

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA  
IZTAPALAPA  
C.S.H.**

**CASA ABIERTA AL TIEMPO**

// **LOS PROCESOS HUMANOS A TRAVES DE LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA  
DE PETROLEOS MEXICANOS //**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**D. A. M. IZTAPALAPA IZTAPALAPA**

**INTEGRANTES:**

**REYES MORALES, MA. DEL CARMEN  
UBALDO TORRES JUANA**

**ADMINISTRACION**

**OTOÑO DE 1992.**

71E110295

147037

# INDICE

	Pág.
Introducción	1
objetivos	3
hipótesis	5
Capítulo I	
Antecedentes históricos	6
Aproximación crítica de Petróleos Mexicanos	13
Capítulo II	
Perspectiva de la reorganización Técnica de Pemex	18
Perspectiva de la reorganización administrativa de Pemex	21
Capítulo III	
Importancia de los Procesos Humanos en las organizaciones	26
El modelo organizacional de Mintzberg	31
Conclusiones	34
Anexos	
Bibliografía	

través de todos los niveles jerárquicos, de la importancia que se le da a los trabajadores en la toma de decisiones y el grado en que éstos se sientan integrados a la organización dependerá en gran parte el buen funcionamiento de la empresa.

La eficiencia de la comunicación dependerá de la importancia que los directivos den a dicho proceso humano.

Es en dicho aspecto donde se enfoca nuestra investigación iniciando ésta con una descripción general de la organización estudiada (Petróleos Mexicanos) y sus funciones. Basándonos en esto y en la recopilación de la información bibliográfica y hemerográfica se realizó una aproximación crítica de dicha organización y por último se realizaron entrevistas y se aplicaron cuestionarios para comprobar o desechar las hipótesis planteadas en el inicio de la investigación.

## EL PROCESO DIRECTIVO A TRAVES DE LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX).

### OBJETIVOS.

- Conocer, analizar y comparar los conceptos "internacionalización" y "privatización".
- Describir, analizar y comparar el modelo estructural divisional implantado en Pemex y el modelo burocrático, anterior modelo de Pemex. Con el objeto de reconocer las ventajas y desventajas de la aplicación de dicho modelo.
- Describir la importancia y la forma en que inciden los diversos procesos humanos (liderazgo, comunicación, motivación, integración de grupos, asignación de tareas y respuesta al cambio) en el logro de la implantación del modelo divisional.
- Describir la importancia que tienen los directivos como factor fundamental para lograr una respuesta positiva de los integrantes de la organización y así lograr el cambio.

- **C**onocer la importancia y atención que se le da al proceso de comunicación dentro de Petróleos Mexicanos, no sólo por los niveles directivos sino por todo el personal que integra dicha institución.
  
- **D**eterminar que tan importante es la comunicación para el logro de los objetivos de la organización.
  
- **D**eterminar cual ha sido la participación de los trabajadores en las decisiones tomadas para implantar el Programa de Reestructuración de Pemex.
  
- **S**aber que tan abiertos estan al cambio los trabajadores de Pemex.

## HIPOTESIS

- **E**l nuevo orden económico mundial aunado a la complejidad y constante crecimiento del sector energético, obligó al Estado a buscar la modernización mediante la implementación de programas de reestructuración.
- **L**a reorganización administrativa en la reestructuración de Pemex es un trabajo de directores pensado para lograr el beneficio de todos los integrantes de la organización y del país en general.
- **E**l éxito del Programa de Reorganización Administrativa de Pemex depende de las decisiones tomadas por los directores y de la claridad que tengan estos, de lo complejo y difícil que es su papel como tales.
- **E**l cambio de una estructura burocrática a una divisional, conlleva a una administración más eficiente y transparente de la empresa.
- **E**s el Tratado de Libre Comercio (TLC) la razón por la cual se procedió a la modernización del sector productivo del país mediante programas de reestructuración.

## ANTECEDENTES HISTORICOS

Por acuerdo del Presidente Lázaro Cárdenas se designo el Consejo Administrativo del Petróleo para la industria, el 19 de marzo de 1938. Más tarde, con fecha 7 de junio del mismo año, se creó una institución pública que se denominaría Petroleos Mexicanos.

Muy difíciles fueron los primeros años de vida de Petróleos Mexicanos, pero poco a poco la administración logró estructurar la industria, gracias a la ayuda del sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, de los artesanos mexicanos y de los trabajadores ferrocarrileros.

Las actividades de la industria petrolera<sup>1</sup> comienzan con la EXPLORACION, que es el conjunto de tareas de campo y oficina cuyo objetivo principal es descubrir nuevos depósitos de hidrocarburos o nuevas extensiones de los existentes.

La explotación en nuestros días puede dividirse en varias etapas:

- a) Trabajos de reconocimiento.
- b) Trabajos de detalle.
- c) Estudios para la localización de pozos exploratorios.
- d) Análisis de los resultados obtenidos para programar la perforación de nuevos pozos.

José López Portillo fijó entre sus objetivos prioritarios de su gobierno, el desarrollo de los energéticos. Así, la exploración

petrolera y la localización de nuevos yacimientos de hidrocarburos fueron desempeños primordiales.

PERFORACION, con base en los descubrimientos logrados por los trabajos de exploración, comienzan las actividades de explotación que desarrollan los campos petroleros.

EXPLORACION, los resultados espectaculares obtenidos con la exploración se han reflejado en las reservas de hidrocarburos.

REFINACION, es el conjunto de una serie de procesos físicos y químicos a los cuales se somete el petróleo crudo, la materia prima, para obtener de él, por destilación, los diversos hidrocarburos, con propiedades físicas y químicas bien definidas. Después de la separación se aplican a los derivados así obtenidos diversos procesos de conversión para obtener de ellos otros productos más valiosos, y estos se someten finalmente a tratamientos, a fin de eliminar las impurezas que los hacen impropios para su empleo comercial.

LA PETROQUIMICA, su importancia se relaciona con su capacidad de elaborar volúmenes masivos de productos químicos provenientes de materias primas abundantes y de bajo precio, las cuales, no obstante incorporársele un alto valor de transformación, quedan como productos que pueden considerarse baratos por su utilidad y costo comparandolos con otros procedimientos de elaboración.

También es muy significativo observar que la petroquímica es una

de las industrias que más puede contribuir a los países en desarrollo, aún aquellos que no tienen recursos petroleros, si cuentan con un mercado interno suficiente para absorber las capacidades de plantas en escala económica.

COMERCIALIZACION, el aumento en el consumo de productos elaborados ha obligado a Pemex a ampliar, modificar y modernizar en forma constante su sistema de distribución y ventas, a fin de estar en aptitud de abastecer oportunamente los productos tradicionales y los nuevos productos que requiere el mercado nacional.

Una vez cubiertas satisfactoriamente las necesidades del mercado nacional, para normar la política relativa a exportaciones se han tomado en cuenta tres factores de gran importancia. El primero es la magnitud de las reservas petroleras. El segundo, la capacidad nacional de inversión para ampliar la presente estructura productiva, que entraña la creación de nuevas fuentes de trabajo. El tercero es la posibilidad de vender convenientemente los excedentes de producción exterior.

Estos tres factores dependen de hechos cambiantes que obligan a constantes replanteamientos y nuevas aperturas que deben combinarse con otras variables de índole normativa, siendo la más importante de ellas lograr en todo momento e mayor beneficio para el país.

En México ha tomado cuerpo poco a poco una de las polémicas

centrales del momento ¿Cuál es el futuro del aparato productivo mexicano frente al Tratado de Libre Comercio?.

Acerca del futuro del aparato productivo en México se han ido diferenciando tres hipótesis la del derrumbe, la de la modernización y la de la polarización.

a) EL DERRUMBE. La tesis del derrumbe consideraría que la economía no sólo se encuentra en crisis sino que con el rumbo económico emprendido desde 1985 se encaminaría al estancamiento permanente o al derrumbe productivo, acentuándose con el futuro del Tratado con Estados Unidos y Cánada.

b) LA MODERNIZACION GENERALIZADA. La segunda hipótesis es la optimista acerca de una modernización generalizada impulsada por el TLC, que obligaría a las empresas atrasadas a reestructurarse, conformando un esenario futuro de aumento en la productividad y prosperidad generalizada, al que seguiran incrementos reales en los salarios. Este panorama optimista es pregonado por el gobierno mexicano, las grandes empresas y el gobierno norteamericano.

c) LA POLARIZACION. El término polarización presupone que habría un polo hegemónico, en el sentido de marcar los rumbos del estilo de desarrollo y ser interlocutor principal de las políticas económicas. Este polo tendría un núcleo conformado principalmente por la macroempresa moderna exportadora, en

parte transnacional pero también de capital privado nacional. En torno a este núcleo girarían por encadenamientos diversos otras empresas menos importantes.

El polo hegemónico con su núcleo no sería homogéneo, podría tener niveles diversos de "modernidad" y constituir una constelación compleja.

Por su parte, el sector subordinado no tendría propiamente un núcleo hegemónico, constituiría más bien un archipiélago difuso; entre éste y el polo moderno no existiría un vacío y no habría la idea de límites precisos entre uno y otro. Una primera aproximación a las distancias entre el polo hegemónico y subordinado puede verse en términos de productividades y calidades. Pero éstas, al nivel de los procesos de trabajo, implican determinadas bases o configuraciones especiales de bases tecnológicas, organizacionales y de relaciones laborales. Las distancias entre bases sociotécnicas tendría que considerarse a partir del polo hegemónico, el exitoso económicamente, el que marca las tendencias del desarrollo en general, el de la alta productividad y calidad en el contexto actual, el del discurso gerencial más poderoso (cultura de calidad), el interlocutor político privilegiado por el Estado, el que se espera arrastre a la economía a la modernidad con el TLC. Es decir, una polarización superior significaría una

distancia mayor en productividad, calidad y base sociotécnica en dinamismos entre los dos.

En términos de nivel de vida de los trabajadores de los polos hegemónicos y subordinado las diferencias no son tan estrictamente de obreros calificados de altos ingresos, etc. La política salarial en la última década a llevado a la brutal caída salarial también en los sectores hegemónicos.

Ludges Pries muestra como las diferencias que para nosotros si pueden ser notorias en productividades y bases sociotécnicas en los dos polos, no necesariamente se corresponden con iguales diferencias en ingresos obreros, seguridad en el empleo o condiciones de vida. Tampoco es cierto que a mayor productividad le corresponda mayor salario.

En México el sistema salarial se basa en la antigüedad en la compañía o en el sindicato y en el tiempo de presencia en el lugar de trabajo.

El reto para cualquier país que, como México, requiere modernizarse, es el crear un sistema de salarios que premie el esfuerzo, la responsabilidad, la calidad, la productividad y las buenas decisiones.

Ya han surgido en nuestro país diversas respuestas prácticas a esta problemática, que al fin esta afrontando el gobierno.

Dentro de las acciones del Pacto de Estabilidad y Crecimiento

Económico (PECE), se creó la subcomisión de Productividad, integrada por representantes obreros y patronales, cuyo principal objetivo es el establecer las bases para lograr la productividad que México requiere para integrarse al mercado internacional de una forma competitiva.

Otro importante objetivo es el lograr por medio de la productividad, mejorar de una manera substancial la situación económica del país, la competitividad de las empresas y las percepciones y condiciones de vida de los trabajadores mexicanos.

Así mismo no es posible elevar la productividad de todos los sectores de la economía sin modificar la Ley Federal del Trabajo, el no modificarla representaría perjudicar al sector obrero y sería de beneficio en hacerlo.

## APROXIMACION CRITICA DE PETROLEOS MEXICANOS

Tomando como pretexto la catástrofe del 22 de abril pasado en Guadalajara, el presidente Salinas ordenó que Pemex presente en un plazo de 30 días y esta vez para conocimiento de la opinión pública su programa de reestructuración, pues no puede dejar de valorarse el alcance y la efectividad que ha tenido la opinión pública por conocer las causas reales de la inseguridad en que viven las comunidades en innumerables centros de población y en la generalidad de las zonas urbanas donde realiza actividades Pemex. Aun cuando se quiere aislar a Pemex como institución intocable, exhonorable de antemano de cualquier culpabilidad, el pueblo tiene una visión muy clara y no encuentra disyuntivas insalvables como se lo quieren hacer aparecer:

- 1) Los recursos del petróleo, que son los que realmente identifican como institución, y todos los elementos que maneja la empresa pública Pemex, son ámbito indiscutible de la soberanía nacional, aun cuando son dos categorías totalmente diferentes.
- 2) La negligencia con que pudo haber sido manejada la empresa requiere de corrección.
- 3) El enjuiciar la conducción de la institución no sólo a través de los funcionarios de la empresa, sino también de

los responsables del diseño de la estrategia económica que tiene en su vértice principal el actual modo de funcionamiento de Pemex, a efecto de corregirla y mejorarla, es necesario para fortalecer la soberanía popular sobre los recursos del petróleo.

No es conveniente menospreciar o pasar por alto que hay grupos de poder, nacionales y extranjeros, interesados en crear un ambiente de desprestigio alrededor de Pemex con el objeto de facilitar su privatización e incluirlo en definitiva al Tratado de Libre Comercio que liderea Estados Unidos. Pero no por ello el camino a seguir es tender una cortina de humo sobre una realidad que emerge a la vista de todos, y negar que la actividad de Pemex ha arrasado poblaciones enteras, invadido la ecología de zonas críticas, desintegrando la economía de regiones completas del país, incurrido en desperdicios de magnitudes estratosféricas, y que, en general en los estados donde asienta su poder, actúa como un conquistador, con autoridad e impunidad sobre cualquier otro local y aún, en ocasiones, sobre la de gobernadores y dependencias: directas del ejecutivo federal.

El modo de operar de Pemex ha afectado sensiblemente su capacidad de generar positivos efectos multiplicadores sobre el resto de la economía. Por lo tanto existe una responsabilidad muy específica, no únicamente por el despilfarro de gasolina y otros productos del

petróleo, sino por la explotación irracional como forma de operación de la industria petrolera y como línea de política económica.

La responsabilidad no se limita a los funcionarios regionales o a sus superiores a nivel central, sino también al director de Pemex y en última instancia a los coordinadores sectoriales de la empresa.

El desprestigio que envuelve a Pemex no solo es propio de éste sino también del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), y para muestra basta recordar el caso de Joaquín Hernández Galicia "La Quina" quien fuera Secretario General del STPRM que fue acusado de diversos delitos desde posesión ilegal de armas, daños contra la salud hasta desviación y mal manejo de los fondos del Sindicato. Es preciso hacer notar que son los trabajadores las principales víctimas de tales manejos, lo cual por ende se refleja de alguna forma en la inestabilidad económica que vive el país. Por lo cual es necesario tratar más en detalle la situación por la cual atraviesan los trabajadores con motivo de la "Reestructuración de Pemex" quienes han visto afectados sus intereses. Esto lo observamos en la zona sur del Estado de Veracruz, Tabasco, la mayor parte de Campeche que donde es posible palpar el estado de las cosas que priva en Pemex, como consecuencia de la política del régimen actual, el cual junto

con los administradores de Pemex han pasado por encima de las Leyes Laborales que rigen en el país gracias a una revolución social, es debido a esta serie de intransigencias sobre los derechos de los trabajadores que éstos se han unido en una serie de movimientos sociales, en demanda del cumplimiento de sus derechos como trabajadores, de los cuales es el movimiento llamado "Exodo por la dignidad de los petroleros" el que más llama la atención de los medios de información debido a que esta compuesto por petroleros y campesinos, pero de hecho quienes empezaron este movimiento son los petroleros que ya no encontraron donde emplearse, como no se les pago indemnización decidieron venirse caminando en protesta desde Ciudad del Carmen, Campeche, Villahermosa y Cardenas; Tabasco y frontera del mismo estado, también, Nanchital, Coatzacoalcos, Minatitlán y Acayutan (Veracruz), hasta el Distrito Federal.

No sólo vienen en el exodo obreros despedidos que pelean por su indemnización. Sobresalen en el grupo de petroleros los que fueron desplazados de sus fuentes de trabajo después de sufrir accidentes. Casi todos los marchistas poseen su marca, su distintivo corporal de haber trabajado en Pemex, algunos perdieron un dedo en un descuido otro se han fracturado varias veces, todos han sufrido fiebres, dengues y paludismo por trabajar en los pantanos.

El deterioro de las instalaciones de Pemex a multiplicado el número de accidentes. La nueva política de "productividad" no es sino el incremento de cargas. Aumenta el cansancio y, obviamente, también los errores que cuestan una mano, un pie, un pedazo de hígado. Se quedan sin trabajo y sin nada. A ellos tampoco se les pago indemnización alguna.

## PERSPECTIVA DE LA REORGANIZACION TECNICA DE PETROLEOS MEXICANOS

La iniciativa del Ejecutivo plantea la creación de un *Pemex Exploracion y Produccion*, *Pemex Refinacion*, *Pemex Gas* y *Petroquimica Basica* y *Pemex Petroquimica Secundaria*, Todas ellas subsidiarias de Petróleos Mexicanos, que se encargarán, de la conducción estratégica de la industria petrolera integrada.

Con el *Pemex Corporativo* se pasa a una estructura que permitirá tener claros los objetivos generales de la paraestatal y particulares de cada una de las subsidiarias.

- *Exploracion y Produccion Primaria*. Tendrá a su cargo las regiones productoras y las instalaciones de producción y transporte de crudo y gas, así como las funciones de apoyo requeridas.
- *Refinacion*. Tendrá a su cargo las refineries y las instalaciones de distribución y líneas de transporte de petrolíferos, así como también las funciones de apoyo necesarias.
- *Gas*. Tendrá a su cargo las plantas de producción de gas y líquidos, y el transporte y la comercialización del gas, así como las funciones de apoyo requeridas.
- *Petroquimica*. Tendrá a su cargo la manufactura y

comercialización de los productos petroquímicos, así como las funciones de apoyo requeridas.

- *Instituto Mexicano del Petróleo*. Tendrá a su cargo las funciones de investigación aplicada.

Los cuatro organismos públicos centralizados operarán con autonomía, personalidad jurídica propia y patrimonios propios, descartándose en tres de ellos la participación de particulares nacionales o extranjeros, así como toda posibilidad de que ello ocurra. La única área donde los particulares podrán participar es la de la *Petroquímica Secundaria*. Desde que se dió la reclasificación, por las mismas necesidades de las cadenas productivas, el sector privado ha participado activamente en los petroquímicos de mayor valor agregado y, esto es, precisamente, lo que se trata de seguir impulsando mediante conversiones.

Tres de los cuatro organismos públicos descentralizados se harán cargo de la totalidad de las actividades que la ley reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo reserva a Pemex. Sin embargo, el nuevo *Pemex Petroquímica Secundaria* comprende inclusive, coinversiones y el establecimiento de otras empresas subsidiarias del ramo, y todas aquellas medidas y acciones que mejor convengan a la institución. La propuesta del Ejecutivo considera también adecuaciones en el *Instituto Mexicano*

*del Petróleo.*

A su vez el corporativo Pemex estará dividido en tres subdirecciones generales: *Finanzas, Administración y Operación.*

*La Subdirección de Finanzas* tendrá a su cargo el control patrimonial, control de recursos financieros, contabilidad, tesorería y manejo de los impuestos, todo ello a nivel corporativo.

En lo referente a la *Subdirección de Operación* se encargará de la optimización de programas, la coordinación operativa, el seguimiento del desempeño y la vigilancia del cumplimiento de la normatividad vigente.

Finalmente lo que se refiere a la *Administración* estará encargada del manejo de recursos humanos, relaciones públicas, áreas jurídicas, normatividad de proceduría y los servicios corporativos.

Todo el proyecto de reestructuración se apega a dos principios básicos:

- Mantener la *propiedad y el control del Estado mexicano sobre los hidrocarburos* y;
- Conservar la *conducción central de Pemex* sobre cada una de las áreas en que se estructuran las actividades de la industria.

## PERSPECTIVA DE LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE PETROLEOS MEXICANOS

Es del conocimiento de las mayorías que la paraestatal "Petróleos Mexicanos" atraviesa por un proceso de reestructuración, pero no todos saben si este cambio es benéfico o perjudicial para la misma, lo cierto es que la reorganización esta en marcha, y lo más acertado es analizar el porqué de este cambio.

La imagen que Petróleos Mexicanos (Pemex) reflejaba, era la de una organización que bien podía presentarse como el ejemplo perfecto de una organización burocrática, pero no en el sentido de la concepción que Weber da de la burocracia. "...como una organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos...", sino más bien, una imagen con el sentido de una concepción "cotidiana" de la burocracia, esto es, como una organización que debido al exceso de personal entorpece el proceso productivo haciéndolo ineficiente, provocando la desorganización de la empresa.

Si bien en su momento el modelo burocrático fue el apropiado para hacer de Pemex una empresa eficiente, hoy no lo es más, esto no es porque el modelo sea ineficiente sino porque el constante

147037

crecimiento y complejidad de la empresa aunado a los cambios económicos, políticos y sociales han hecho imperante la necesidad de modernizar no sólo a Petróleos Mexicanos, sino a todo el aparato productivo nacional.

Es así que el Estado, propone la implantación de una estructura divisional que suplirá a la estructura burocrática, por no adecuarse está a las necesidades de la organización. Es menester entender porqué de la elección de una estructura divisional para lograr la modernización, ésto se debió a la serie de características que inciden en la organización, como lo son:

- a) tamaño de la organización.
- b) ramo de la actividad de la empresa
- c) las tendencias económicas y políticas del país y
- d) facilidad de información que permita la toma de decisiones

Las características anteriores definen la necesidad de una estructura descentralizada, más no el grado de descentralización lo cual dependerá de:

- cuanto mayor fuere el número de decisiones tomadas en los escalones más bajos de la jerarquía administrativa;
- cuanto más importantes fueren las decisiones tomadas en las escalas más bajas de la jerarquía administrativa;
- cuanto mayor fuere el número de funciones afectadas por las

decisiones en las escalas más bajas;

- cuanto menor fuere la supervisión de la decisión, la descentralización es mayor cuando ninguna supervisión es hecha al tomarse una decisión. Cuanto menor sea el número de personas consultadas y más bajo estuviere en la jerarquía administrativa, mayor será el grado de descentralización y;
- complejidad de los problemas empresariales; el avance tecnológico, las innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo.

Algunas de las ventajas que se lograrían con la implantación del modelo divisional son:

- Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones. La descentralización administrativa disminuye los atrasos causados por las consultas a las oficinas centrales o a los supervisores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente economizando tiempo y dinero.
- Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan a la responsabilidad, por ser más fácil transitar la estructura organizacional o llegar al jefe;

- Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad se reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo decisorio. Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menores al nivel subsecuente;
- La cuantía y gastos con el trámite de documentos del personal de las oficinas centrales puede ser considerablemente reducido. Además de esto, se gana tiempo; se toman rápidamente las decisiones que tomarían varios días en ser comunicadas.
- Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere del establecimiento de una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía definiendo hasta que punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones;
- Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más concientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo nacional, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en lugar de simples especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos.

En lo referente al tipo de liderazgo que tendrá lugar en el modelo divisional será el tendiente a la *estandarización de los resultados* con base en los recursos gerenciales. La corporación

debe tener dentro de sí misma todos los talentos y habilidades que necesita para alcanzar sus objetivos. Debe desarrollar tanto a los especialistas capaces de incrementar las operaciones, como los generalistas capaces de dirigir los negocios de la organización y la iniciativa de su personal.

## IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

"Caminamos por la vida en una semioscuridad en la que ninguno distingue exactamente las características de su vecino y solamente de tiempo en tiempo palpamos alguna experiencia resultado de nuestra compañía, o sabemos de algún comentario que el realiza, al estar por un momento cerca de nosotros siendo todo ello como el relampago de un rayo" (Alberto Schweitzer).

La profundidad de las palabras precedentes, anuncia un problema de comunicación, que indudablemente existe entre los hombres, ya que comunicar es dar, pero para poder hacerlo hay que tener contacto con nuestro semejantes.

Así podemos decir que comunicar es "Hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer".

Comunicarse es vital para que todo individuo pueda transmitir sus problemas, anhelos y soluciones.

Una comunicación perfeccionada y con un uso adecuado, dará como consecuencia una mejor interdependencia, lo que facilitará la coordinación. Cabe pensar en lo difícil que sería la coordinación si se tuvieran comunicaciones deficientes. Precisamente tratando

de enfatizar la importancia de este aspecto, Elton Mayo opina: "Los estudios sociales deben empezar con una observación cuidadosa de lo que puede describirse como comunicaciones".

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales:

- a) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos en conjunto, promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y aun mejor desempeño en las tareas.

La comunicación es importante para la relación entre la partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores en las razones de las decisiones tomadas.

Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles una idea adecuada de lo que esta sucediendo.

Dentro de este aspecto surge la necesidad para el administrador de estar revisando el trabajo de sus subordinados, periódicamente, para evaluar su desempeño y habilidades.

Esa habilidad de evaluación se fundamenta en tres puntos:

- a) El hombre trabaja mejor cuando conoce los patrones de su trabajo;

- b) La organización opera más eficiente cuando un hombre y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y patrones de desempeño que la empresa espera obtener de ellos.
- c) Cada hombre puede ser ayudado que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de habilidades y capacidades.

Una de las quejas frecuentes de los responsables de la comunicación organizacional en diversas empresas, es el poco interés que los más altos niveles de las organizaciones prestan a las necesidades y a la atención a problemas de comunicación. La mayoría de las veces que hemos visto este tipo de reacciones se debe a que en la misma organización no hay una idea clara de lo que un responsable de comunicación puede hacer para apoyar a la organización, ni de la importancia que esto puede tener para alcanzar sus objetivos.

El tratamiento de la comunicación entre las personas en la empresa resulta, visto así, algo relativamente simple. Sin embargo, las implicaciones psicológicas, antropológicas, sociales, políticas y económicas (por mencionar algunas) hacen que la comunicación sea un fenómeno complejo.

En México se dice que el personal es "el recurso más importante" que tiene la empresa, que es la base sobre la cual se cimienta toda labor que en ella se realiza y que el factor fundamental para garantizar a largo plazo la supervivencia de la empresa y la

obtención de utilidades.

Ahora bien la imagen que el personal tiene de su empresa, la calidad de la relación que se establece con su gente y la integración real de intereses, necesidades y aportaciones constructivas, de compromiso, se realiza fundamentalmente a través de la comunicación. Sin embargo a este respecto se hace poco.

No es posible atender a fondo la problemática de la comunicación organizacional con buenas intenciones. Es indispensable contar con el profesional adecuado para hacerlo.

Normalmente se piensa que tener bien pagado al personal no habrá problemas. Sin embargo, en la realidad no sucede así: los humanos, cuando no estamos psicológicamente estables, solemos crear los problemas simplemente por romper la rutina. Y cuando el salario no es bueno, cualquier situación incómoda es pretexto para exacerbar los ánimos.

Aún teniendo un buen salario, el personal puede no estar bien motivado, sobre todo en tiempos de graves problemas económicos y de pérdida de poder adquisitivo por parte de los trabajadores. Así el problema de la insatisfacción se agudiza.

Muchas empresas tienen una actitud reactiva, es decir, que se limitan a ir resolviendo los problemas que surgen conforme se les van presentando, adoptando la siguiente actitud:

1) No responde a las necesidades de comunicación del personal. No

se anticipa para responder a los intereses y gustos del personal y para apoyar los objetivos de la organización no sabe mediar y negociar, por lo tanto no promueve cambios.

- 2) No promueve la comunicación ascendente, descendente y horizontal. No propicia que la comunicación fluya en todos sentidos, que la información surja de donde debe surgir y llegue a donde debe llegar.
- 3) No considera tanto el contenido como la forma de la comunicación, lo que se dice comunica tanto como la manera como se dice. No hay compromisos con el personal y la organización.
- 4) No proporciona información clara, oportuna y pertinente. No busca ampliar el conocimiento que el personal tiene de los temas que trata y que son importantes para ella.
- 5) No da explicaciones sobre las causas o motivos de los hechos.
- 6) No brinda una visión clara, coherente e integrada de los hechos de la organización.
- 7) No se buscan nuevas formas y medios de hacer llegar sus mensajes más eficazmente, no se aparta de la rutinas y métodos establecidos para mejorar su comunicación.
- 8) No pone a prueba constantemente la eficacia de la comunicación, ni realiza ajustes y cambios que mejoren la comunicación.

## EL MODELO ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

Mintzberg propone un modelo para clasificar a las organizaciones de acuerdo a sus partes componentes, a los mecanismos que utilizan para coordinar su trabajo; y a los elementos de sus estructuras, sistemas de poder y contextos.

Las partes del modelo de Mintzberg son las siguientes:

APICE ESTRATEGICO: Es desde donde se supervisa todo el sistema.

NUCLEO OPERATIVO: Son aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios.

LINEA MEDIA: Jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.

TECNOESTRUCTURA: Conforme la organización se hace todavía más compleja generalmente hace falta otro grupo de personas a quienes llamaremos analistas. Ellos también realizan tareas administrativas -planificar y controlar formalmente el trabajo de otros- pero de una naturaleza diferente, a menudo llamadas de staff.

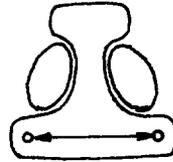
STAFF DE APOYO: Unidades de apoyo, para suministrar diversos servicios internos, desde una cafetería o servicio de correos a la asesoría jurídica u oficina de relaciones públicas.

IDEOLOGIA: Abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta

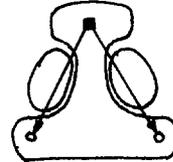
vida al esqueleto de su estructura.

### MECANISMOS DE COORDINACION:

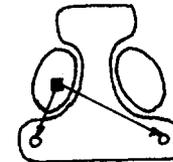
Adaptación mutua



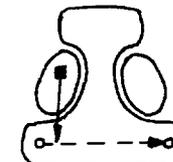
Supervisión directa



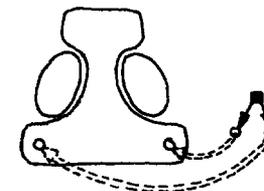
Normalización de los procesos de trabajo



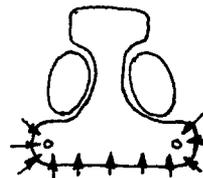
Normalización de los resultados



Normalización de las habilidades



Normalización de las reglas



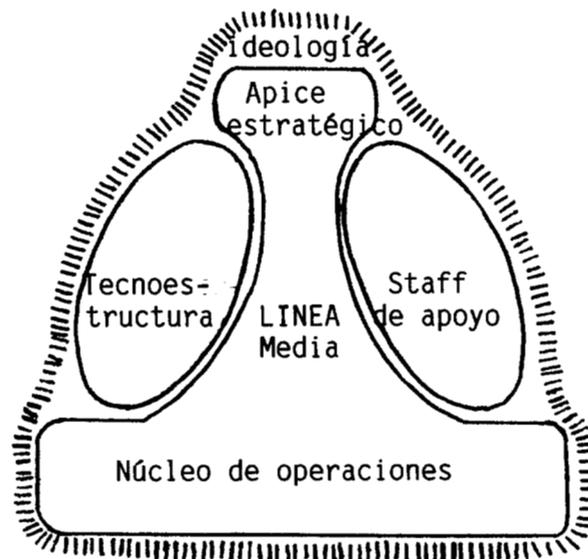
PARAMETROS DE DISEÑO. La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros para determinar la división del trabajo y el logro de la coordinación.

Los parámetros de diseño son los siguientes:

- La especialización del trabajo
- La formalización del comportamiento
- La formación
- El adoctrinamiento
- El tamaño de la unidad
- Los sistemas de planificación y control
- Los dispositivos de enlace
- La descentralización

#### ESTRUCTURA Y CONTEXTO

Cierto número de factores de "contingencia" o "situación" influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. Incluyen éstos la edad y tamaño de la organización; su sistema técnico de producción; varias características de su entorno, tales como la estabilidad y complejidad, y su sistema de poder.



Las seis partes básicas de una organización

## CONCLUSIONES

Es loable que Petróleos Mexicanos se encuentre sumido en un proceso de reestructuración cuyo propósito es obtener una mayor eficiencia de operación. Lo que no puede entenderse fácilmente es por qué el gobierno no toma medidas que permitan una real transformación de Pemex: la desmonopolización. Todos los monopolios son dañinos para cualquier país, por mucho que beneficien a quienes controlan -en este caso a un gobierno que deriva de Pemex una parte muy importante de sus ingresos-, pero el que esta paraestatal detenta sobre los hidrocarburos mexicanos ha resultado particularmente negativo.

La industria petrolera representa desde fines de los años setenta, la actividad económica más importante del país. La posición monopólica que en ella mantiene Pemex afecta a la nación no sólo por lo que esto significa en términos de concentración de ingresos -los beneficios de Pemex han permitido o cuando menos facilitado el surgimiento de tantas fortunas que vemos entre funcionarios públicos-, sino colocar a una buena parte de la industria petrolera o usuarios de sus productos, en una situación de costosa dependencia absoluta del monopolio.

Tras la tragedia de Guadalajara, el gobierno de la República ha dejado de aprovechar la mejor oportunidad desde 1938 para

desmonopolizar -que no es lo mismo que desnacionalizar- a la industria petrolera nacional. En lugar de ello ha emprendido un programa que busca construir una industria petrolera más eficiente a través de la diversificación del monopolio en varias subsidiarias.

La división de Pemex en cuatro subsidiarias no va al fondo del problema de esta empresa. Y existe el riesgo, si no es bien instrumentada, que en lugar de agilizar más el sector energético, lo burocratice y multiplique innecesariamente: cuatro directores, cuatro subdirectores, y cientos de nuevos altos funcionarios en cada empresa con enormes sueldos.

En ningún momento se ha estado en desacuerdo con la modernización de la industria Petroleos Mexicanos sino por el contrario dada la importancia de ésta para la economía del país, la hemos elegido objeto de nuestro estudio, considerando que no basta con dividirla en cuatro empresas, sino convertirla en una verdadera empresa pública, en beneficio del país y no sólo de líderes petroleros, altos funcionarios y contratistas.

Dentro de la reestructuración de Pemex sólo se ha considerado hacer una estructura más eficiente con los cuatro organismos subsidiarios, pero vemos que elementos que resultan de primordial importancia para lograr el cambio dentro de toda organización como son los recursos humanos (procesos humanos: comunicación

liderazgo, respuesta al cambio, etc.) no han sido tomados en cuenta esto lo podemos ver en el despido de más de la mitad de trabajadores petroleros.

No puede emprenderse el cambio sin considerar al proceso directivo, ya que el éxito o fracaso de toda organización depende de las decisiones tomadas.

Considerando lo anterior fue el motivo por el que nuestro estudio lo enfocamos al *Proceso directivo en la Reestructuración de Petroleos Mexicanos*. dandonos cuenta que Pemex ha funcionado como un monopolio privado, acostumbrado a no dar cuentas a nadie (ni a los mismos trabajadores de la industria) de lo que ocurre dentro y fuera de la organización, y tratando de resolver cualquier situación escudándose en los conceptos de nacionalismo, soberanía y estrategia. Nos damos cuenta que la mayor parte de la información entratétrica y operativa de la industria petrolera se encuentra en "condiciones precarias de seguridad y salvaguarda", dispersa y desorganizada, ocasionando con esto que el personal de la empresa petrolera desconozca el valor económico y estratégico de la información. Con esto nos referimos a que la paraestatal no tiene la información de la localización de muchos de sus ductos, además de desconocer el paradero de una gran cantidad de planos de ingeniería, así mismo no existe un buen sistema de comunicación entre las distintas plantas de Pemex

situadas en toda la República.

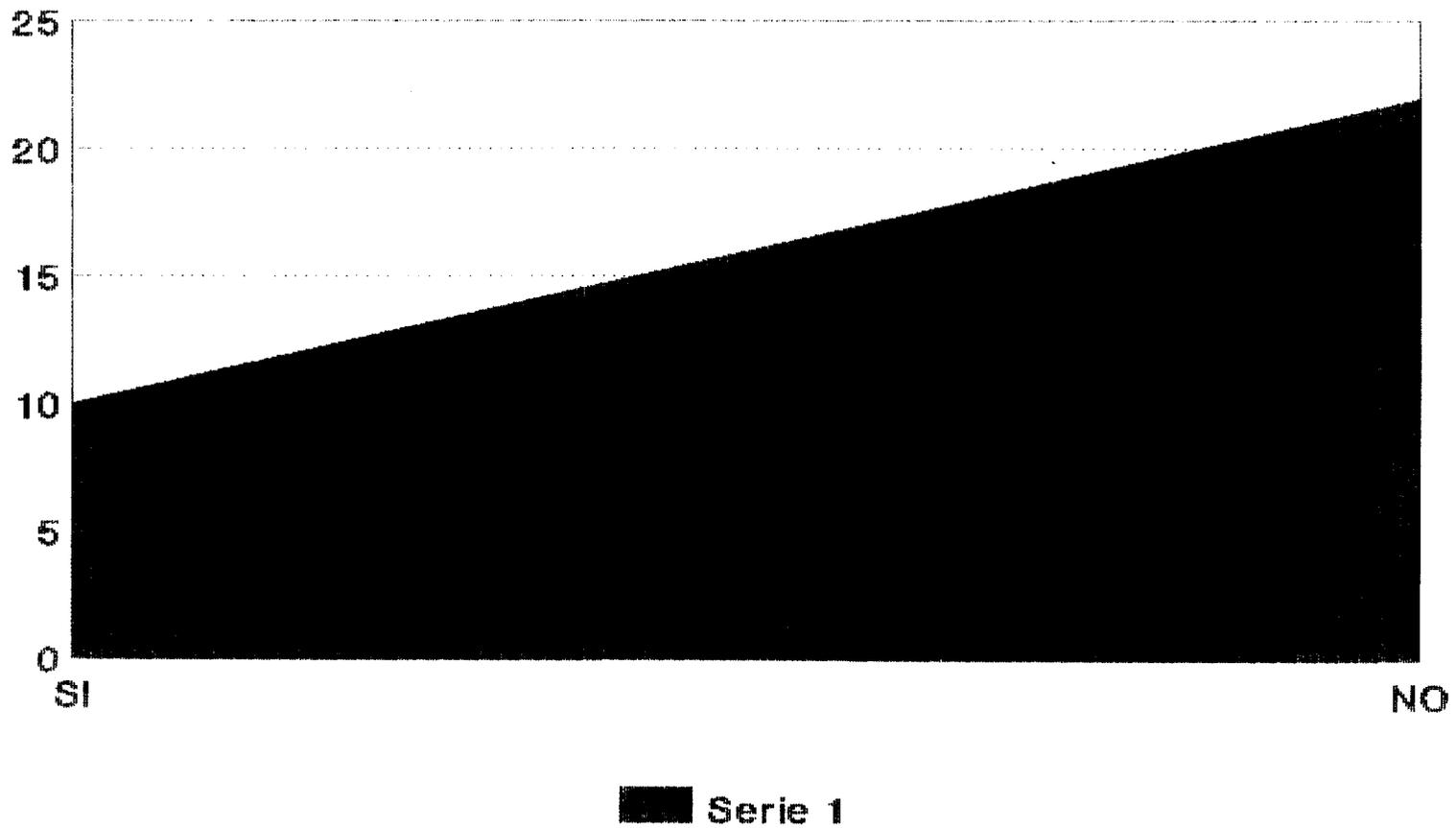
Hacemos mención de lo anterior para darnos cuenta que la peoblematica de Pemex debe empezar ha ser resuelta con un cambio en el proceso de comunicación, en la toma de decisiones (imponer un liderazgo cambiante, adaptable a cualquier situación y que busque no sólo el beneficio particular, sino de toda la organización) involucrando a todo el personal en el proceso decisorio y enterarlos de cuanto sucede en la organización, para que se consideren una parte integrante importante de la misma y desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y competitividad.

Petróleos Mexicanos debe pensar primero en mejorar su situación interna para ser más competitiva externamente, elevando su calidad, productividad y eficiencia tanto nacional como internacionalmente. Si Pemex quiere alcanzar una alta competitividad debe permitir la participación de capitales nacionales y extranjeros, con esto no queremos decir que se privatice, sino que se interprete correctamente la Constitución. Nación no es sinónimo de gobierno y por lo tanto se debe permitir la participación de todo mexicano que este en posibilidades de hacerlo y el beneficio sea de todo el país y no sólo de gobierno que mantiene el monopolio Pemex para beneficio propio.

147037

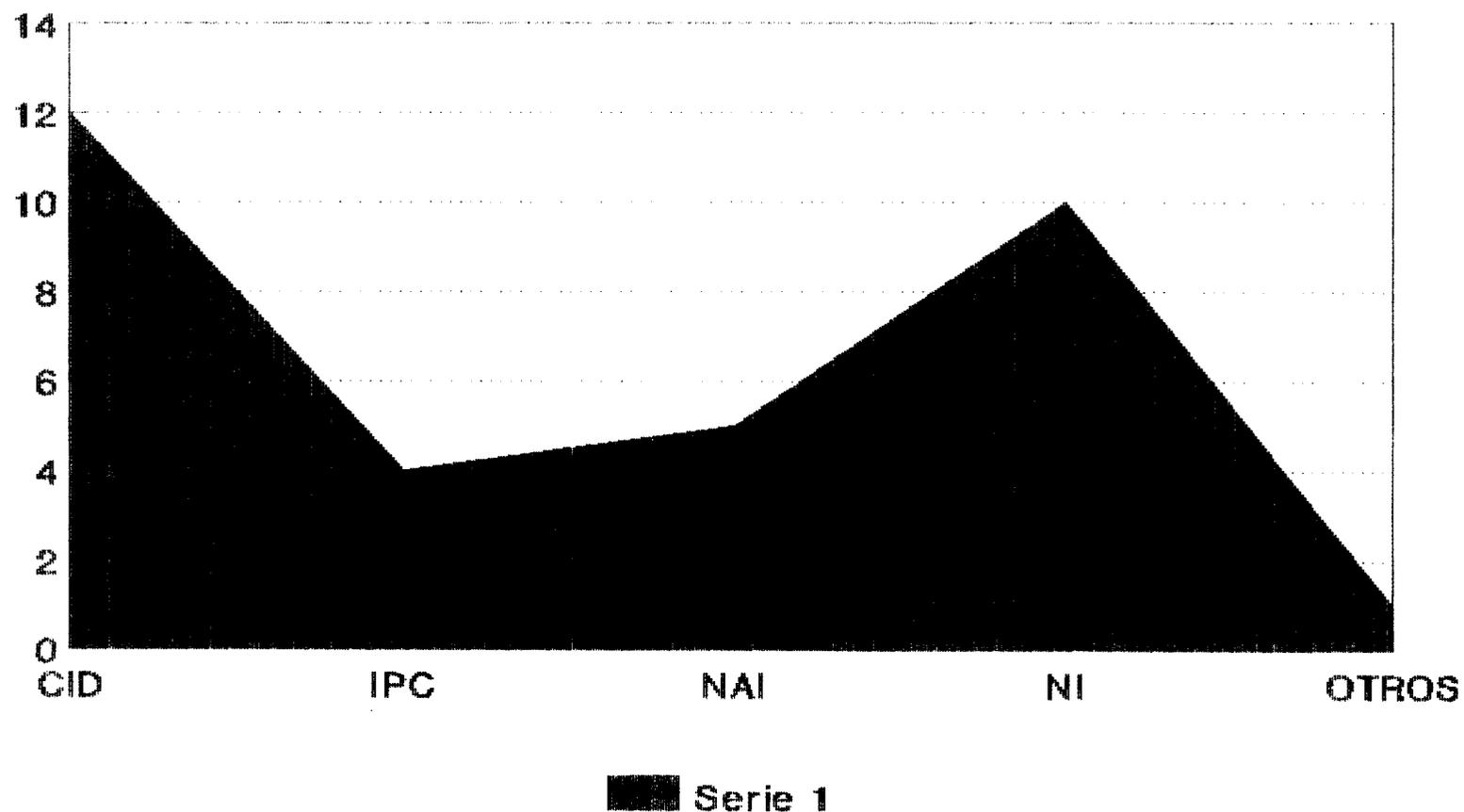
# REPUESTA AL CAMBIO

## PREGUNTA No. 3



# RESPUESTA AL CAMBIO

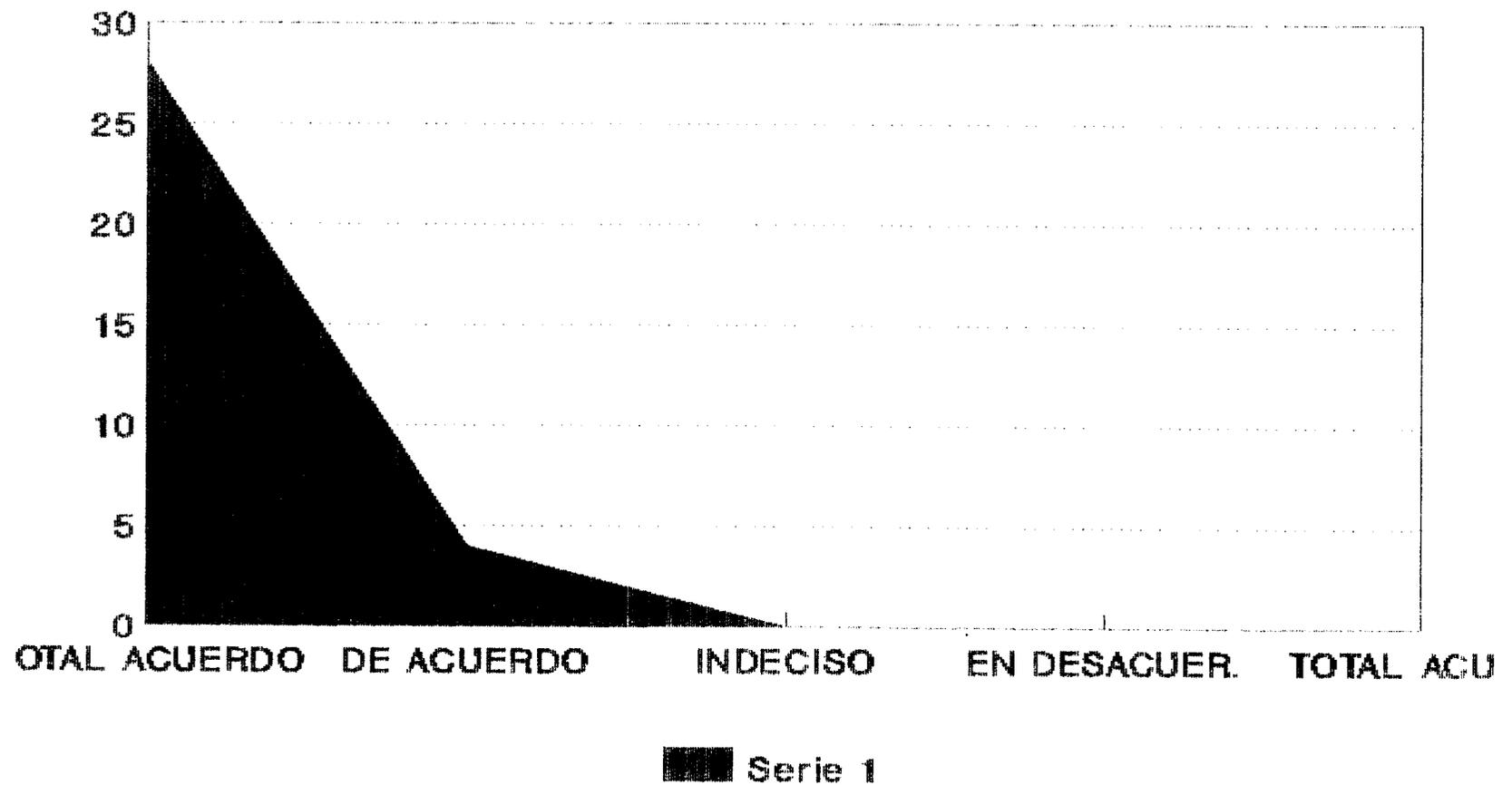
## PREGUNTA No. 4



Las abrev. del eje x esta en cuestionari

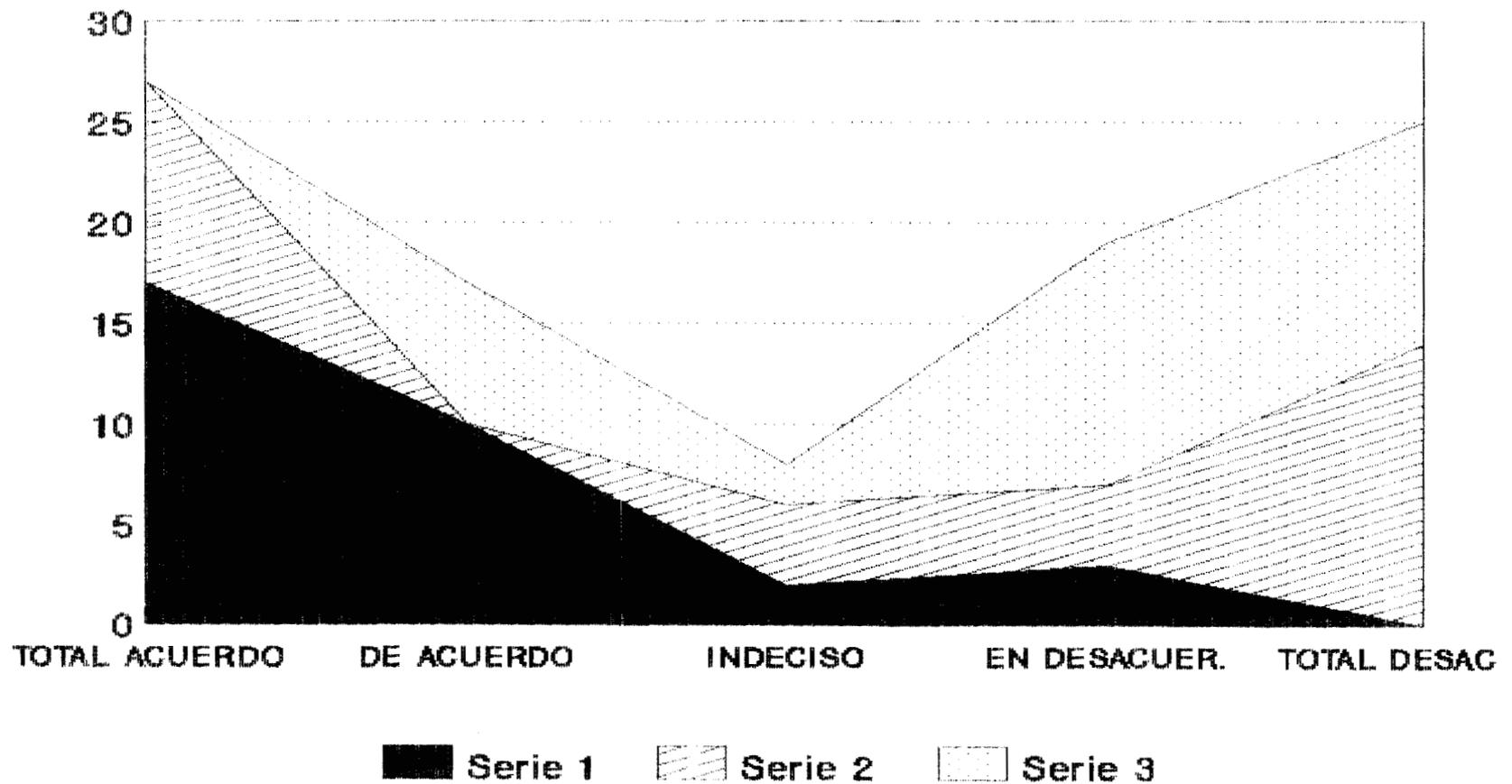
# RESPUESTA AL CAMBIO

## PREGUNTA No. 5



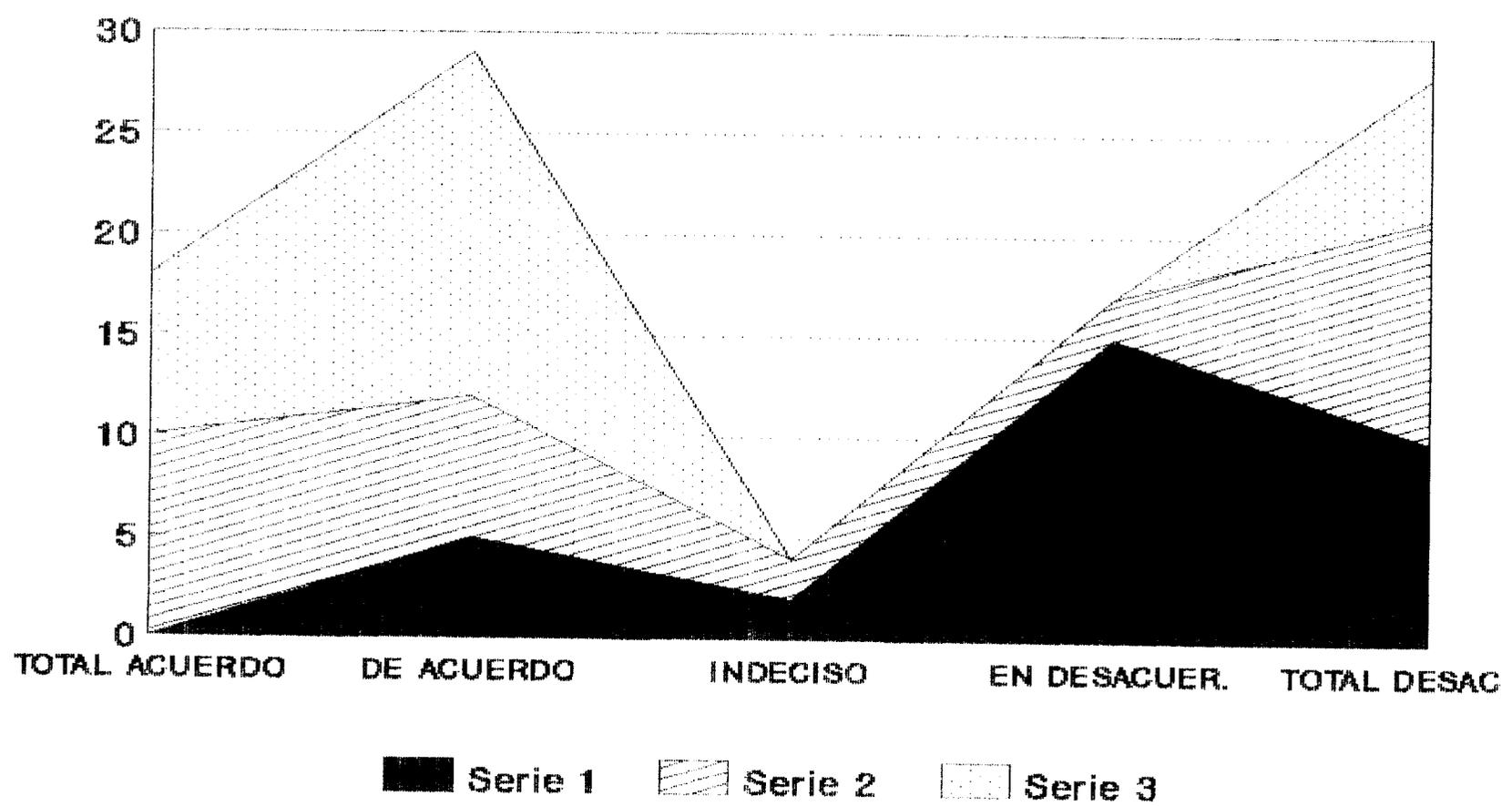
# PROCESO DE COMUNICACION

## PREG. No. 1, 2 Y 3



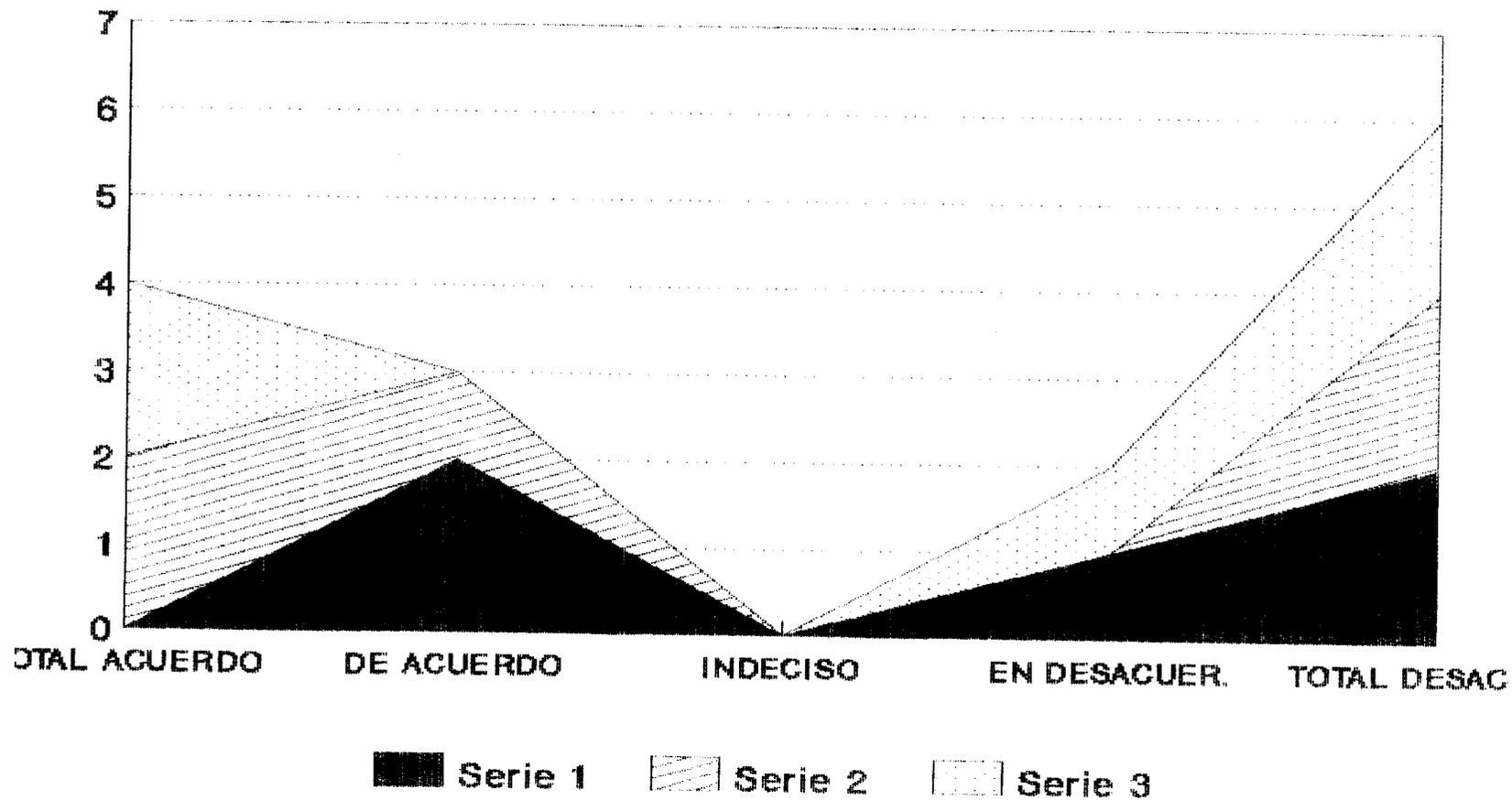
# PROCESO DE COMUNICACION

## PREG. 4, 6 Y 7



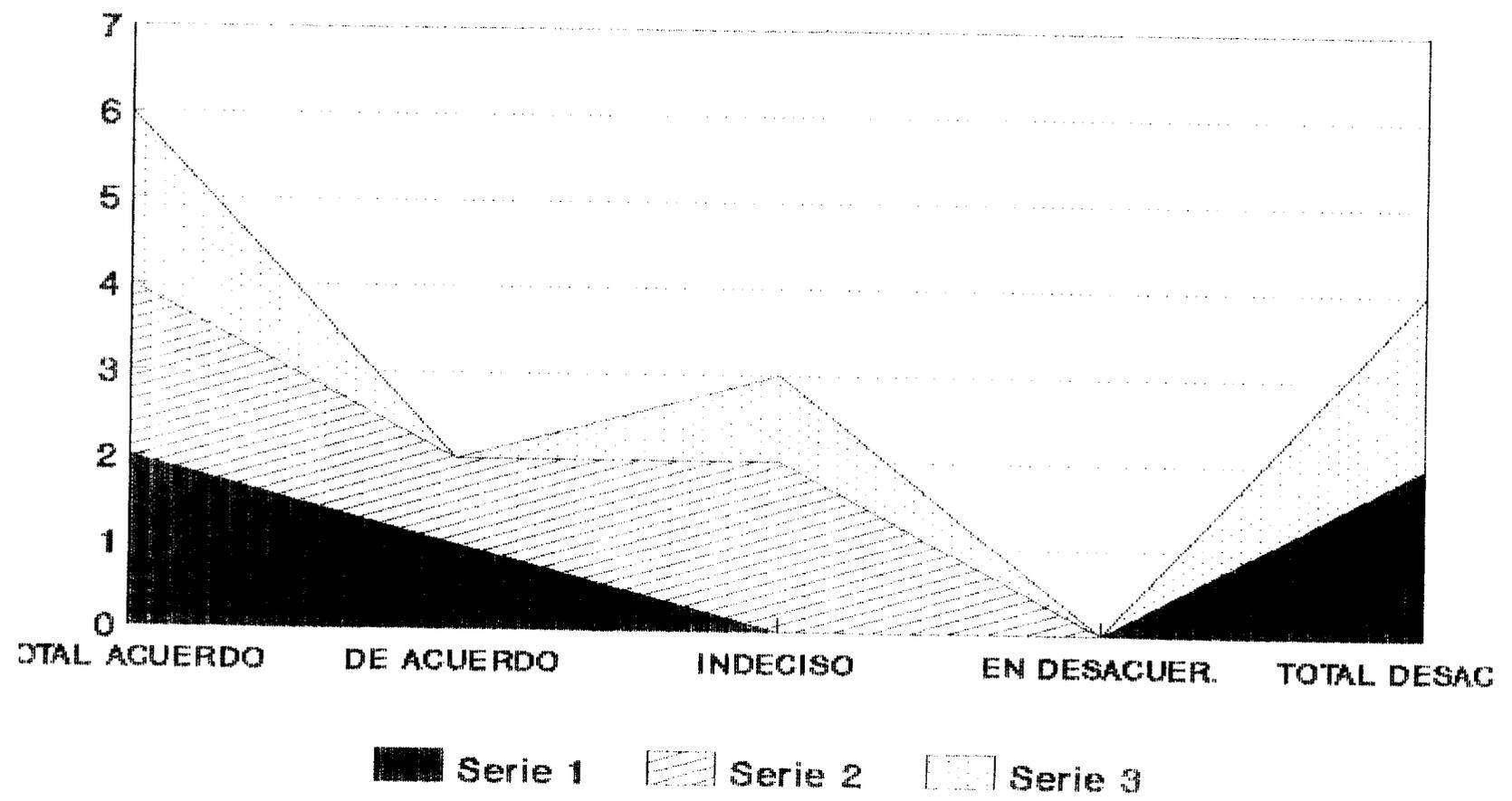
# TIPO DE LIDERAZGO

## PREG. No. 1, 2 Y 3



# TIPO DE LIDERAZGO

## PREG. No. 4, 5 Y 6



## BIBLIOGRAFIA

El Proceso administrativo; Fernández Arena; La Comunicación, Ed. Trillas, México 1987, pág. 208-210.

Técnicas Modernas de Administración; Idalberto Chiavenato; La Comunicación, México 1989, pág. 40-52.

Acuerdo Nacional de Productividad, Alternativas Prácticas. Colunga Carlos, Expansión, octubre 24, 1990, año XXI.

comunicación Traductor y Estratega. Pablo Casares y Luis Javier Mier, Expansión, Julio 10, 1991, No. 560, pág. 94-96.

"Desempleados". Corre la voz. No. 124, pág. 18-24, junio de 1992.

Pemex, "El Petróleo", I.M.P., Gerencia de Información y Relaciones Públicas de Petróleos Mexicanos, México, 1984. pág. 57-73.

"Petróleos Mexicanos quedo descentralizado en cuatro empresas" El Nacional, 16 de junio de 1992, pág. 23.

quintana Enrique y Sánchez Miguel Angel. "Recibe el Estado fuertes presiones por la privatización de Pemex", El Financiero, 15 de junio de 1992, pág. 32.

Ludges Pries. "Del mercado de trabajo y del sector informal, hacia una sociología de empleo, del trabajo asalariado y por cuenta propia", Seminario mercado de trabajo, Colmex-Fundación Ebert, pág. 23-26 d4e octubre de 1991.

La Polarización del aparato productivo en México. De la Garza Toledo Enrique, El Cotidiano 46, Marzo-Abril, 1992, pp.3-9-

"Reducir a 40 mil trabajadores, la planta de Pemex meta de Rojas" Cabrera López, Aníbal, El Quemador, Año XXIV, núm. 309, primera quincena de junio de 1992. pág. 1-3.