones a la tarjeta, lo voy a pagar, me voy a dar unas vacaciones para tranquilizarme, etc.; y ese dinero se va rápido. Aparte de eso pensaba en el Servicio Médico, algo muy importante que nos da PEMEX, aparte el verme fuera de PEMEX me deprimía, pero afortunadamente no fui liquidado y sólo conocía a cuatro personas que se fueron liquidadas, desgraciadamente como ellos necesitaban dinero, tuvieron que firmar de conformidad, es decir, que sí aceptaban la liquidación y se iban, y ninguno de los cuatro podían recurrir a una demanda de PEMEX, porque duran de dos a tres años. A los transitorios no se les liquida, simplemente se les acaba el contrato, ese día a muchos transitorios les quitaron su contrato temporal."

"Había mucha agitación, y no recuerdo si fue esa misma semana en que nos avisaron que como se había compactado (antes el promedio de trabajadores era de dos por piso), me enteré que habían recortado aproximadamente al 50% del personal, nos dijeron entonces que sólo habría turno matutino, en lo personal me perjudicó mucho ese cambio, porque las actividades que tengo de la compañía eran normalmente en la mañana y ya tenía mi programa de trabajo."

"Para mí fue un cambio radical, ya que la entrada era a las 6:30 a.m., y las actividades aumentaron, era hacer toda el área, el trabajo se nos duplicó, y lo sentimos más porque no estábamos acostumbrados a ese ritmo de trabajo."

"Empezaron los cambios, llegaron nuevos jefes, Alejandro Pérez Valdez, se fue jubilado, el único que quedó fue el Sr. Valencia y entonces fue cuando llegó la Sra. Martha Pérez Banuet, el Arq. Arana. Yo tenía la idea de que se iba a mejorar nuestro equipamiento en cuestión de material, de uniformes, pero la cuestión siguió igual, trabajamos más, se nos exigía tener todo limpio pero el material era muy deficiente. Y eso es lo que siempre me tuvo muy inconforme porque te exigían trabajo y no te daban material. Desgraciadamente este cambio sirvió para que los jefes te reprimieran y existiera prepotencia."

"No se si realmente los cambios que se quieren hacer dentro de PEMEX, pensaba en ese momento, es por dar una imagen a nivel nacional e internacional, pero ni siquiera se tengan las bases para hacerlo. Sabemos que cada sexenio se ponen palabritas de moda y si el Presidente, en el caso del 88, dice Modernidad, todos decimos modernidad, productividad, pero de eso, a que la gente esté preparada a asumir esos cambios es una cuestión muy distinta".

"También asumieron la propuesta que estaba dentro de PEMEX de productividad y eficiencia, yo siempre lo he visto, así que esa gente nunca ha sabido, ni por qué, ni para qué, o cual es el camino, que debe seguir o llevar un cambio de este tipo, para mí un cambio debe ser en la mentalidad desde abajo hasta arriba; si una gente llega al Departamento con la mentalidad de perjudicar a los subordinados ¿qué pasa? Yo no se si se les puso en esos puestos por la antigüedad o por otra cosa, o no se como designan a la gente que nos va a dirigir, si a la gente que ponen en algunos puestos por dedazos y no por méritos, entonces yo creo que ésto no ayuda a la modernidad que exigen. En lo personal lo estudié mucho la cultura del lejano oriente. Japón, Singapur, Malasia, en sus cambios han sido diferentes que los que se dan en México, por ejemplo, allá dicen no van a correr gente, ellos dicen, con esa misma gente en lugar de producir una cantidad cualquiera, ellos buscan duplicar o triplicar su producción, y aquí lo que hacen es desemplear a la gente."

"En PEMEX le dan en la torre al personal y lo recortan, aquí, específicamente en el Departamento de Limpieza y Maniobras, creo que llegaron unas personas un tanto impreparadas, si de verdad querían el cambio hubieran puesto gente capacitada, porque esta gente quiere fregar al personal, ellos deben buscar cuales son sus necesidades, algo más allá de su rendimiento, existen situaciones que a veces no nos permiten trabajar en un 100%, pero a ellos no les interesa generar climas de trabajo agradable. Cuando entró la nueva dirección de este Departamento se creo un clima mucho más tenso que el que se veía en 1992, con el rumor de la liquidación."

"Aquí en PEMEX, la gente se conoce de alguna manera, muchos se enteran de como es la demás gente, aunque sean de otro departamento, y cuando entró Martha Pérez, mucha gente ya la conocía como prepotente, mal hablada, que no

tenía preparación para dirigir el Departamento, ya con esos antecedentes la gente se empezó a preocupar por lo que nos podía esperar con ellos, sabíamos que no iba a ser para bien su llegada."

"Creo que el cambio que necesita PEMEX, no lo van a saber realizar, y pensé, esta bien ya corrieron a la gente, según que para modernizarlo, no se va a modernizar con gente en puestos de mando que no está preparada; el hecho de llegar a un departamento en donde todo ese sistema está viciado, eso se veía en Intendencia, pero era de manera general en todo PEMEX, desgraciadamente el hilo se coría por lo más delgado y fue por eso que en Intendencia se veían todos los pecados de PEMEX. Siento que se debió mandar a personal que viera más allá de porque no rinde la gente, que vieran que nos falta equipo, material, motivación para que la gente valore el trabajo que está realizando."

"Se manejan algunas cosas aquí, que en PEMEX, la gente de Limpieza y Maniobras es la resaca de esta Institución, que este personal no vale dentro de

PEMEX, tal vez es el concepto de algunas personas y con base en eso la gente no valora ni valorará su trabajo; afortunadamente no me incluyo, llega gente que tampoco te motiva para el trabajo, con una idea de perjudicar al personal, comenzaron a reportar a mucho doméstico, de hecho la única forma de arreglar los asuntos del personal, es haciendo la nota informativa, te reportan porque no te encontraron en tu área o porque no estás haciendo bien tu trabajo. Yo siento que para un cambio deben ir más allá de ese tipo de intimidaciones, porque un trabajador no rinde así al 100%, no está a gusto, tienen temor de encontrarse a estas personas en su piso o área de trabajo, yo creo que deberían tener un trato más humano con el trabajador, una relación más cordial, entre jefatura y trabajador y sería más productivo el personal, trabajas con la tranquilidad necesaria, saber que no te van a reprender, a reprimir, a mandar a investigación, a rescindir tu contrato por una falta menor, que para nosotros esas faltas es para que te corran, lo único que te dicen cuando llegas a tener un problema y te van a mandar a investigación y que puedes perder tu trabajo, con ese tipo de presión, ningún trabajador puede rendir bien, porque estás estresado, estás pensando voy a ir a comer una torta, pero si me encuentro a Martha Pérez allá afuera, ya me gane una nota informativa o una regañada, casi con mentadas de madre, ésto perjudica el posible cambio de nosotros, para enfocarnos más al trabajo, si hubiera llegado gente más preparada, en los mismos el cambio sería más rápido, y ésta gente la sentimos que llegó a perjudicarnos, nos sentimos mal."

"Pienso que no han asumido bien la responsabilidad que tienen con la empresa y con nosotros, la tarea que se tenía encomendada de mejorar el Departamento, porque nunca se han preocupado por tener un mejor equipo para los trabajadores, eso sí, nos amenazan, nos hacen trabajar al 100%, con menos recursos materiales que los que se tenían antes, sólo asumieron el papel más comodo, fregar, no el papel de hacer un cambio radical, pero buscando el origen y causas del problema, amenazar a un trabajador es muy fácil, como la necesidad del trabajo es grande pues claro que el trabajador va a rendir más, pues tenemos el temor de que nos corran, la gente que controlan nuestro Departamento, es prepotente, asumen papeles que no deben, se adjudican poderes, por ejemplo, uno se llama Filiberto o algo así, que es el que lleva el control de las listas de asistencia del personal, asume el papel de decidir si un trabajador se le hace un poquito tarde y no alcanza a checar o firmar la lista, adjudicándose el poder de aceptar o no a la gente, y tiene nivel 19, es capturista, no debería tener ese poder. El Sr. Quintín, tiene asignada la elaboración de los vales de ropa, él decide cuando lo hace, cuando te lo da, y si él quiere que se te de el vale de overol, de botas, sólo entra con Martha y no se que le dice, y lo toman en cuenta y él decide, si se les dan las cosas a la gente. Todas estas cuestiones nos afectan como trabajadores, ésto tensa mucho a la gente con respecto a las relaciones entre la jefatura de Limpieza y Maniobras y la gente."

"Ahora las relaciones entre compañeros es fría y una de las razones es el hecho de que juntaron a los dos turnos que había y lo hicieron uno. Con los Cabos, en la

relación que hay existen variaciones, depende mucho del Cabo que se tenga, existen unos muy prepotentes por el apoyo de la jefatura que tienen."

"Yo soy de la idea de que si fuera más cordial la relación entre Cabos y el personal doméstico, se tendrían mejores resultados, así como los subordinados responderimos mucho más, porque se daría una empatía e identidad en esta relación, pero en el clima tenso no se hacen las cosas también como se deben, esta gente lo único que hace es amenazarte, ellos no han aportado nada nuevo para el Departamento, y si lo que se quiere es un cambio de mentalidad yo creo que no es el camino. Además, nunca reúnen a su grupo de trabajo los Cabos para hablar, nada de eso, sólo presionan con las de reporte, así de que te puedan correr. No saben integrar sus grupos, nos gustaría que nos preguntaran cuáles son nuestras inquietudes, lo que nos gusta y no con el trabajo, y entre nosotros. Si uno les dice no me gusta que me griten en mi área de trabajo, más lo hacen, dicen tú no eres nadie para decirme lo que debo hacer o no. Los incentivos hacia el personal no se ven por ningún lado, ni siquiera tenemos el equipo necesario para trabajar, ni el material, ahora tenemos más trabajo y nos recortaron demasiado el material y además es de pésima calidad. Se reestructura PEMEX, pero nosotros no vemos ningún cambio que verdaderamente nos beneficie."

"Afortunadamente, siempre me he considerado productivo y creo que si lo soy y rentable para PEMEX, es más, quiero crecer mucho aquí en esta gran empresa".

**PRESENTACION Y ANALISIS
DE LA INFORMACION**

ESCALA DE ACTITUDES

Las variables se medirán en los siguientes reactivos:

VARIABLE	NUMERO DE REACTIVOS
Puntualidad	1,6,14,19,23
Asistencia	2,7,10,24
Afiliación	3,8,17,21,26,29,30
Logro	4,9,13,18,22,27
Responsabilidad	5,28
Reconocimiento	11,15
Ascenso	12,16,18,25

HIPOTESIS

Ho1: No existe relación entre la motivación y la puntualidad

Ha1: Si existe relación entre la motivación y la puntualidad

Ho2: No existe relación entre la motivación y la asistencia

Ha2: Si existe relación entre la motivación y la asistencia

Ho3: No existe relación entre la motivación y la afiliación

Ha3: Si existe relación entre la motivación y la afiliación

Ho4: No existe relación entre la motivación y el logro

Ha4: Si existe relación entre la motivación y el logro

Ho5: No existe relación entre la motivación y la responsabilidad

Ha5: Si existe relación entre la motivación y la responsabilidad

Ho6: No existe relación entre la motivación y el reconocimiento

Ha6: Si existe relación entre la motivación y el reconocimiento

Ho7: No existe relación entre la motivación y el ascenso

Ha7: Si existe relación entre la motivación y el ascenso

Después de haber culminado el análisis de los resultados obtenidos en la escala de actitudes aplicada a los 84 empleados de nuestra muestra, la hipótesis que al inicio de este apartado se plantearon, se concluye lo siguiente

Hipótesis Nula No. 1 "No existe relación entre la motivación y la puntualidad", fue rechazada por los resultados obtenidos, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia la puntualidad que les exige la empresa, como se menciona en el marco teórico, la puntualidad es un factor fundamental para el desempeño de las labores, así también los trabajadores no reflejan un descontento con la empresa en cuanto a esta norma establecida. (ver gráfico 1)

Hipótesis Nula No. 2 "No existe relación entre la motivación y la asistencia", fue rechazada por los resultados arrojados, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia la asistencia que les exige la empresa, como se menciona en el marco teórico, la asistencia es un factor decisivo, para que exista continuidad en las tareas a realizar, ya que cuando un empleado falta a sus labores se desorganiza el departamento al que pertenece, así también como lo menciona Abraham Maslow, el que el trabajador asista todos los días satisfacen su necesidad de seguridad, al saber que tendrán la posibilidad de apoyar cualquier necesidad que tengan. (ver gráfico 2)

Hipótesis Nula No. 3 "No existe relación entre la motivación y la afiliación", fue rechazada por los resultados obtenidos, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras, tienen una actitud favorable hacia la afiliación que encuentran en la empresa, lo que se menciona en el marco teórico corrobora, lo arrojado al referirse Abraham Maslow a la necesidad del ser humano a socializarse o pertenecer a un grupo, ya que el ser humano es un ser social por naturaleza. (ver gráfico 3)

Hipótesis Nula No. 4 "No existe relación entre la motivación y el logro", fue rechazada por los resultados arrojados, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia el logro que les permite la empresa obtener en algunas cuestiones laborales, como se menciona en el marco teórico, la teoría de David McClelland, que dice que el logro es el impulso por superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas, los buenos logradores se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas mejor, crecer y avanzar. Esto permite al trabajador

incrementar su motivación y por ende aumentar la calidad en su trabajo. (ver gráfico 4)

Hipótesis Nula No. 5 "No existe relación entre la motivación y la responsabilidad", fué rechazada por los resultados arrojados, lo que lleva a la conclusión de que en los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras, la responsabilidad es indispensable para la obtención de una tarea eficiente, según el marco teórico de la investigación. (ver gráfico 5)

Hipótesis Nula No. 6 "No existe relación entre la motivación y el reconocimiento", fué rechazada por los resultados arrojados, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras, tienen una actitud favorable hacia el reconocimiento que pudieran recibir por parte de sus jefes, como se menciona en el marco teórico, Maslow dice que esta necesidad para él es satisfecha en su totalidad ya que el hombre es imprescindible, además el reconocimiento ayuda a elevar la autoestima, permitiendo así sentirse motivado para desarrollar mejor sus actividades. (ver gráfico 6)

Hipótesis Nula No. 7 "No existe relación entre la motivación y el ascenso", fué aceptada por los resultados arrojados, lo que lleva a la conclusión de que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud desfavorable hacia los ascensos que pudieran obtener en la empresa, esto se puede reflejar como en el apartado de los logros que pueden obtener en la empresa y si ellos perciben que los ascensos son muy difíciles de obtener, esto podría repercutir en el desempeño de su trabajo, porque esto influye de manera directa para sentirse desmotivados. (ver gráfico 7)

ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS

HISTORIA DE VIDA

Podríamos dividir las vivencias narradas por Omar Cardiel Resendiz en tres partes: antes de la reestructuración, cuando se llevó a cabo el recorte de personal y en la actualidad.

Omar nos relata que sus logros cuando ingresó a PEMEX estaban encaminados a buscar una estabilidad económica.

El poder del sindicato anteriormente generaba muchos vicios y corrupciones; por lo que Omar al ingresar, obtuvo su planta gracias a un pariente que era colaborador de la Quina.

Omar comenzó a ver realizadas sus expectativas en un periodo muy corto; pronto pudo adquirir una casa y un automóvil. Él veía superarse en primera instancia en el aspecto económico y posteriormente pensaba en su preparación, y al poco tiempo dejó de estudiar.

El ambiente petrolero era vicioso y corrupto, no se trabajaba con eficiencia, es más a veces no se trabajaba. Existían muchas fiestas, mayor compañerismo, pero esa integración no era llevada a cabo para cuestiones laborales. Omar al ser una persona muy joven se deja absorber por el ambiente laboral.

En esa época Omar mantenía buenas relaciones interpersonales: en el trabajo existía compañerismo, en su casa al ser un sustento económico, comenzó sentir que era tomado en cuenta por sus familiares, y por otro lado existían varias muchachas con interés en establecer una relación estable con él. Aunque también, todos los beneficios socioeconómicos provocaron la envidia y amenazas por algunos compañeros de trabajo y amigos.

Posteriormente cuando el Presidente Carlos Salinas de Gortari, dió a conocer los planteamientos de modernización para PEMEX, comienzan a existir rumores en torno a la posible desaparición del Departamento de Limpieza y Maniobras y esto generó un cambio en el ambiente laboral.

Omar nos comentó que el tiempo empleado en la realización de sus actividades aumentó (aproximadamente cuatro horas diarias) en relación con el que antes utilizaban (de hora y media a dos horas diarias). Esto fue una de las consecuencias de que el sindicato perdiera su poder, es por eso que el cabo adquiere la capacidad de mandar a su gente, aunque lamentablemente no cuentan con la capacidad suficiente para dirigir, según nos expresó Omar;

lo que provocó que el doméstico se sintiera presionado ante las exigencias del cabo y con temor a ser despedido.

Otra cuestión, que fue drástica para los domésticos, comenzaron a existir restricciones en los pases de salida y entrada, permisos, días económicos, etc.

Las relaciones entre compañeros dejó de ser estrecha, en primera instancia por que ya no existían las condiciones de acercamiento entre ellos, no podían salirse de las instalaciones, tenían más actividades, y las fiestas organizadas por el sindicato ya no se llevaban a cabo. La segunda razón es que existía temor. El doméstico dejó de cooperar con sus compañeros al sentir en peligro su permanencia en PEMEX; es por eso que no le importaba el afectar a los demás mientras que él no saliera perjudicado.

Nos comenta Omar que en esa época de incertidumbres la posibilidad de ascensos se volvió casi nula, por lo que lo único que deseaban era su permanencia en la empresa.

En el año de 1993 fue el recorte de personal para el Departamento de Limpieza y Maniobras. Ahora el empleado se siente presionado, es difícil para él asumir el cambio; ya que existió un recorte tanto en los recursos humanos como en los materiales. Actualmente el trabajador tiene que acoplarse a los pocos recursos que se le proporcionan, responsabilizarse de un área completa. Además se detectó que no existe una adecuada supervisión por que no se cuenta con personal capacitado (intendentes y cabos) para dirigir a los grupos, según la apreciación de Omar.

ENTREVISTA GRUPAL

Si realizamos una comparación de lo arrojado en las Entrevistas Grupales y las teorías motivacionales mencionadas en el capítulo 1, podremos observar similitudes que nos ayudan a entender la manera en que han influido dichos factores motivacionales en los trabajadores del Departamento de Limpieza y Maniobras de PEMEX.

Las respuestas que los trabajadores dieron cuando se les preguntó cuáles eran sus logros dentro de la empresa, son significativas; ya que nos mencionaron que sus logros han cambiado en relación a los que tenían antes del proceso de reestructuración en Petróleos Mexicanos.

Ellos mencionaban, que anteriormente sus expectativas de logro dentro de la empresa estaban orientadas en la adquisición de bienes económicos y/o materiales, tales como la obtención de un mejor nivel, lo que implica la obtención de un mejor salario, adquirir una casa, una automóvil; y no mencionaron el deseo de obtener oportunidades de prepararse, para poder realizar sus actividades de una manera más óptima.

Esto significa que al trabajador solo le importa obtener un mejor nivel económico sin importarle el superarse y aprender cosas nuevas; podríamos explicar esto en términos de que no existía una consciencia de hacer las cosas con calidad, el contexto del país era diferente y no se habían planteado aún las exigencias actuales que a nivel mundial se viven.

Por otro lado el sindicato, era muy poderoso, existían corrupciones lo que permitía al trabajador aspirar a mejores niveles dentro de la empresa, y olvidarse de sus capacidades y preparación.

Actualmente las expectativas de logro han cambiado para el doméstico, ha comenzado a observar y asimilar que la situación laboral está cambiando, que las exigencias son diferentes, la situación a nivel nacional es difícil, por lo que ahora le interesa permanecer dentro de la empresa, sabe que el obtener un ascenso no es fácil y necesita prepararse,

En cuanto a como eran sus relaciones de poder, los trabajadores expresaron los siguientes puntos de vista:

Ellos expresaron que antes de la reestructuración del Departamento, la relación con su jefe inmediato (cabo), no era problemática, ya que el cabo no contaba con el poder para reprender o llamar la atención al doméstico por que sabía que éste contaba con el apoyo del sindicato, en donde los reportes y las investigaciones no afectaban al empleado.

Después de la reestructuración podemos observar que ha existido un cambio, al no contar con el mismo apoyo del sindicato, el doméstico tiene que asumir su responsabilidad dentro de la empresa, es decir, tiene que acatar las indicaciones del cabo. Pero el problema radica en que el cabo no cuenta con la adecuada capacidad y actitud para ejercer el mando, lo que genera muchos problemas en cuanto a la relación cabo-doméstico. Es así como existe una desintegración de equipos de trabajo, siendo esto una grave consecuencia para la empresa, ya que el trabajador no coopera, ni rinde lo mismo, cuando se encuentra en un ambiente laboral de presión, tal como lo han manifestado ellos mismos, que cuando se sienten identificados con su equipo laboral.

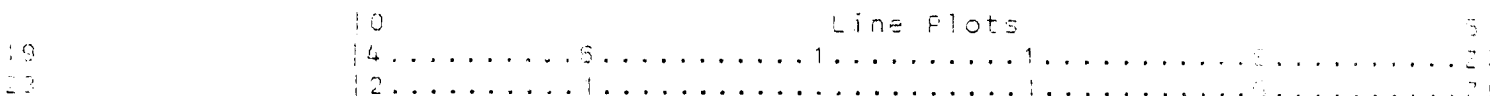
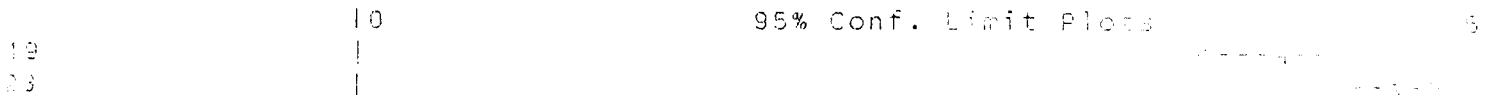
En cuanto a las relaciones interpersonales también ha existido un cambio a partir de la reestructuración.

El trabajador manifiesta que antes existía compañerismo y que las relaciones con sus cabos no era buena, pero tampoco mala ya que siempre ha existido favoritismo por parte de los cabos, lo que afecta las relaciones interpersonales en un equipo.

Los trabajadores manifiestan que ahora al existir mayor presión por parte de los cabos, se deterioran las relaciones, además de que hay menor número de trabajadores, lo que provocó un cambio en la distribución de sus labores (hay un trabajador por cada área) y no se le permite comunicarse con sus compañeros.

-Tests (Two Sample T-Test Results)

	C19		C23	
Count - Mean	84	4.030334	84	4.414402
5% C.L. of Mean	3.776046	4.390611	4.414402	4.798998
Std.Dev - Std.Error	1.415987	.1544863	.9430119	.1518801
Diff=0	---- Equal Variances ----		---- Unequal Variances ----	
T-Value - Prob.	-2.386035	0.0044	-2.386035	0.0045
Degrees of Freedom	166		146.000	
5% C.L. of Diff.	-1.5357142	.1856229	-1.5357142	.1856229
5% C.L. of Diff.	-1.9022041	-1.1692242	-1.9022041	-1.1688659
F-ratio testing group variances	2.254677		Prob. Level	0.0003



Enter to continue, or ESC to quit --

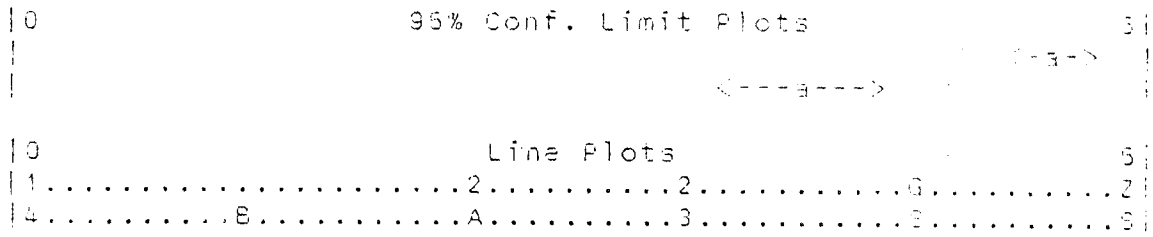
VARIABLE PUNTUALIDAD

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos a la puntualidad, tuvieron una probabilidad de 0.0044, que al ser menor de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de "Limpieza y maniobras" tienen una actitud favorable hacia la puntualidad que les exige la empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #19, evalúa la variable desfavorable de la puntualidad y el ítem #23, evalúa la variable favorable de la puntualidad, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son menores que el valor de alfa 0.05.

T-Tests (Two Sample T-Test Results)

	C2		C7	
Count - Mean	84	4.690952	84	3.476191
95% C.L. of Mean	4.4534	4.808605	3.13022	3.82376
Std.Dev - Std.Error	.8181637	8.926998E-02	1.504238	.1730468
Ho:Diff=0	----- Equal Variances -----		----- Unequal Variances -----	
T-value - Prob.	5.906263	0.0000	5.906263	0.0000
Degrees of Freedom		166		124.8894
95% C.L. of Diff.	1.154762	.1955148	1.154762	.1955148
95% C.L. of Diff.	.7887414	1.540782	.7678101	1.541713
Ratio testing group variances		3.796872	Prob. Level	0.0000



Enter to continue, or ESC to quit --

VARIABLE ASISTENCIA

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos a la asistencia, tuvieron una probabilidad de 0.0000, que al ser menor de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de "Limpieza y maniobras" tienen una actitud favorable hacia la asistencia que les exige la empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #2, evalúa la variable favorable de la asistencia y el ítem #7, evalúa la variable desfavorable de la asistencia, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son menores que el valor de alfa 0.05.

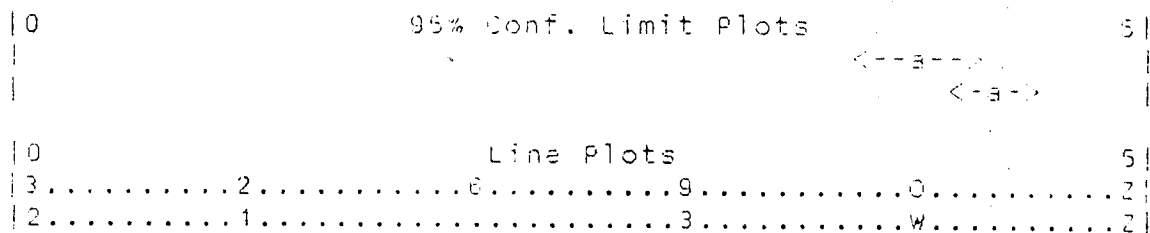
stats (Two Sample T-Test Results)

Q:motivact

	C26		C29	
nt - mean	84	4.011905	84	4.330952
C.L. of Mean	3.73108	4.292729	4.170935	4.59107
.Dev - Std.Error	1.294046	.141192	.9682273	.1056423

Diff=0	----- Equal Variances -----	----- Unequal Variances -----		
size - Prob.	-2.09283	0.0379	-2.09283	0.0380
Dees of Freedom		165		155.461
nt - Std. Error	-.3690476	.1753391	-.3690476	.1753391
C.L. of Diff.	-.7172079	-2.088743E-02	-.7173774	-2.071789E-02

adjo testing group variances 1.786261 Prob. Level 0.0099



en → to continue, or ESC to quit --

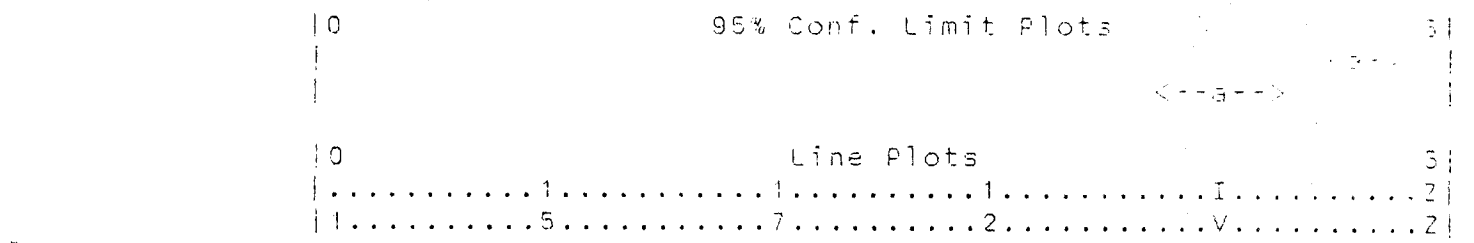
VARIABLE AFILIACION

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos a la afiliación, tuvieron una probabilidad de 0.0379, que al ser menor que el valor de alfa de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia la afiliación que tienen dentro de ésta empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #26 evalúa la variable favorable a la afiliación y el ítem #29, evalúa la variable desfavorable a la afiliación, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son mayores que el valor de alfa.

Tests (Two Sample T-Test Results)

Variable	022	027
Mean	4.578571	4.3765281
Std. Error	7.413822E-02	1.246155
Prob. > T	0.0001	0.0001
95% Conf. Interval	4.436226	4.128226



Press F1 to continue, or ESC to quit --

VARIABLE LOGRO

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos al logro, tuvieron una probabilidad de 0.0001, que al ser menor que el valor de alfa de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia los logros que pueden tener en ésta empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #22 evalúa la variable favorable al logro y el ítem #27, evalúa la variable desfavorable al logro, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son mayores que el valor de alfa.

```

T-Tests                               (Two Sample T-Test Results)
-----C:motivact-----
Count - Mean          C5          C28
34          3.785714          84          4.046038
95% C.L. of Mean     3.457252          4.114177          4.105882          4.324613
Std.Dev - Std.Error  1.513565          .1651434          1.103052          .1203036

Ho:Diff=0          ----- Equal Variances -----          ----- Unequal Variances -----
T Value - Prob.    -2.738124          0.0069          -2.738124          0.0069
Degrees of Freedom          166          153.4042
Diff. - Std. Error  -1.5595238          .2043457          -1.5595238          .2043457
95% C.L. of Diff.  -1.9629797          -.1560679          -1.9632182          -.1553294

F-ratio testing group variances          1.882825          Prob. Level          0.0044

          |0          95% Conf. Limit Plots          |5|
          |          <---a--->          |
5          |          <---a--->          |
28         |          <---a--->          |

          |0          Line Plots          |5|
5          |2.....8.....C.....2.....K.....|
28         |1.....3.....3.....4.....L.....|

Enter ↵ to continue, or ESC to quit --

```

VARIABLE RESPONSABILIDAD

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos a la responsabilidad, tuvieron una probabilidad de 0.0069, que al ser menor que el valor de alfa de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia la responsabilidad que pueden tener dentro de ésta empresa.

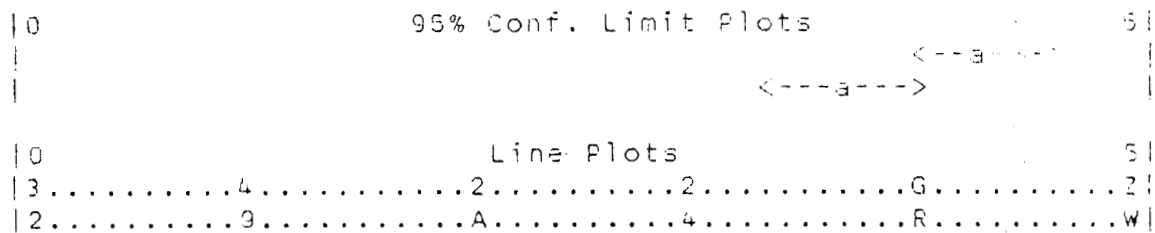
Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #5 evalúa la variable favorable a la responsabilidad y el ítem #28, evalúa la variable favorable a la responsabilidad, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son menores que el valor de alfa.

esta (Two Sample T-Test Results)

U:motivact

	C11		C15	
nt - Mean	84	4.321429	84	3.678572
C.L. of Mean	4.037257	4.605601	3.358704	3.998493
.Dev - Std.Error	1.309472	.1428751	1.473956	.1608218

	----- Equal Variances -----		----- Unequal Variances -----	
Diff=0				
alce - Prob.	2.988355	0.0032	2.988355	0.0032
ees of Freedom		166		165.6741
.Dev - Std. Error	.6428573	.2151203	.6428573	.2151203
C.L. of Diff.	.2181273	1.067587	.2181362	1.067578
atio testing group variances		1.267001	Prob. Level	0.2930



er → to continue, or ESC to quit --

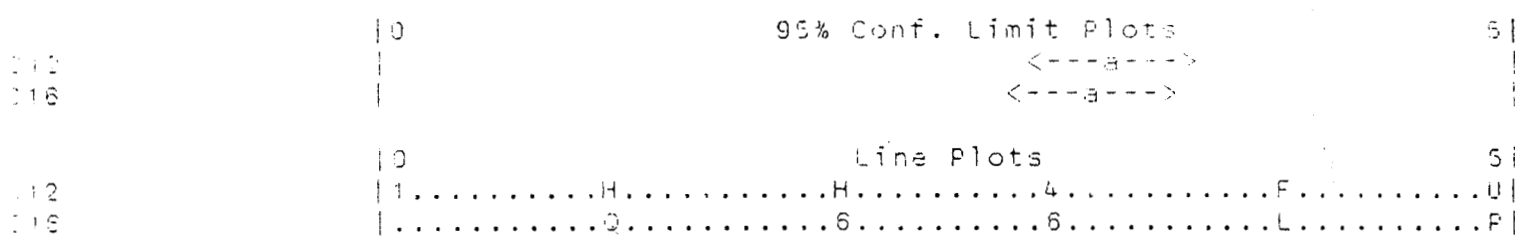
VARIABLE RECONOCIMIENTO

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos al reconocimiento, tuvieron una probabilidad de 0.0032, que al ser menor que el valor de alfa de 0.05, rechazamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud favorable hacia el reconocimiento que pueden tener dentro de ésta empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #11 evalúa la variable favorable al reconocimiento y el ítem #15, evalúa la variable desfavorable al reconocimiento, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son menores que el valor de alfa.

F-Tests (Two Sample T-Test Results)

	C12		C16	
Count - Mean	34	3.25	34	3.154762
95% C.L. of Mean	2.89369	3.60631	2.794305	3.515213
Std.Dev - Std.Error	1.641984	.1791442	1.660991	.161223
Ho:Diff=0	----- Equal Variances -----		----- Unequal Variances -----	
T-Value - Prob.	.3737373	0.7091	.3737373	0.7091
Degrees of Freedom		166		167.9772
Diff. - Std. Error	9.523821E-02	.2548266	9.523821E-02	.2548266
95% C.L. of Diff.	-.4078862	.5983626	-.4078333	.5983097
F-ratio testing group variances		1.023411	Prob. Level	0.9163



Enter to continue, or ESC to quit --

VARIABLE ASCENSO

Siguiendo la regla establecida, las respuestas de los empleados a los reactivos referidos a los ascensos, tuvieron una probabilidad de 0.7091, que al ser mayor que el valor de alfa de 0.05, aceptamos la Hipótesis Nula planteada, lo que significa que los empleados del Departamento de Limpieza y Maniobras tienen una actitud desfavorable hacia los ascensos que pueden tener dentro de ésta empresa.

Esto se ve en la tabla del programa NCSS, donde, la probabilidad del ítem #12 evalúa la variable favorable a los ascensos y el ítem #16, evalúa la variable desfavorable a los ascensos, en ambas no existió diferencia en sus probabilidades y son mayores que el valor de alfa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El personal de limpieza y maniobras manifestó que su actitud ante los diversos factores motivacionales que se presentaron en la aplicación de los instrumentos (escala de actitudes, entrevistas grupales e historia de vida) fueron los siguientes:

Ellos manifestaron que al encontrarse bien en su medio laboral su actitud hacia el mismo se torna positiva. Por lo que podemos interpretar que se sentían motivados cuando las relaciones eran cordiales en su departamento, al no existir éste factor disminuye considerablemente el que el empleado se sienta a gusto, y por lo tanto su actitud hacia su trabajo se torna negativa.

El que exista un adecuado reconocimiento hacia su labor, es algo que los motiva, en la escala de actitudes así lo manifestaron, también fue expresado en las entrevistas grupales, en donde se comentó que requieren de reconocimiento de su trabajo, ya que por lo general nunca se les estimula cuando realizan bien sus actividades, ni con palabras ni por escrito. Omar en su narración, nos comentó que además de que no existe un reconocimiento para los domésticos dentro del departamento, tampoco existe por parte del usuario.

La manera como se dirigen hacia los domésticos sus jefes inmediatos no es aprobada por ellos, ya que existe prepotencia, lo que genera que el empleado no haga sus labores con gusto y satisfacción. Se pudo corroborar por medio de la escala de actitudes que el empleado manifestaría una actitud más favorable hacia su trabajo si el mando (poder) de los jefes fuera el correcto.

Por los comentarios de Omar, pudimos percatarnos que el empleado se siente humillado cuando se le regaña o grita delante de otras personas. Si se modificara la actitud prepotente y grosera de algunos jefes, el trabajador no acumularía resentimientos y se propiciaría una verdadera integración grupal.

A partir de los cambios de estructura en PEMEX, los trabajadores del departamento de Limpieza y Maniobras se han ido percatando poco a poco que es necesario que modifiquen su manera de trabajar, ya que existían muchos vicios. Ha sido un cambio radical para ellos, y se ha ido asumiendo lentamente.

En tales circunstancias manifestaron estar concientes que deben ir adquiriendo una actitud positiva hacia la puntualidad que actualmente se les exige, a la asistencia que deben cumplir a fin de no perjudicar al departamento y al cumplimiento de las actividades asignadas como su responsabilidad.

De manera contraria a los factores motivacionales ya mencionados el trabajador manifestó que las posibilidades de obtener ascensos dentro de la empresa son casi nulas, ya que se maneja por escalafón y no por capacidad, esta situación ha generado que el trabajador no se sienta motivado y no se interese verdaderamente por realizar un buen servicio, ya que piensa que no tiene caso esforzarse si no va a poder tener la facultad de ascender y por ende su esfuerzo no es valorado ni reconocido.

Con todas estas situaciones el trabajador del Departamento de Limpieza y Maniobras no se encuentra motivado para realizar un buen servicio, lo que repercute considerablemente para la institución.

Para toda empresa es importante que el trabajador mantenga una actitud favorable hacia sus actividades; para ello se requiere que se estimulen factores motivacionales.

Es esta la razón por lo que se hace necesario que los grupos de trabajo se integren y se propicie un ambiente agradable que motive a todo el personal del Departamento de Limpieza y Maniobras.

Pero, para que existan equipos de trabajo es requisito indispensable que se cuente con un líder, capaz de organizar, coordinar y motivar al personal a su cargo.

Con la información obtenida en la investigación, pudimos percatarnos de la incapacidad de muchos de los mandos medios (cabos) y altos (jefe del Departamento y Supervisor) para dirigir; lo que origina una deficiente o nula integración grupal.

Es recomendable implementar un programa de capacitación para estos mandos, medios y altos, a fin de que logren ejercer adecuadamente su función y propicien la motivación y actitud positiva del empleado hacia su trabajo.

En la investigación planteamos la hipótesis de que "al existir mayor motivación el empleado va a tener una actitud positiva hacia su trabajo". Con base en los instrumentos aplicados pudimos percatarnos de que el empleado del departamento tiene escasamente o prescinde de algunos factores motivacionales que contribuyen de manera considerable para poder contar con una actitud positiva. es por eso que el trabajador no se siente bien en su ambiente laboral y mantiene en muchas ocasiones una actitud negativa lo que genera que la calidad de su trabajo disminuya.

Con lo anterior, podemos aceptar la hipótesis expresada en nuestra investigación.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Arciniega Barrón L. tesis de licenciatura UNAM, Factores que determinan la actitud en el personal que labora en la empresa, México 1989.
2. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Méx. 1989, 536pp.
3. Besserer Alatorre Federico. Tesis: Internacionalización de la fuerza de trabajo y Conciencia de Clase en la Comunidad Mixteca Migrante de San Juan Mixtepec, U.A.M.I. Méx. 1988, 229 pp
4. Borbolla Trujillo Adriana, Tesis de Licenciatura UNAM, Orientación al logro de los diferentes niveles jerárquicos Méx. 1991.
5. Cornejo y Rosado Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia. Colegio de Graduados en Alta Dirección. 206pp
6. Dennis Coon, Introducción a la Psicología y Aplicaciones, Ed. Adisson Wesley, Méx. 1985, 585pp.
7. Epoca No. 30 Semanario de México. Lo imposible se hizo historia, México 30 de diciembre de 1991.
8. Flores Amastal Enrique, Tesis de Licenciatura UNAM; Círculos de calidad en la industria, Méx. 1988.
9. Fraisse Paul, Mielli Richard, Motivación Emoción y Personalidad, Méx. 1988
10. Genesca Garriosa Eric. Motivación y Enriquecimiento de Trabajo, Ed. Hispanoeuropeo, Barcelona 1987, 281 pp
11. Germalne de Montmollin, Psicología Social, Ed. Paidós, Méx. 1980, 151pp.

12. Howard Schuartz. Sociología Cualitativa. Ed. Trillas. Méx. 1984. 558 pp
13. Impacto. Un paso Hacia una Democracia Auténtica. Méx. agosto de 1987
14. Joshep Nuttin, Teoría de la Motivación Humana, Ed. Paidós Méx. 1980. 151pp.
15. KennethH. Blanchard, Paul Hersey, La Administración y el comportamiento Humano. Ed. Técnica Méx. 1970, 171pp.
16. Maslow Abraham, Motivación y Personalidad. Nueva York, 1964, 9a reimpresion, 272pp.
17. McClelland David. La Sociedad Ambiciosa. Ed. Guadarrama. Madrid. 1968
18. Mora Argudín María Luisa. Tesis: Satisfacción Laboral. UNAM. Méx. 1990.
19. Nadelsticher Mitrani Abrahm. Técnicas para la Construcción de Cuestionarios de Actitudes y Opción Múltiple, Instituto Nacional de Ciencias Penales. Méx. 1983.
20. Papalia Diane y Olds. Psicología. Ed. McGraw-Hill. Méx. 1990. 762 pp
21. Pemex Departamento de Capacitación y Productividad. Análisis para la viabilidad de la prestación del servicio de intendencia, Méx. 1993.
22. Pemex Gerencia de Ingenieria de Telecomunicaciones Lineamientos en materia de modernización en Pemex, Méx. 1992.
23. Pemex, Programa general de inducción Méx. D.F.. 1992 59pp.
24. Pemex, Propuesta de Reorganización del Departamento de Limpieza y Maniobras

25. Rojas Soriano Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Ed. UNAM. 1985. 280 pp
26. Rubinstein, J.L. Principios de la Psicología Social, Ed, Grijalbo, Méx. 1986, 686pp.
27. Saltalamacchia Homero et al. Historia de Vida y Movimientos Sociales: Propuesta para el uso de la Técnica.
28. Stephen P. Robbins, Administración Teoría y Práctica, Ed. Prenti Hall, Hispanoamericana 1987
29. Vroom H. Victor, Edward L. Deci, Motivación y Alta Dirección Ed. Trillas, Méx. 1990, 363pp.
30. William B. Werther, Jr. Administración de Recursos Humanos, Ed. McGrawHill, 1991.

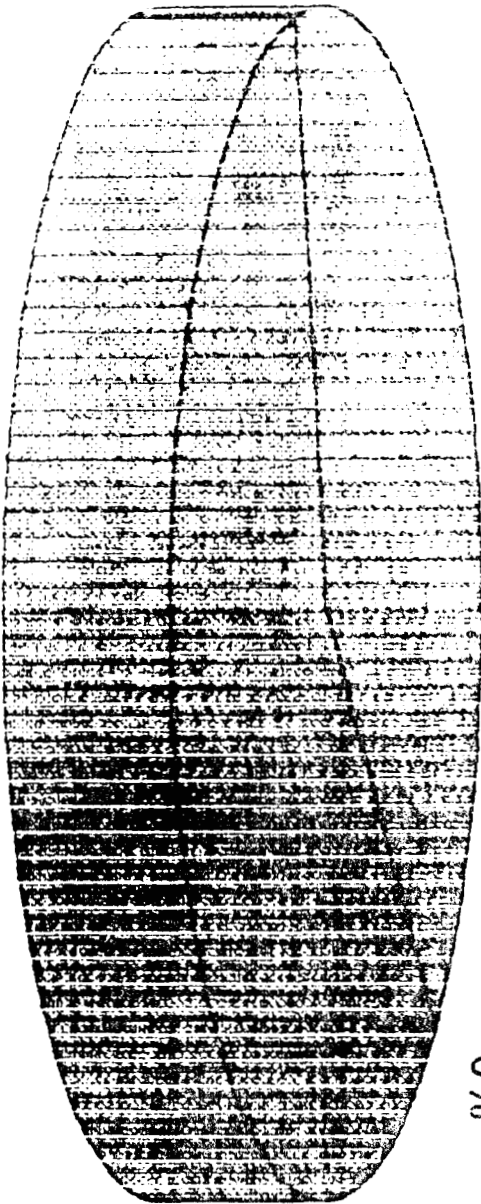
GRAFICOS

ANEXO 1

PORCENTAJE DE LA MUESTRA

MUJERES

40%



0%

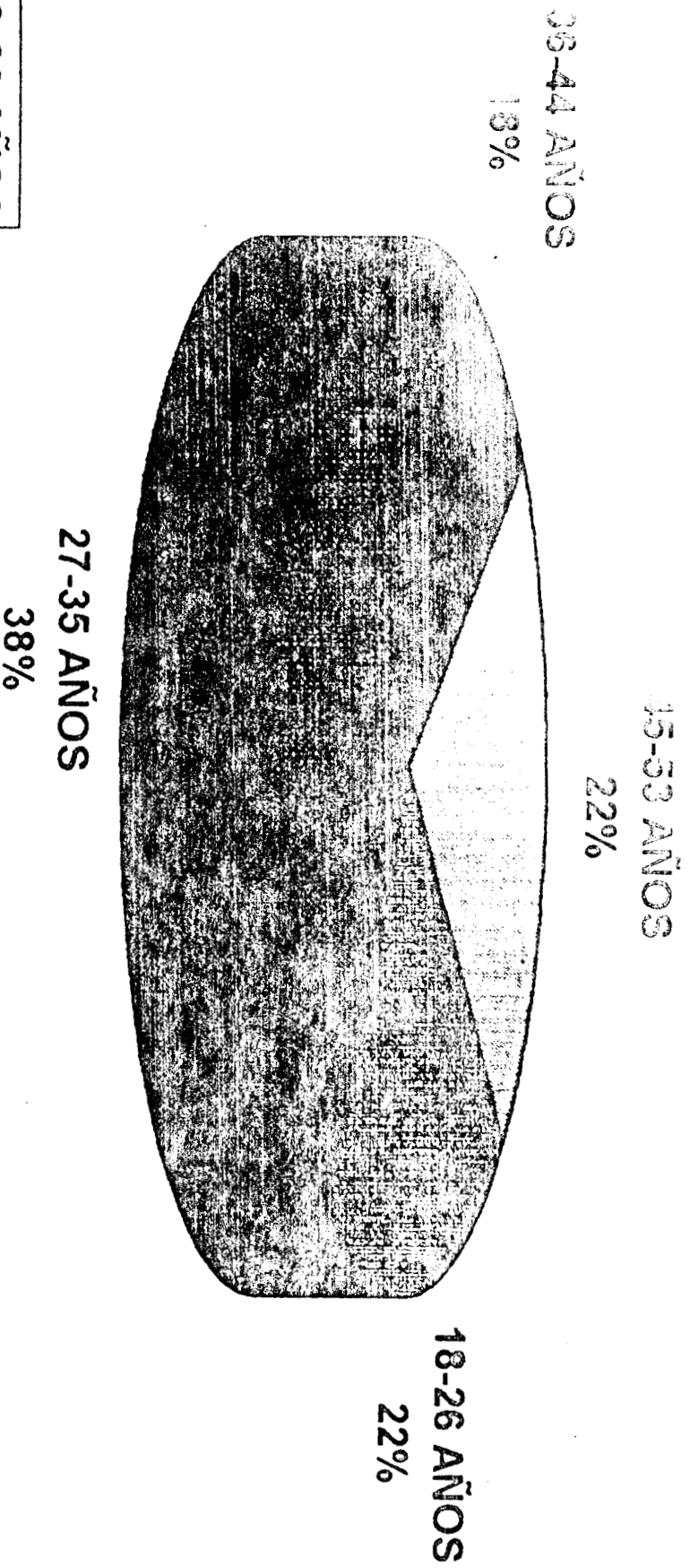
HOMBRES

60%

HOMBRES

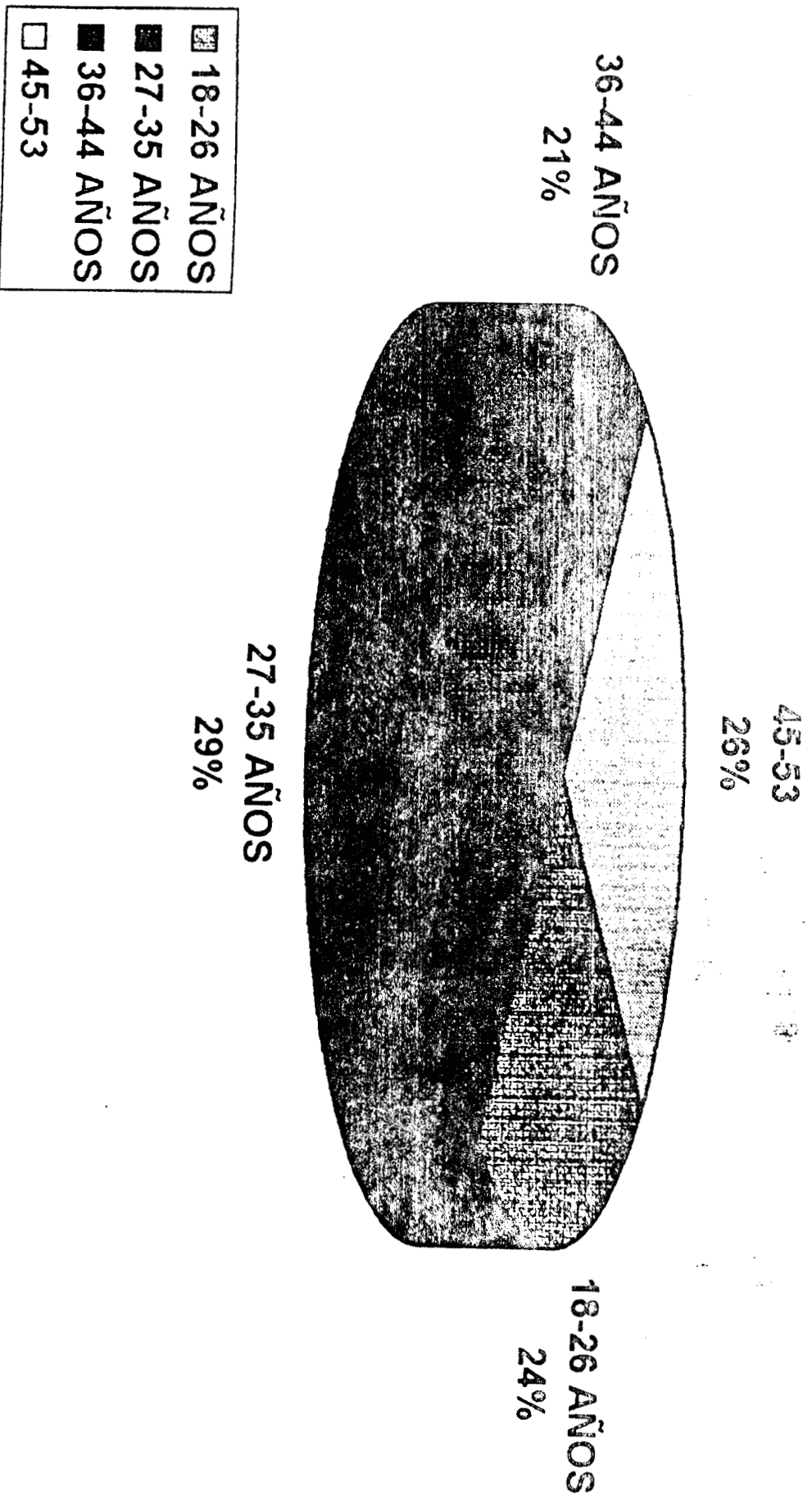
MUJERES

EDAD DE LOS HOMBRRES



- 18-26 AÑOS
- 27-35 AÑOS
- 36-44 AÑOS
- 45-53 AÑOS

EDAD DE LAS MUJERES



36-44 AÑOS
21%

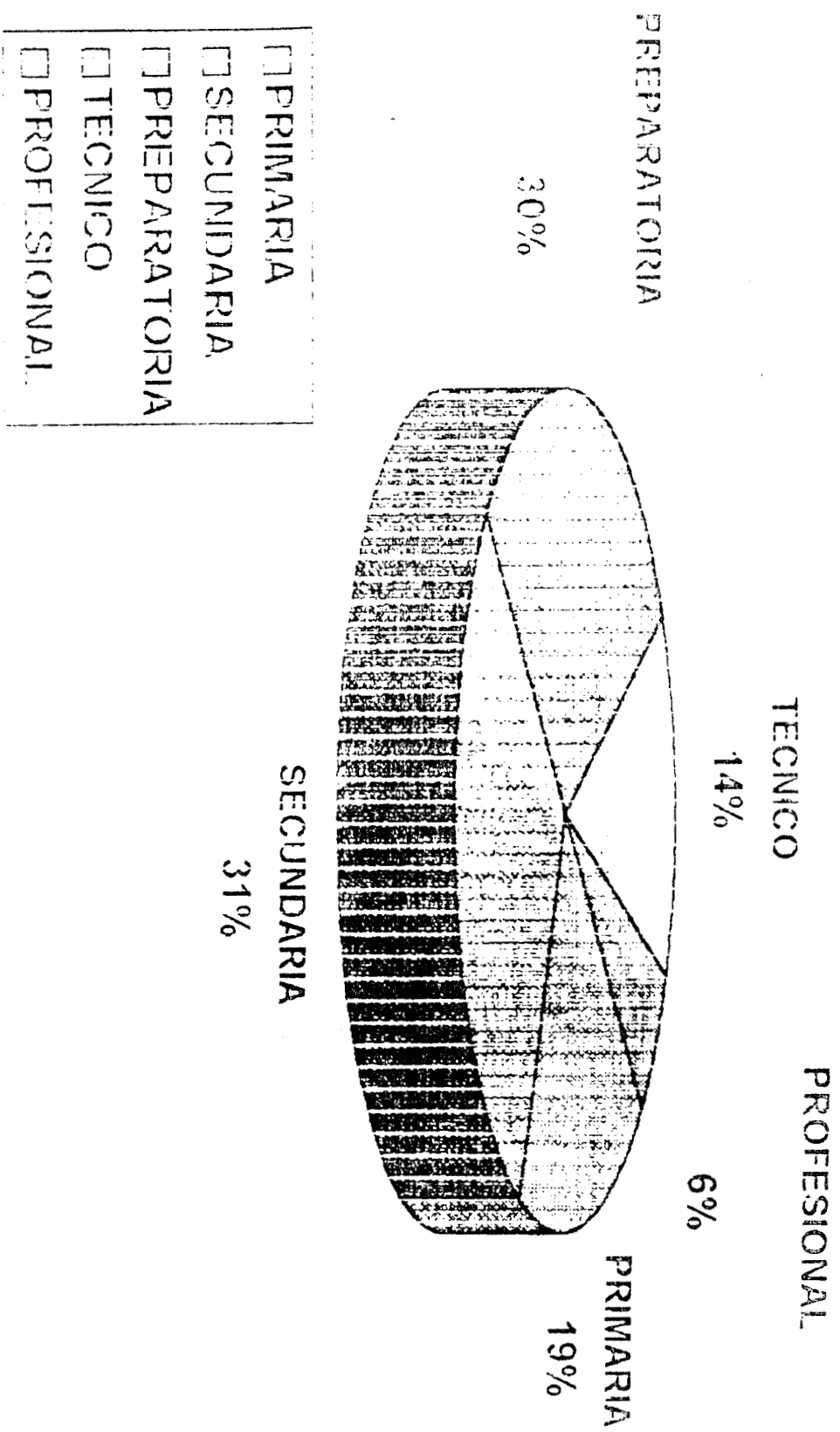
45-53
26%

27-35 AÑOS
29%

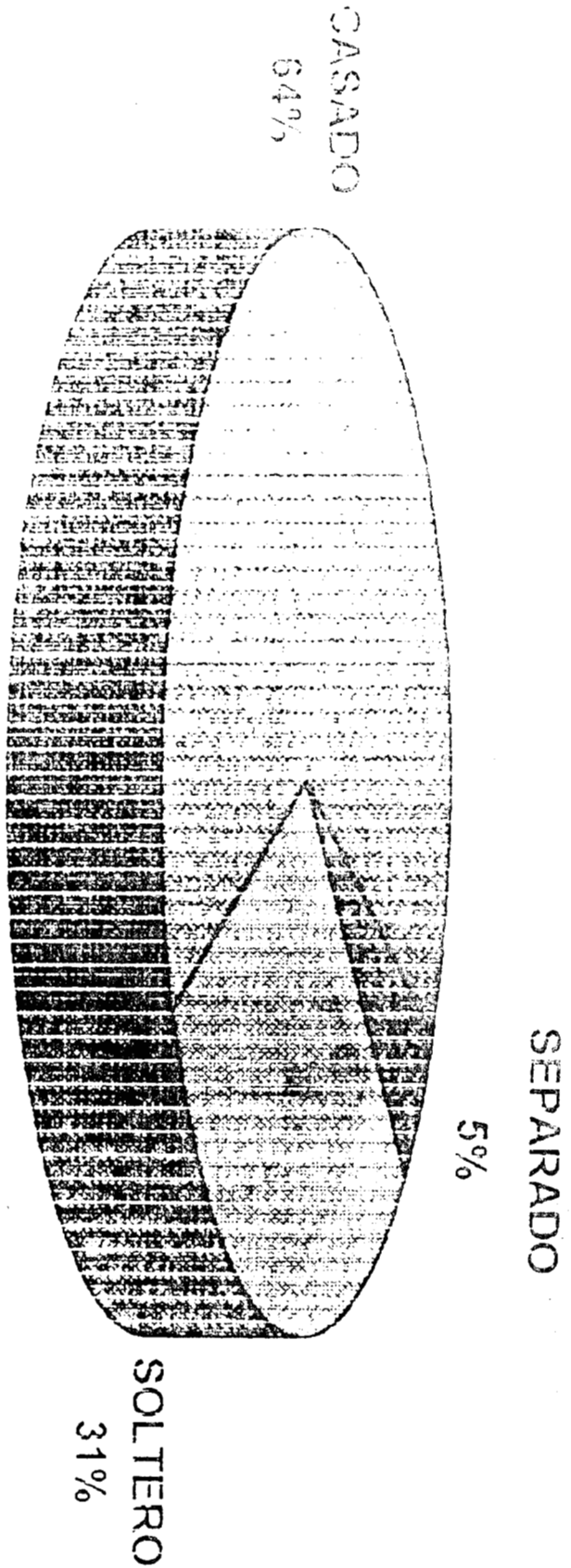
18-26 AÑOS
24%

- 18-26 AÑOS
- 27-35 AÑOS
- 36-44 AÑOS
- 45-53

ESCOLARIDAD DE LA MUESTRA

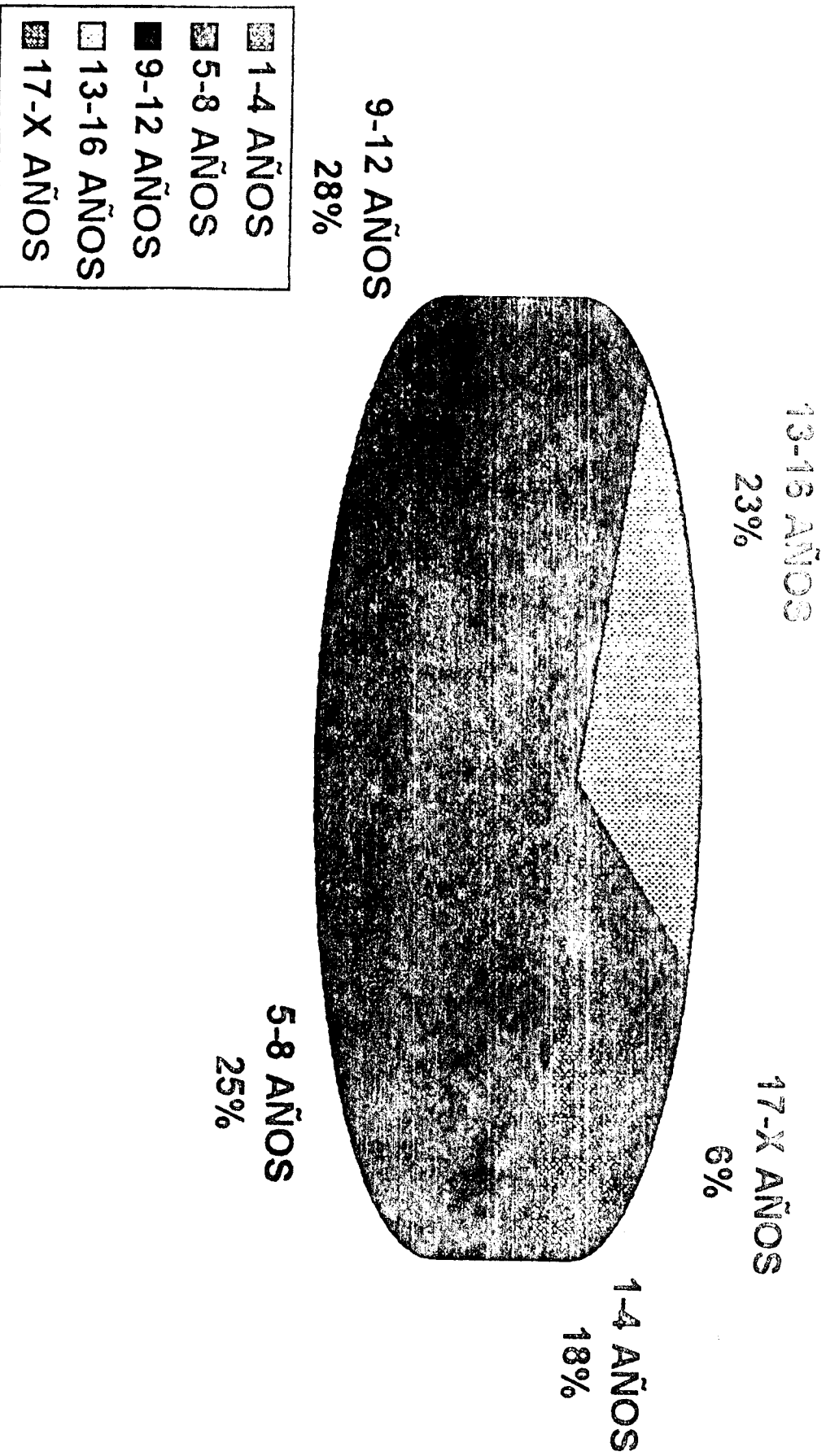


ESTADO CIVIL DE LA MUESTRA



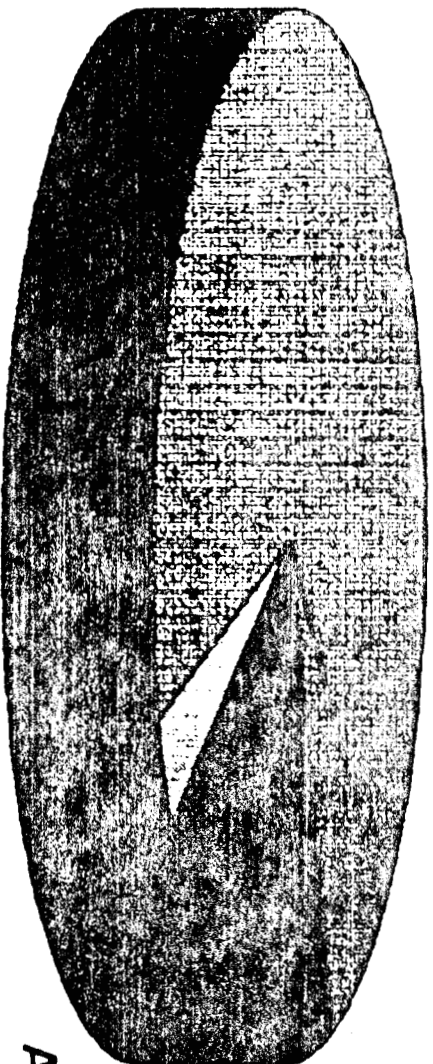
- SOLTERO
- CASADO
- SEPARADO
-

ANTIGUEDAD



PUNTUALIDAD

TOTALMENTE
DE ACUERDO
67%



TOTALMENTE
EN
DESACUERDO

7%
DESACUERDO

4%

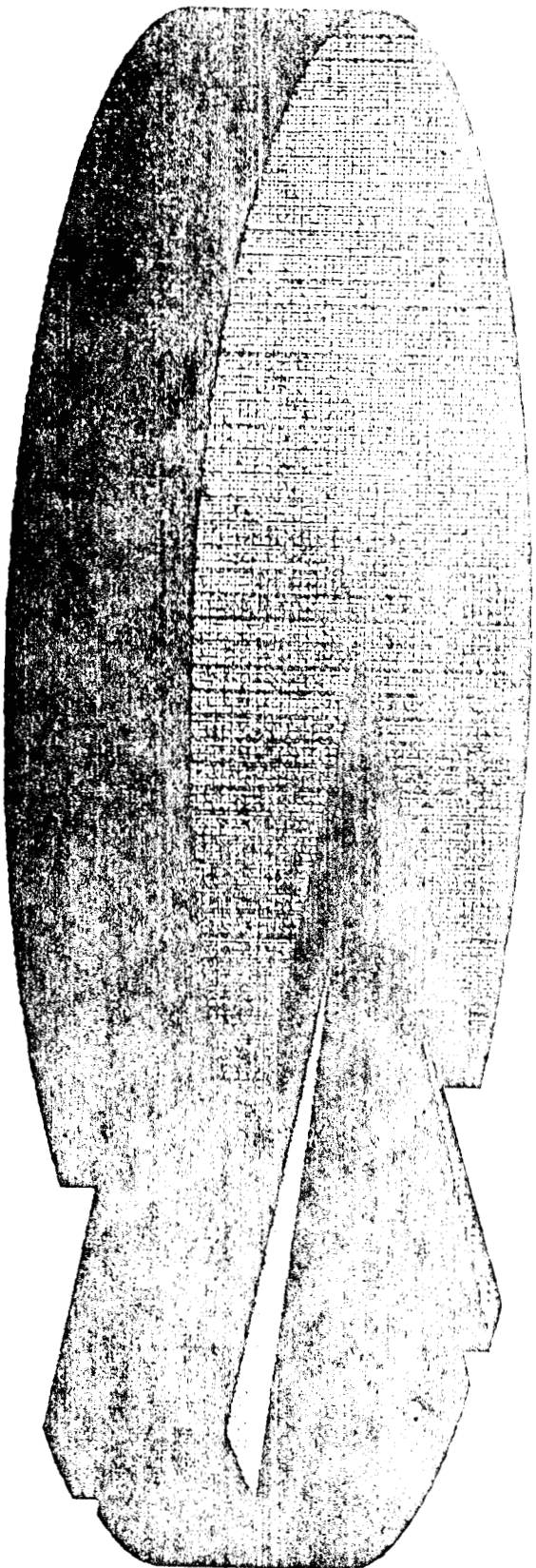
ACUERDO

INDIFERENTE 18%

4%

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- DESACUERDO
- ACUERDO
- INDIFERENTE
- TOTALMENTE DE ACUERDO

ASISTENCIA



- TOTALMENTE EN
DESACUERDO
- ACUERDO
- DESACUERDO
- TOTALMENTE DE
ACUERDO
- INDIFFERENTE

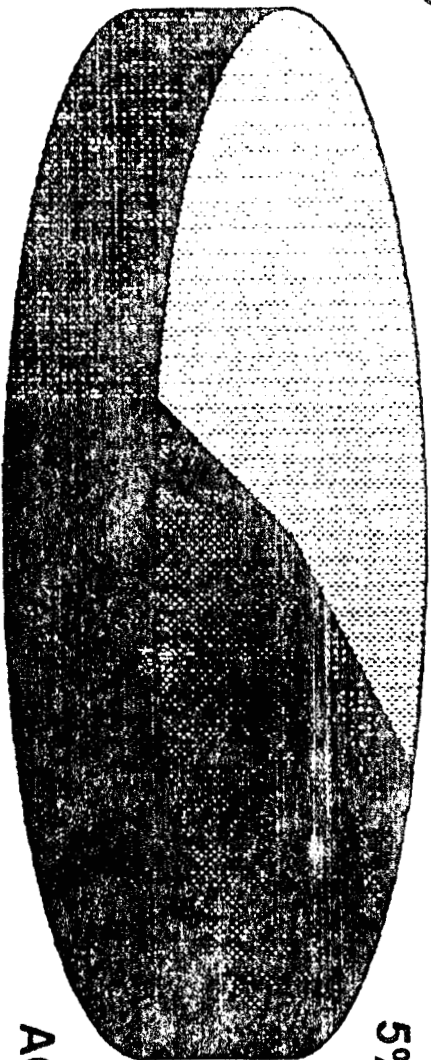
AFILIACION

TOTALMENTE
EN
DESACUERDO

2%

TOTALMENTE
DE ACUERDO

54%



5% INDIFERENTE

ACUERDO

37%

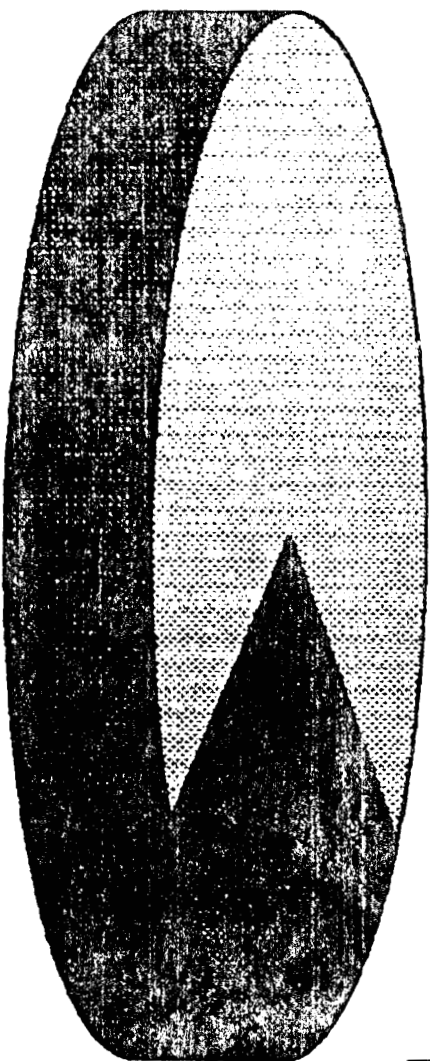
DESACUERDO

2%

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- ACUERDO
- DESACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO
- INDIFERENTE

LOGRO

TOTALMENTE
DE ACUERDO
70%



TOTALMENTE
EN
DESACUERDO
2%

INDIFERENTE
2%

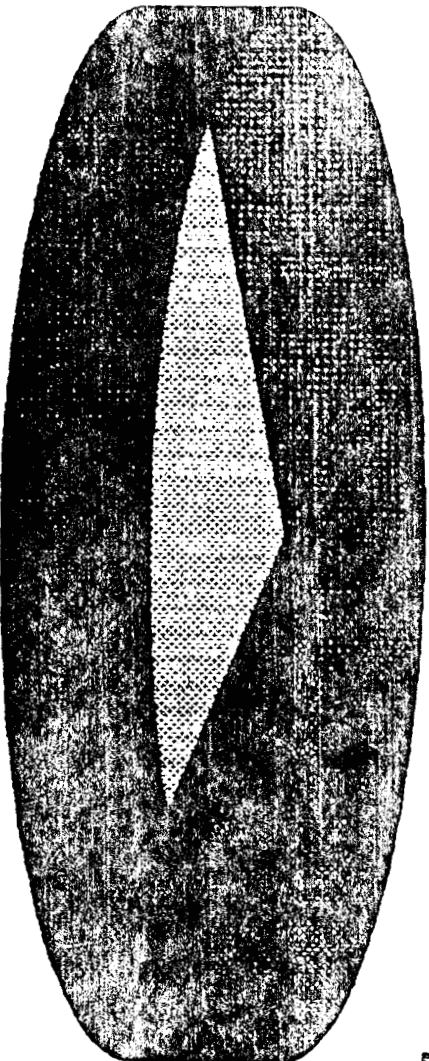
ACUERDO
24%

DESACUERDO
2%

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- ACUERDO
- DESACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO
- INDIFERENTE

RESPONSABILIDAD

TOTALMENTE
DE ACUERDO
43%



TOTALMENTE
EN
DESACUERDO
12%

DESACUERDO
14%

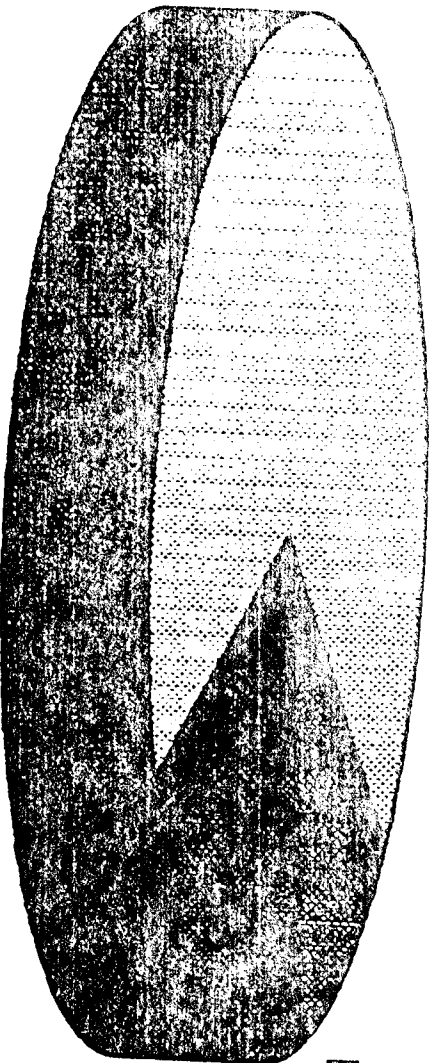
DE ACUERDO
24%

INDIFERENTE
2%

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- DESACUERDO
- INDIFERENTE
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

RECONOCIMIENTO

TOTALMENTE
DE ACUERDO
69%



INDIFERENTE
2%

TOTALMENTE
EN
DESACUERDO

8%

ACUERDO

19%

DESACUERDO

2%

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- ACUERDO
- DESACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO
- INDIFERENTE

ASCENSO

TOTALMENTE
DE ACUERDO
56%

INDIFERENTE
4%

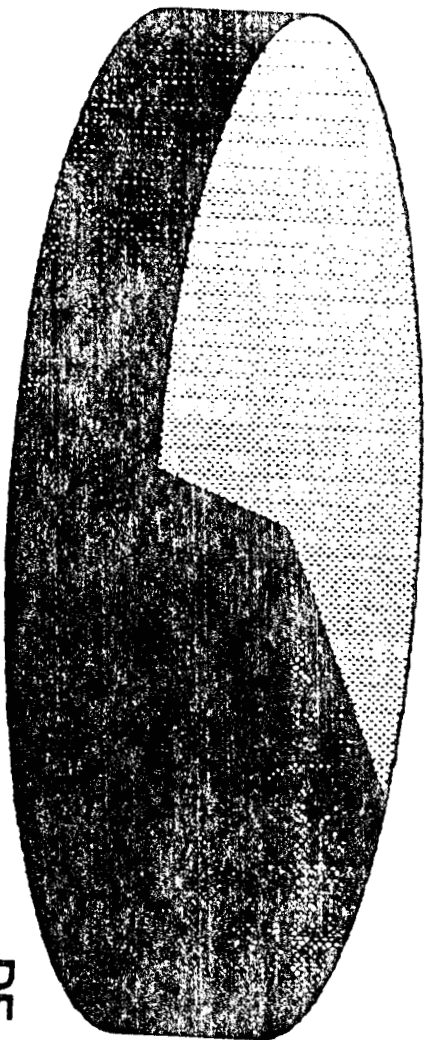
TOTALMENTE
EN
DE ACUERDO

10%

DE ACUERDO

DE ACUERDO
4%

DE ACUERDO
26%



- TOTALMENTE EN DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- DESACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO
- INDIFERENTE

ANEXO 1

ESCALA DE ACTITUDES

SEXO: _____

ESCOLARIDAD: _____

EDAD: _____

ANTIGUEDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

Las respuestas de este cuestionario son confidenciales; debes tachar solo una respuesta.

PREGUNTAS	totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Solo debe recaer en los jefes la responsabilidad de un buen trabajo.					
Legar temprano al trabajo de nada sirve para la realización de una buena labor.					
Para lograr una buena labor se requiere asistir todos los días.					
La dirección debe otorgar cartas de felicitación por la elaboración de un buen trabajo.					
La mejor manera de obtener un ascenso en el trabajo es por capacidad.					
Me interesa por hacer sentir bien al empleado nuevo.					
Cuando termino mi trabajo me siento satisfecho.					
La responsabilidad de un buen trabajo debe recaer en los trabajadores.					
La puntualidad es indispensable para realizar una buena labor.					
No es necesario asistir todos los días hábiles para realizar un buen trabajo.					
La dirección se debe olvidar de felicitar por medio de cartas a sus trabajadores por su buena labor.					
Se les debe otorgar un ascenso a los empleados que son inexpertos en sus labores.					
No me importa que el nuevo empleado se sienta bien.					
Me es indiferente terminar mi trabajo.					
Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.					

ESCALA DE ACTITUDES

Las respuestas de este cuestionario son confidenciales; debes tachar solo una respuesta.

PREGUNTAS	totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Regularmente llego tarde a trabajar.					
Me importa mucho asistir todos los días a mi trabajo.					
Cuando hago bien un trabajo me agrada que me lo reconozcan.					
En este trabajo estoy aprendiendo cosas que podré usar cuando me asciendan a otro puesto.					
Prefiero ser individualista en mi trabajo.					
Me interesa por hacer sentir bien al empleado nuevo.					
Hacer mucho trabajo es importante para mí.					
Muy rara vez llego tarde a trabajar.					
No me importa asistir todos los días a mi trabajo.					
Cuando un buen trabajo me es indiferente que me lo reconozcan.					
Las cosas que aprendo ahora no me sirven si asciendo a otro puesto.					
Me interesan las buenas relaciones en mi trabajo.					
No importa si no logro mis objetivos de trabajo.					
Rara vez las cosas las dejo para mañana.					
No me importa llegar tarde al trabajo.					

ESCALA DE ACTITUDES

Las respuestas de este cuestionario son confidenciales; debes tachar solo una respuesta.

PREGUNTAS	totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	totalmente en desacuerdo
Me interesa mucho el no tener reportes por altar.					
Mi jefe me reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo manifiesta.					
Me importa mucho ser ascendido, es por ello que trabajo todos los días bien.					
Me gusta trabajar en grupo.					
En mi trabajo siempre que comienzo una tarea y la termino me siento satisfecho.					
Generalmente las cosas las deja para mañana.					
Si me importa mi puntualidad en el trabajo.					
No me interesan los reportes por faltar.					
Nunca es reconocido por mi jefe el buen trabajo.					
No me importan los ascensos, es por eso que mi trabajo es siempre mediocre.					
No me gusta trabajar en grupo.					
No siempre termino mis tareas.					
Me gusta realizar trabajos de gran responsabilidad.					
Cualquier persona puede reconocer mi trabajo.					
En esta institución tengo muchas posibilidades para ascender si trabajo bien.					
Me interesa hacer amistades con mis compañeros de trabajo.					
Me desagradan todas las responsabilidades en el trabajo.					
Solo me importa que mi trabajo sea reconocido por los jefes.					
Existen posibilidades muy mínimas de ascender.					
No me interesa hacer amistades con mis compañeros.					

ANEXO 2

ESCALA DE ACTITUDES

____): _____

ESCOLARIDAD: _____

____): _____

ANTIGUEDAD: _____

CIVIL: _____

Las respuestas de este cuestionario son confidenciales; debes tachar solo una respuesta.

PREGUNTAS	totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ir temprano al trabajo de nada sirve para la realización de una buena labor.					
Para lograr una buena labor se requiere asistir todos los días.					
Me intereso por hacer sentir bien al empleado.					
Al haber terminado mi trabajo me siento satisfecho.					
La responsabilidad de un buen trabajo debe recaer en los trabajadores.					
La puntualidad es indispensable para realizar una buena labor.					
Es necesario asistir todos los días hábiles para realizar un buen trabajo.					
Me importa que el nuevo empleado se sienta bien.					
Me es indiferente terminar mi trabajo.					
Me importa mucho asistir todos los días a mi trabajo.					
Al haber hecho bien un trabajo me agrada que me lo reconozcan.					
Al hacer este trabajo estoy aprendiendo cosas que podré usar cuando me asciendan a otro puesto.					
Me gusta lograr mis objetivos de trabajo.					
Al ir rara vez llego tarde a trabajar.					
Al haber hecho bien un buen trabajo me es indiferente que me lo reconozcan.					

ESCALA DE ACTITUDES

Las respuestas de este cuestionario son confidenciales; debes tachar solo una respuesta.

PREGUNTAS	totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	totalmente en desacuerdo
1. Las cosas que aprendo ahora no me sirven si me asciendo a otro puesto.					
2. Me interesan las buenas relaciones en mi trabajo.					
3. No importa si no logro mis objetivos de trabajo.					
4. No me importa llegar tarde a trabajar.					
5. Me importa mucho ser ascendido, es por ello que trabajo todos los días bien.					
6. Me gusta trabajar en grupo.					
7. En mi trabajo siempre que comienzo una tarea y la termino me siento satisfecho.					
8. Si me importa mi puntualidad en el trabajo.					
9. No me interesan los reportes por faltar.					
10. No me importan los ascensos, es por ello que mi trabajo es siempre mediocre.					
11. No me gusta trabajar en grupo.					
12. No siempre termino mis tareas.					
13. Me gusta realizar trabajos de gran responsabilidad.					
14. Me interesa hacer amistad con mis compañeros.					
15. No me interesa hacer amistades con mis compañeros.					