UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA INDUSTRIA PARAESTATAL: PEMEX

INES PARRA PEÑA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87

Zapopan, Jal., Diciembre de 1991

E I

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA INDUSTRIA PARAESTATAL: PEMEX

INES PARRA PEÑA

Tesis presentada para optar por el titulo de Licenciado en Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87

Zapopan, Jal., Diciembre de 1991

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL.
TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr.(ita) INES PARRA PEÑA

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y -- después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa _____

titulado " CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA INDUSTRIA PARA-ESTATAL PEMEX "

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su - expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA.

Zapopan. Jal., a Diciembre de 1991.

Guadalajara, Jal., Diciembre 16 de 1991.

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
PRESENTE.

Muy señores nuestros:

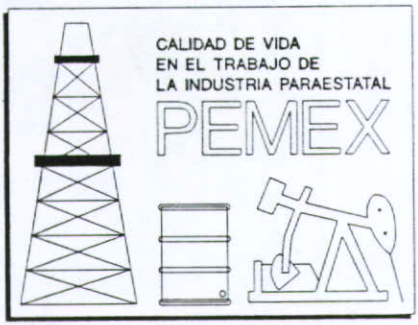
Les comunico que la Srita. INES PARRA PEÑA, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su anteproyecto de tesis titulada " CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA INDUSTRIA PARAESTATAL: PEMEX", programa para el cual fuí asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia, y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de tesis.

A t e n t a m e n t e ,

Lic. Pedro Beltran Santiago.

INDICE GENERAL



INTRODUCCION

INTRODUCCION

Considerando que la "Calidad de vida en el Trabajo" en toda área en la que se realice un trabajo humano es responsabilidad de los directivos de la empresa y primordialmente del Relacionista Industrial y teniendo interés por conocer la calidad de vida personal y laboral de los trabajadores de la prioritaria industria paraestatal mexicana : Petroleos Mexicanos, nace mi inquietud por llevar a cabo la presente investigación de modo que me permitiera, determinar, la calidad de vida laboral y personal de los trabajadores sindicalizados de esta estratégica industria mexicana.

En la presente tesis pretendo dar a conocer la situación actual de Petroleos Mexicanos, la problemática por la que atraviesa, de que manera influyen, indirecta o directamente, positiva o negativamente, en la calidad de vida personal, familiar y laboral través de la investigación en una de sus instalaciones, tomada como muestra.

A través de esta investigación se pretende comprobar la siguiente hipótesis general:

"Demostrar, partiendo del concepto de calidad de vida en el trabajo, si los logros sindicales, obtenidos por el sindicato petrolero, la empresa y el gobierno han proporcionado, mejorado y garantizado, al trabajador sindicalizado y a su familia una calidad de vida óptima de acuerdo a sus necesidades propias de ser humano".

La tesis cuenta con cinco capítulos los cuales llevan una estrecha relación. El primer capítulo tiene como objetivo introducir al lector en el amplio mundo de la calidad, por lo que maneja los conceptos de calidad, teorías internacionales sobre la calidad, divisiones de la calidad, la situación de México con la calidad etc. y principalmente define los

conceptos de calidad de vida personal y laboral que sirven como base de comparación para realizar la investigación.

El segundo capítulo narra lo relativo a la industria paraestatal, Petróleos Mexicanos, profundiza en desarrollo histórico de esta industria abarcando los aspectos económicos, culturales, sociales, politicos etc. que se suscitaron para el nacimiento y consolidación de Petroleos Mexicanos y que actualmente repercuten en la calidad de vida laboral de esta institución. Enfatiza en los sucesos para la formación del sindicato petrolero, el Consejo de Productividad así como el Instituto Mexicano del Petróleo.

El tercer capítulo describe la metodología apropiada para llevar a cabo la investigación, describe los puntos de partida, tales como los instrumentos y técnicas a utilizar. Asi mismo detalla la hipótesis,como lineamientos a comprobar.

El cuarto capítulo contiene toda la información recabada como resultado de la investigación. Señala como se llevó a cabo cada paso de las etapas de aplicación del plan de investigación. Así mismo contiene la interpretación de los resultados, mostrándolos en forma gráfica así como en forma de análisis.

En base a los resultados de la investigación efectuada, se propone un Plan de Mejoramiento de la Calidad en la Industria Paraestatal Mexicana, Petroleos Mexicanos, en el capítulo cinco, asi como también contiene la conlusión personal fruto de las experiencias vividas dentro de el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

TEORIAS DE LA CALIDAD

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.

A partir de 1950, la necesidad de supervivencia de Japón hizo que buscaran medios alternos de fabricar productos de Calidad. Esta búsqueda originó que el Dr. Edward W. Deming asistiera como asesor a ese país y se iniciara una época nueva en la productividad como nación. Sin embargo, esa nueva convicción de trabajo demoró casi una década en ser aceptada y practicada.

Es a partir de 1962 que las empresas japonesas comienzan a producir con Calidad y Productividad y se consolida una cultura de identidad y de responsabilidad por el trabajo que hasta la fecha tiene admirado al mundo occidental.

Por la misma época de los años cincuenta, el Dr. Joseph Jurán, también en compañía de Deming introduce sus teorías en la industria y empresa japonesa y se generan dos conceptos de hacer y conservar la Calidad en forma permanente.

En el mismo Japón y dentro de los esfuerzos de la industria por sobrevivir en el mercado occidental, trabaja, incansablemente un ingeniero de nombre Kuaro Ishikawa, que ya venía trabajando desde 1939 en la consolidación de esfuerzos disciplinarios para producir con Calidad, y que comienza a incorporar el concepto de Calidad Total a sus estudios. Tomándolo de los escritos de Armand V. Feigenbaum, ingeniero de Control de Calidad de la General Electric, que ya había escrito sobre el tema desde 1951.

Phillip Crosby, en Estados Unidos, como ingeniero de Calidad de la I.T.T. desarrolla esfuerzos en toda la corporación mundial de la compañía y después de 30 años de esfuerzos, se decide a enseñar la filosofía de la Calidad, según su método en 1979, posteriormente, en 1980, es

cuando en México se conoce en forma sistemática qué es y para qué sirve en las industrias y en las empresas los conceptos de Calidad-Productividad.

Estas cinco grandes corrientes de pensamiento, son las que en México y en diferentes formas, han dado base para iniciar la implantación de sistemas de Calidad que permitan incrementar el rendimiento de las capacidades fabriles instaladas, de los capitales invertidos y de los esfuerzos de la gente que en forma muy diferente toda espera ser inspirada para cambiar de actitudes frente al trabajo.

ANALISIS HISTORICO DE LA CALIDAD EN EMPRESAS MEXICANAS

Sin profundizar en los anales de la historia de nuestro país, nos ubicaremos en el inicio de la industrialización en forma empresarial. La gran mayoría de las industrias fueron iniciadas por gente emprendedora que fue al extranjero y consiguió la maquinaria y equipo, aprendió los sistemas y los implementó en el país, capacitando al personal para lograrlo. Algunas, la minoría fueron creadas totalmente en México, con ingenio y técnicas propias.

Una característica muy notoria, es que así como fueron iniciadas, se trabajaron por años y años, con las mismas maquinarias, metodologías y sistemas. Si el mercado seguía consumiendo los productos, estos se seguían fabricando, a menos de que por alguna causa extraordinaria se acabara con ellas.

Es por eso que se pueden ver empresas de muy variada gama de equipos y maquinaria, ya que según había iniciado labores, era el método de trabajo. En épocas pasadas, las comunicaciones eran escasas y tardadas, los transportes poco frecuentes, por lo que normalmen-

te la gente se habituaba a consumir las más de las veces, lo que se producía en la región. Esta situación hacía que el consumidor que no tuviera opciones de compra lo que hubiera tenía que consumir. La vida de los productos era larga y estable, ya que un producto podía permanecer en el mercado por muy largo espacio y las novedades no eran frecuentes.

Después el gobierno adoptó la política del proteccionismo, evitando que se compraran artículos extranjeros, para obligar al público consumidor a comprar lo que se producía en el país. Esta benéfica medida, permitió el desarrollo y auge de variada gama de industrias que afanosamente se ocuparon de satisfacer la demanda local. Y esto que en principio parecía magnífico, originó por el otro lado el aletargamiento que da el mercado cautivo, ya que lo que se produjera se vendía, originando monopolios, o empresas con muy poca competencia. No había retos de innovación, agresividad mercadológica, o flexibilidad para el cambio. El mercado exterior los tenían sin cuidado.

Una manera de medir la modernidad de las empresas, era saber en que año se fundó y de acuerdo a esto, coexistían empresas de 1915, con máquinaria y equipo de esa fecha, otras de 1945, cuyos métodos operativos eran de 1945, pero también había empresas muy recientes, que tenían lo más moderno y sofisticado de estos tiempos.

En tanto, en el mundo externo, una competencia sin límites hacía que todos los días saliera un producto nuevo, se creara una nueva técnica, se inventara un nuevo componente, etc.. y ante cada necesidad, hubiera una variada gama de variantes, desde cosas caras y muy finas hasta artículos baratos y de calidad dudosa. En el mercado libre, había empresas que crecían y crecían y empezaban a invadir con sus productos al mundo entero.

La modernidad llegaba a México, las más de las veces, por empresarios que salían al extranjero en busca de novedades, adquirían maquinarias y equipo y con ayuda de técnicos, que venían a enseñar el manejo de estas máquinas, se iniciaba el lanzamiento de un nuevo producto. Por esto, cada empresa parecía fijada en la época que se fundó y no había investigación o innovaciones notorias.

En el mercado cautivo del país, existía el producto líder, y una o dos opciones cuando mucho. Tan acostumbrados a la calidad de los productos mexicanos que poco se pensó que pudieran hacerse mejor, ya que así como estaban se vendían.

El efecto de producir poco, es que el costo es caro, no estimula la productividad y mucho menos la investigación. El proteccionismo que por una parte daba garantías y seguridad de mercado a las industrias, se tradujo en empresas acostumbradas a trabajar con márgenes jugosos de utilidad y productividad era hacer más con más. El efecto en el público consumidor era una resignación a las deficiencias de calidad y una muy baja cultura de consumo.

El concepto "calidad" en estos sistemas, eran las normas o requerimientos del producto. El precio de los productos, era el resultado directo de sumar materias primas, mano de obra y gastos de fabricación, sin hacer ningún esfuerzo especial para lograr productividad. Lo más grave, si había un logro de productividad, no se aprovechaba para repartir el beneficio entre los clientes y la empresa, sino para engordar los márgenes de utilidad.

Por estas causas, los mexicanos en el extranjero, viajaban admirados con la calidad y precios de los productos que se elaboraban en otros países. Mucho se habla del "malinchismo de consumo" de los mexicanos gran culpa de este malinchismo han sido los empresarios mexica-

nos que nunca se preocuparon por desarrollar verdaderamente la calidad de los productos. La condición natural del hombre es que busque siempre lo mejor, la sensibilidad hacia la calidad es una cualidad que ha mantenido la superación en todos lo procesos humanos.

ALGUNOS ASPECTOS SOBRE LA APORTACION DEL DR. W. EDWARDS DEMING A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

El Dr. Deming desde 1950 ha hecho grandes aportaciones sobre el control de la calidad tanto en los Estados Unidos como en el Japón, por lo que ha logrado ser reconocido y honrado en este último país con la medalla del Segundo Orden del Tesoro Sagrado, además se constituyó en el Japón el Comité Deming, el cual es de carácter gubernamental.

El Dr. Deming propone a los directivos 14 recomendaciones que pueden ser aplicadas a organizaciones grandes o pequeñas y son las siguientes:

1. Cree una constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con la meta de llegar a ser competitivos, permanecer en el campo de los negocios y crear empleos.
2. Adopte la filosofía, estamos en una nueva era económica creada por Japón. No podemos continuar viviendo dentro del estilo aceptado comunmente de la administración norte-americana, ni con los niveles comunmente aceptados de demoras errores y productos defectuosos.
3. Interrumpa la independencia de la inspección para conseguir calidad. Elimine en la necesidad de la inspección masiva construyendo calidad en el productor, en el primer lugar.
4. Acabe con la práctica de hacer negocios en base al precio de

venta. En lugar de esto minimice el costo total.

5. Mejore en forma constante y permanente los sistemas de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y, por tanto, disminuir costos.

6. Instituya al adiestramiento en el puesto.

7. Instituya la supervisión. La meta de la supervisión debe ser ayudar a las personas, máquinas y accesorios, para desempeñar un trabajo mejor la supervisión de los directivos asi como la de los trabajadores de producción, requiere una revisión a fondo.

8. Elimine el miedo, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para la empresa.

9. Rompa las barreras entre departamentos. Las personas empleadas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para preveer problemas en producción y en la utilización del producto o en la impartición del servicio.

10. Elimine "lemas" (slogans) exhortaciones y metas impuestas a los trabajadores, pidiendoles "cero defectos" o nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean actitudes de animosidad, puesto que la mayor parte de las causas de la baja calidad y baja productividad, son parte del sistema y están, por tanto, fuera del dominio del trabajador.

11. Elimine estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas diarias. Sustitúyalas por una supervisión de ayuda y servicio.

12. a) Eliminar las barreras que roban al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse de un enfoque numérico a uno de calidad.

b) Elimine las barreras que le roben a los directivos e ingenieros el derecho de sentirse orgullosos de su trabajo. Esto significa, entre otras cosas, abolir la valuación del desempeño y la administración por objetivos.

13. Instituya un programa vigoroso de educación y re-adiestramiento.

14. Asigne a todo el personal de la empresa la tarea de conseguir la transformación descrita, la cual es tarea de todos. (1)

Además del trabajo realizado por Deming, el Dr. Joseph M. Juran ofreció en el Japón seminarios sobre calidad y señaló como una recomendación que: durante los 80's occidente aclaró sus metas prioritarias con respecto a calidad del producto. Para fines de los 80's y principios de los 90's vendrán esos asombrosos resultados.

Asi mismo que históricamente el occidente industrial ha demostrado que una vez que fija claramente sus metas y prioridades puede lograr resultados asombrosos.

Dentro de este mismo concepto, Philip B. Crosby, quien ha trabajado como director dentro de empresas norte - americanas en su libro titulado "The art of getting your own sweet way" señala y explica 10 leyes del dominio de situaciones y son las siguientes:

1. La primera preocupación de la gerencia es la supervivencia.
2. La lealtad de una persona esta en función del grado en que se sienta apreciada.
3. El grado de información exacta que posee un ejecutivo sobre el estado de operación varía en proporción inversa a su posición en la organización.
4. La efectividad de un programa depende del grado de participación que se delegue.
5. Entre menos respaldo sistemático recibe a sus decisiones,

mejores serán estas.

6. El orgullo es ante todo.

7. Un trabajo solo puede tener tanto éxito como los medios de que se disponga para evaluarlo.

8. Las personas importan más que las cosas en las situaciones.

9. La única meta gerencial practica es la superación.

10. Nadie escucha realmente. (2)

Dadas las diferencias en culturas de Japón, Estados Unidos y México, sería utópico pensar que con solo adoptar un método de los enunciados en un proceso de producción y de servicios en nuestro país, ya tendremos Calidad. Ello no es posible por cientos de razones, las principales son:

"Raíces culturales, sistemas de gobierno, valores nacionales, sistemas educativos, niveles culturales, propósitos económicos, capacitación tecnológica y otros derivados de los anteriores".

De todas las técnicas para conseguir la Calidad se han seleccionado puntos afines a nuestro modo de ser, que unidos a factores de nuestro desarrollo, permiten obtener métodos más sencillos y adaptables a la cultura y capacitación de nuestra fuerza laboral y a la expectativa de nuestros empresarios públicos y privados.

TEORIAS DE CALIDAD INTERNACIONALES

En el esquema siguiente se significarán los puntos más sobresalientes de cada teoría y se analizarán, cuáles son más afines a nuestra idiosincracia para ser incorporados a nuestra forma de trabajar.

EDWARD W. DEMING.

- Control estadístico de la Calidad.
- Catorce puntos básicos para conseguir y conservar la calidad.

- Liderazgo para la calidad.
- Evitar las siete enfermedades mortales en la gerencia.

J. JURAN.

Trilogía de la calidad:

- Calidad en diseño.
- Calidad en proceso.
- Calidad en la continuidad.

K. ISHIKAWA.

- Enfasis en la educación para la calidad.
- Liderazgo para la calidad como base indispensable para consolidar el propósito del cambio de actitudes.
- La Calidad primero.
- La Productividad después.
- Las utilidades se consiguen como una consecuencia.

FEIGENBAUM.

- Creador del concepto de Calidad Total.
- Enfoca los resultados como producto del esfuerzo conjunto.
- Trabajo en equipo.
- Mediciones y evaluaciones constantes.

CROSBY.

- Cero errores.
- Costos de No Calidad.
- Matriz administrativa.
- Comité de Calidad.
- Enfasis en los costos.
- 14 puntos sintetizan su teoría.

Como consecuencia de estos cinco principios para lograr Calidad en los Procesos se han desarrollado innumerables esfuerzos para adoptar las diferentes técnicas al sentir y actuar de los mexicanos.

Los Institutos Tecnológicos del Sistema Educativo Nacional, tienen desde 1986 un modelo especial que han aplicado en su sistema y en algunas empresas con buenos augurios de éxito.

El Instituto Tecnológico de Monterrey en conjunto con la Ford, están haciendo estudios de implantación de sistemas de Calidad en los procesos y ya se han tenido resultados parciales de estas investigaciones.

Empresas particulares, nacionales y extranjeras, están haciendo esfuerzos porque sus productos y sus procesos tengan Calidad Total; Cero errores y Excelencia en los servicios. El liderazgo en estos estudios lo tiene la Toyota, Mitsubishi, Matsushita, Nissan que han hecho posible que la productividad en tan solo 18 años llegue a cifras increíbles comparados con los países tradicionalmente productivos.

"Si se compara la productividad laboral de varios países, tomando como base 1960 al 100%, los indices para 1978 indicaban:

Gran Bretaña	175%
Alemania	160%
E. U. A.	181%
Japón	413%

Estas empresas como producto de la aplicación de sus esfuerzos por conseguir la Calidad Total, han logrado llevar el nivel cultural de la población de su entorno, elevar sus ingresos per-cápita y consolidar sus procesos productivos a fin de garantizar excelentes productos a precios muy competitivos en beneficio del consumidor, aspectos estos que son los fines primordiales de la Calidad Total".(3)

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

CALIDAD EN UN MARCO TECNICO

Este concepto que se ha venido utilizando con frecuencia creciente en los medios productivos y de servicios, significa compromiso por el QUE-HACER, convicción en el SABER-SER y recreación en el uso de la inteligencia.

Calidad es definida como: Cumplir con los requisitos establecidos para un producto o un servicio.

Productividad es: Optimizar los recursos disponibles para elaborar un producto o proporcionar un servicio.

Calidad - Productividad es: Un binomio que expresa la realización oportuna, amable y verdadera de un producto o un servicio.

La calidad es servir con amabilidad, servir con atingencia y bondad, por el placer de dar un servicio sin reticencias, es decir, servir oportunamente sin necesidad de ser llamado: Calidad es estar alerta a los requerimientos del cliente. Productividad es tratar de ser mejor hoy que ayer y prepararse para mañana.

Un programa de calidad-productividad, persigue un objetivo de unidad de propósitos para ser los mejores en el mercado. Tiende a preparar a los participantes para ser más competitivos, proporciona a los que lo siguen más alternativas para ser innovadores y creativos.

CALIDAD EN UN MARCO SOCIOLOGICO.

Ser productivos como personas y ser productivos como familia es garantizar el bienestar personal, el bienestar familiar y el bienestar social dentro de una organización y dentro de una colectividad humana.

CALIDAD EN UN MARCO PSICOLOGICO.

Ser más productivos en lo personal da satisfacción individual y repre-

senta un ejemplo para nuestros hijos, para nuestro trabajadores y para nuestros compañeros. Ser productivo es la aspiración legítima de todo ser humano para recrearse en el trabajo como el premio que la vida nos da, como una alternativa de realización personal para significar nuestras vidas.

CALIDAD EN GENERAL.

Se definirán los siguientes términos para partir de una misma base.

CALIDAD: Aunque tiene un sentido amplio y estricto es el grado en que un producto o servicio cumple con el fin para el que fue hecho. Así para determinar la calidad de un producto es necesario conocer todas sus propiedades y la situación en que este será usado.

CONTROL: Herramienta que permite mantener dentro de límites un evento. Controlar es hacer que un evento se comporte como nosotros queremos que se comporte razonablemente.

CONTROL DE CALIDAD: "Practicar el control de calidad es diseñar, desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (4)

CONTROL TOTAL DE CALIDAD: Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El control total de calidad, se ha venido convirtiendo en un concepto muy utilizado en México por las empresas que están sorteando la situación actual, buscando un crecimiento sustantivo que consolide su

permanencia en el mercado.

Ishikawa, Director del Instituto de Productividad de Asia, define la calidad total en una empresa, como la búsqueda de la significación del trabajo para quien lo realiza. Expresa que la calidad total es un proceso de dignificación del individuo que ejecuta una tarea dentro de una organización. (5)

LOS EFECTOS DE LA CALIDAD TOTAL.

La necesidad de hacer de la calidad total un acto impostergable en cuanto a servicios y producción de bienes, está plenamente justificada por las condiciones actuales tan cambiantes del mercado. La velocidad tan grande en los cambios sociales y económicos, obliga a los gerentes de la empresa a mantenerse alertas para ajustar sus acciones al mercado, a la velocidad de adaptación sin perder el sentido empresarial es lo que se le denomina también CALIDAD TOTAL.

Los aspectos de:

- Competividad. Es una acción que nos obliga a acrecentar nuestros centros de trabajo y a fortalecer nuestra convicción de trabajo. Nos sirve para distribuír el producto del trabajo entre los empresarios y entre los empleados, para consolidar los patrimonios personales, los patrimonios familiares y robustecer los servicios públicos que dan marco a la ciudad que nos alberga para tener una vida más digna para nosotros mismos y para nuestros clientes.
- Satisfacción del Consumidor. Es indudable que el propósito fundamental de una organización prestadora de servicios y creadora de bienes es la plena satisfacción del usuario. La búsqueda de esta satisfacción en plenitud es la base fundamental de los esfuerzos y es la finalidad de los trabajos que en conjunto se realizan por el grupo que integra la energía humana de PEMEX.
- Permanencia en el mercado. En toda ciudad y en este País nuestro

de grandes posibilidades de desarrollo, permanecer en el mercado es una aspiración y es una necesidad. Ser líderes en prestación de servicios y permanecer en el ánimo y en la mente de los usuarios permanentes o en la de los usuarios potenciales de las instalaciones, es un reto para todos los que prestan los servicios en una organización. Permanecer en el mercado siendo líderes en calidad de instalaciones, producción, en calidad de servicios y en calidad total, es la finalidad y la misión de un programa de esta naturaleza.

- Productividad. Ser productivos como personas y ser productivos como familia es garantizar el bienestar personal, el bienestar familiar y el bienestar social dentro de una organización y dentro de una colectividad humana. Actualmente la productividad en los trabajos es un imperativo organizacional, es una acción impostergable de todas las empresas para iniciar una lucha constante y total para disminuir la inflación hasta vencerla completamente. La productividad es en esencia el producto inmediato de la calidad de la empresa, es la hija primogénita de la calidad total. La productividad definida en términos de la prestación de servicios es el afán de servir, el afán de nuestra personalidad y servicio para sentirnos cada día más orgullosos de lo que hacemos, para dignificarnos a través de servir a los demás desde nuestro puestos. Enorgullecernos de ser mejores hoy que ayer y prepararnos para ser superiores el día de mañana. Ser más productivos en lo personal da satisfacción individual y representa un ejemplo para nuestros hijos, para nuestro trabajadores y para nuestros compañeros. Ser productivo es la aspiración legítma de todo ser humano para recrearse en el trabajo como el premio que la vida nos da, como una alternativa de realización personal para significar nuestras vidas.
- Convicción comercial y administrativa. La calidad total aspira a que

cada no de nosotros, que desarrollamos una actividad dentro de un conjunto de personas para un propósito determinado nos convenzamos de que nos han convocado porque nos saben importantes. Nos han contratado porque somos parte importante del proceso, nuestro empleo y nuestro puesto de trabajo es determinante para el buen desempeño del conjunto que representa las instalaciones para un buen servicio y una buena producción. Alcanzar esta convicción personal en cada uno de nuestros trabajos es el inicio de visionar en el futuro una calidad total en nuestros empleos, que nos harán más significativos, más trascendentes y más orgullosos de nuestro trabajo.

- Innovación. En un mundo tan cambiante en lo tecnológico y en sus costumbre, ser innovador es una necesidad. La innovación en los empleos, en la vida y en la sociedad, fortalece los valores y genera vigor físico para darse a la búsqueda de un proceso de excelencia. Innovar y crear es una experiencia que debe prevalecer en la mente de los buscadores de la calidad total.
- Creatividad. En la actualidad y ante la crisis que nos afecta la economía de nuestros hogares y nuestra capacidad de adquisición, es urgente desplegar todo nuestro talento para ser más creativos en nuestros empleos, no importa cuales sean éstos. Ser creativo es ejercer el derecho a usar la inteligencia de que hemos sido dotados por el solo hecho de pertenecer a la especie humana. Ejercer el derecho a la inteligencia obliga a pensar más metodológicamente para ser más creativos en el desarrollo de nuestros trabajos y con ello estar más conscientes de nuestro deber para con nuestro compañeros, para con nuestras familias y para con la organización que nos emplea.

Son conceptos que se consiguen como producto del proceso de mejo-

ramiento y que son visibles en el corto plazo. Es necesario sin embargo, desarrollar en la gente que participe en el proceso, una actitud de permanente cambio y estos logros se producen mediante capacitación y educación sistematizada. Los efectos de la calidad total no serán obra de un momento, no producto mágico que puedan aparecer con sólo pedirlos. Los efectos de la calidad total será la construcción diaria, minuto a minuto de nuestra conducta para dar, será la búsqueda permanente de mejores condiciones de vida, será la actitud constante para elevar la calidad personal, mejorar la calidad de trabajo y alcanzar mejores niveles de calidad social en nuestra comunidad. Así pues la calidad no es un destino. La calidad nos representa una obligación cotidiana, es un reto de cada día. Visionar los efectos de la calida total es iniciar un proceso de renovación en nuestras vidas. Encontrar y usar el control total de calidad en nuestro proceso humano, en nuestro proceso de servicios, no es una técnica, es una actitud que no se consigue en un día, no se consigue en un mes, ni se consigue en un año. Es una forma de vida para ejercerla siempre, en todo y para todos, es vivir de la esperanza, es vivir en la utopía es una acción audaz que requiere de decisión. La calidad total y la excelencia en el servicio y producción de bienes son como el amor: no son para cobardes ni temerosos, son para gente humilde y poderosa. Gente que ha aprendido a expresar su poder. Poder que emana de la comprensión , del compromiso, de la responsabilidad y de la solidaridad. El efecto deseado en la calidad total, representa así una aspiración permanente y legítma de todos los individuos que se consideren asímismos como seres inteligentes, como personas de primera y como individuos responsables de generar su propia oportunidad para vivir la vida en plenitud.

GARANTIA DE CALIDAD: Es asegurar la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo

tiempo con confianza y satisfacción.

AUDITORIA DE CONTROL DE CALIDAD: "Sirve para hacer el seguimiento del proceso de control. Realiza el diagnóstico del caso y muestra como corregir las fallas que puede tener". (6)

AUDITORIA EXTERNA: "Comprenden los siguientes tipos:

1.- Auditoría de control de calidad del proveedor por el comprador.

2.- Auditoría de control de calidad efectuada con propósitos de certificación.

3.- Auditoría de control de calidad para el premio Deming de aplicación y la medalla japonesa de control de calidad.

4.- Auditoría de control de calidad por un consultor".(7)

AUDITORIA INTERNA:

"Comprenden los siguientes tipos:

1.- Auditoría por el presidente.

2.- Auditoría por el jefe de la unidad.

3.- Auditoría por el personal de control de calidad.

4.- Auditoría mutua de control de calidad". (8)

CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD: El círculo de Control de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda le empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas del control de calidad con participación de todos los miembros.

En la cultura empresarial mundial hay técnico administrativos para desarrollar actitudes de superación constante en la gente de una organización. Con afán de no desperdiciar la experiencia universal en estos

aspectos, aquí en PEMEX, utilizaremos como herramienta de trabajo inicial el círculo de control de Deming, que consiste en cuatro etapas básicas:

PLANEAR
HACER
VERIFICAR, Y
ACTUAR

Edward Deming es el autor del Círculo de control que actualmente es utilizado para educar a la gente de las organizaciones que deseen implantar procesos de mejoría en sus trabajos, que desean optimizar lo recursos para ser más productivos y ser más competitivos.

PLANEAR

La planeación consta de dos fases. En el primer sector o fase del área de planeación se consideran metas y objetivos, aquí se solicita al trabajador que utilizando la jerarquización de sus obstáculos y la descripción de su trabajo, determine qué metas y qué objetivos desea alcanzar en un término de 30, 60 ó 90 días. En la siguiente fase de la planeación se le solicita al trabajador que determine el método que va a utilizar para alcanzar estas metas y que lo plasme por escrito. Esto es, que describa con sus propias palabras el COMO va a lograr su propósito.

HACER

De las declaraciones anteriores, nos van a "declarar" qué educación y qué capacitación requiere para poder vencer los obstáculos y obtener el logro de cumplir sus metas y objetivos.

Hasta aquí lo que nosotros hemos obtenido como producto de nuestro proceso, es conocer la magnitud del compromiso que se plantea cada trabajador para cumplir con su trabajo.

También nos da la oportunidad de valorar y determinar la cultura organizacional existente en el proceso. Con estos dos aspectos evaluados podemos realizar el cumplimiento de su meta y objetivo.

VERIFICAR.

Después de pasados los 30, 60 ó 90 días y en virtud de que todo lo tenemos por escrito con puño y letra del propio trabajador, cuando así se amerite o con declaraciones audiovisuales en video cassette cuando el individuo no tenga la habilidad y la destreza de expresión verbal y escrita, estaremos en oportunidad de evaluar los efectos de la realización que comprende el aspecto de la verificación. Este paso es muy importante porque es lo que conceptualmente determina el interés que tienen los jefes de la organización acerca del trabajo que realizan los subordinados. Es donde comienza realmente la aplicación de la filosofía de la calidad total. Es donde el empleado siente que realmente es útil para algo, es donde comienza el trabajador a significar su empleo, es donde virtud a la comunicación interpersonal entre el jefe y el subordinado, se comienza a establecer un puente de coexistencia y de respeto, de dignificación para los empleados y trabajadores de una organización.

Evaluar los efectos de la realización es en este proceso la clave medular de la implantación de un proceso de control total de calidad y significa el punto central más importante para poder visualizar el clima organizacional, la cultura de grupo, las aspiraciones de la gente y ls expectativas del plan de vida. Evaluar las metas y los objetivos logrados por un trabajador después de respetar su declaración y apoyarlo en su capacitación, es coadyuvar con el empleado a establecer un plan de vida, un plan de mejoramiento personal y un proyecto de existencia y de búsqueda de calidad individual. Darle importancia al compromiso

planteado por cada trabajador es evitar la rotación del personal, es reconstruir en cada empleado una personalidad permanente que hace que cada individuo que ocupa un puesto en cualquier organización, respete su trabajo y se respete a sí mismo en correspondencia que sus jefes le brindan a su quehacer.

ACTUAR

De aquí y una vez evaluado lo anterior, pasamos a la última fase que es actuar y que se caracteriza por la toma de la acción apropiada para en los siguientes 90 días poder enriquecer mediante la repetición del ciclo de determinación de nuevas metas y nuevos objetivos, un nuevo proceso que consolidará la tecnología y el propósito de mejoría de cada empleado en sus respectivos puestos. Con estos dos aspectos se genera un documento por cada trabajador que labora dentro de la plantilla de cada departamento y que constituye el documento básico para poder establecer un proceso de búsqueda de calidad total.

El Círculo de control es una herramienta para iniciar un Programa de Mejoramiento de calidad, inicia determinando que metas y objetivos se desean lograr en cada departamento o área de servicio, y describiendo los métodos como se desean alcanzar dichos objetivos.

La herramienta permite expresar el tipo de ayuda que se requiere por cada individuo en cada área y evalua paso a paso el avance que se va logrando, dando posibilidad a retroalimentar el proceso en un determinado período de tiempo.

Para efectuar este paso en las rutinas cotidianas e incorporar actos de calidad a nuestras actividades y a nuestras vidas no es sencillo, la búsqueda de calidad, es un acto de inteligencia y de valentía. Sólo los inteligentes y los que aceptan riesgos en su vida, pueden gozar la emoción y la pasión que proporciona un trabajo útil y productivo.

Todos en la vida tenemos el derecho a ser inteligentes, es un don natural a nuestro alcance, no la desperdiciemos.

Hagamos de nuestra vida personal y de nuestra vida laboral un proceso de calidad total.

Una definición de la Calidad Total es:

CALIDAD TOTAL SE DEFINE COMO EL ESFUERZO CONJUNTO DE UN GRUPO DE PERSONAS, PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DISPONIBLES EN UNA ORGANIZACION, PARA OFRECER PRODUCTOS O SERVICIOS AL CONSUMIDOR AL PRECIO MAS CONVENIENTE.

Como antes se mencionó el Dr. Ishikawa ha definido la Calidad Total como:

LA SIGNIFICACION DEL TRABAJO PARA QUIEN LO EJECUTA Y LA DIGNIFICACION DEL INDIVIDUO EN EL PROCESO. (9)

Esta definición requiere que se contemple como base la Calidad Personal del individuo, para que se signifique el sustento de todas las Calidades.

Algunas de las principales características de la Calidad Personal actúan en forma sistemática para dar la personalidad de su poseedor.

CALIDAD DE VIDA PERSONAL.

Las empresas son lo que sus gentes. Una empresa no es su edificio o su equipo fabril o sus instalaciones, es un conjunto de gente que unifica sus esfuerzos para trascender una condición dada.

La calidad de una empresa, es la suma de las calidades individuales de sus gentes. La calidad personal es un conjunto de características que coinciden en la actitud de un individuo mujer u hombre para actuar en la vida.

Estas características descritas en forma simplificada son:

SOLIDARIDAD SOCIAL.

Es una acción que nos induce a convivir pendientes de colaborar con el personal que nos rodea, en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Somos solidarios con los clientes cuando los atendemos amablemente y nos preparamos continuamente para servirles mejor.

CONCIENCIA ETICA.

Es el sentimiento que nos proporciona la base actitudinal para realizar en la vida actos de calidad, actos de amabilidad, que le den significado a la vida y dignificación a quien la vive.

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL.

Es la actitud necesaria en los individuos para permeabilizar la conducta propia con las expectativas de los demás. Es crear conciencia individual del SABER-SER y el HACER COTIDIANO y luego hacerlo congruente con las necesidades de la empresa, la familia o la sociedad. En el ejercicio cotidiano de este aspecto de la vida, genera el hábito de actuar siempre con una visión más integral de hacer las cosas de rutina con gusto y buscar siempre actos que trasciendan en nuestra vida diaria y nos proporcionen RECREACION.

HONESTIDAD PERSONAL.

Significa el poder actuar congruentes con nuestra forma de ser. Ser capaces de mantener una armonía permanente entre el pensar, el sentir y el actuar, en cada una de las acciones de nuestra vida. La honestidad personal es la práctica cotidiana de enlazar el SABER, el PODER y el QUERER, en una triada que cada día se haga más indisoluble.

DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA.

Si se sienta la premisa de que todos los seres humanos poseemos inteligencia, el derecho a ejercerla es una oportunidad que nos brinda el trabajo, la familia o cualesquier otro grupo de convivencia.

CALIDAD DE VIDA LABORAL.

Adquirido el inventario de actitudes que definen la calidad de vida individual y una vez que se practican en la vida cotidiana los cinco aspectos que la integran. Cada uno de nosotros nos desplazamos por la vida ejerciendo nuestros conocimientos, y a la búsqueda de intercambios de experiencias que nos permitan confrontar lo que pensamos y sentimos con otras personas. Estas confrontaciones de actitudes y el desarrollo de las expectativas en el trabajo van integrando cada una de las cinco características que covergen para formar la calidad de vida laboral.

El enriquecimiento del trabajo o la calidad de vida en el trabajo, es un convergencia de actitudes humanas en el QUE-HACER del día. Es el compromiso de vivir la vida en busca de realización a través del desarrollo de una actividad. Es en suma, la oportunidad de correr los riesgos, de compartir nuestras esperanzas y nuestros temores con las compañeras o compañeros de trabajo de todos los días.

La calidad de vida en el trabajo es un antecedente para buscar la excelencia en el servicio y la producción, sus componentes son conceptos muy conocidos pero a veces muy poco practicados:

AUTONOMÍA.

Es el ingrediente que se requiere en toda actividad humana controlada, para tomar un tramo de control propio donde podemos actuar con responsabilidad en la toma de decisiones y aprendamos de nuestra propia experiencia.

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO.

Con el objeto de que nuestras tareas diarias sean atractivas y retantes en su desarrollo cotidiano, es imperativo que estas vayan adquiriendo cada día una mayor complejidad, para que signifique un objetivo de

logro permanente y le dé un sentido de identidad y significación a la vida laboral. Esta complejidad entre otros puede ser: a) Crear nuevos enfoques de mercado. b) Innovar las peculiaridades de atención al cliente. c) Incrementar el número de prospectos para los servicios. d) Ampliar las perspectivas de mercado para la venta de productos y servicios. e) Fomentar trabajo en equipo para consolidar una organizaciones firmes.

VELOCIDAD DE TRABAJO Y RUTINA.

En el QUE-HACER cotidiano la rutina se puede convertir en martirio o en atractivo, dependiendo del interés y la curiosidad con que ejerza las tareas y las actividades de cada día. Cada cliente si se le atiende con amabilidad y con placer, nos puede proporcionar nuevos horizontes y expectativas para el modo de ver el propio trabajo y la vida. Realizar el trabajo con una expectativa creciente de aprendizaje le da celeridad a la actividad y evita el tedio y la apatía por la ejecución, que son los principios de la burocratización y la rutina que eternizan las jornadas laborales.

INTERACCIÓN CON COMPAÑEROS.

El ser humano, por razón natural es un ser gregario, que tiene por necesidad que convivir en sociedad. Requiere la oportunidad de interactuar con sus semejantes y correr los riesgos de darle direccionalidad a su comunicación, hasta llegar a un nivel de actividad tal, que genere un compromiso personal con su entorno social. Esta actividad de relaciones interpersonales es un aspecto que requiere ser impulsada permanentemente en todas las organizaciones. Esta interacción humana dentro de las empresas requiere de la implantación de un proceso de mantenimiento humano que garantice que la armonía social se consolida con el tiempo de conviviencia.

DESARROLLO CONSTANTE DE LA INTELIGENCIA.

Toda actividad humana para tornarse interesante, tiene que obligar a quien la realiza a utilizar su inteligencia y su talento. En cuanto el trabajo nos impulsa a pensar las acciones se tornan atractivas y la vida proporciona más entusiasmo al vivirla. Estos motivos dan energía y optimismo para ser innovadores y creativos.

Cuando se hacen interaccionar estos cinco conceptos en el trabajo en forma sistémica, comienzan a brindar un enriquecimiento a la vida laboral.

TECNICAS INDIVIDUALES PARA FORMALIZAR EL COMPROMISO DEL MEJORAR

Lo que deseamos aplicar aquí como premisa educativa, como método de capacitación, como proceso de innovación tecnológica mexicana, apegada a nuestra cultura se basa en lo siguiente:

1) Inducir al personal a que describa su trabajo cotidiano, con su propio lenguaje y que lo plasme con su propia letra en un hoja de papel tan extensa o concretamente como pueda.

2) Una vez descrito su proceso diario de trabajo que lo comparta con compañeros y lo platique leído de su propia escritura, en su propio lenguaje para que tenga oportunidad de enriquecerlo asimismo al poder comentarlo. La premisa tecnológica educativa que se está implementando en este punto, se basa en un principio de la educación de los adultos que dice: el adulto no demuestra lo que sabe o lo que está aprendiendo, hasta que no es capaz de expresarlo verbalmente y por escrito.

3) Una vez clarificado el proceso de trabajo de cada uno, se le solicita en el mismo tiempo, en la misma reunión que enumere como tormenta de ideas los obstáculos que se le presenten

frecuentemente o periódicamente para cumplir con sus metas y objetivos; ya sean por ignorancia del proceso, por falta de recursos, por interferencias en la comunicación o desviaciones de sus propios compañeros, jefes o subordinados. Estos obstáculos puestos a granel sobre una relación escrita, serán ordenados por el mismo individuo en orden de importancia, tratando de hacer resaltar los primordiales y que tienen vital importancia para hacer que su trabajo no sea productivo.

4) Una vez que el individuo ha priorizado sus obstáculos estará en posición de visualizar:

Qué hace,
Para qué lo hace,
Cuándo lo hace,
Cómo lo hace.

Y sobre todo qué interferencias tiene para optimizar los recursos dispuestos a su disposición para lograr sus objetivos.

5) En seguida, estará en posición y en actitud de comenzar a aplicar un método internacionalmente aprobado de control de calidad que se denomina Círculo de Control. (El círculo de control fue explicado en el apartado A.)

El individuo poseedor de Calidad de Vida Personal concurre con su grupo laboral en su empresa y está en disposición de ejercer su jornada con gusto y entusiasmo y la empresa, deberá estar en disposición de facilitar los requisitos que le son indispensables para que su trabajo sea ejecutado con eficacia.

A este proceso se le ha llamado Calidad de Vida en el Trabajo o Calidad Laboral y tiene que ver con elementos propios de la empresa y con grupos del área laboral y con actitudes del propio individuo.

James Halpin en su libro de "CERO DEFECTOS", menciona tres reque-

rimientos para que un individuo haga bien las cosas o preste con excelencia un servicio:

1. Que el puesto desempeñado tenga bien claro el objetivo a lograr por quien lo ocupa.
2. Que el individuo que desempeña el puesto disponga del equipo y accesorios necesarios para desarrollar eficazmente su cargo.
3. Que el individuo tenga la actitud adecuada para realizar con entusiasmo su tarea. (10)

Estos requerimientos son los que se busca satisfacer por los supervisores de la empresa para que los empleados logren servir al público con Calidad.

En el esquema siguiente se representan algunas características que se deben tener para un trabajo de Calidad. Así la Calidad Total será la suma de las Calidades individuales de las personas que laboran y la Calidad de Vida de lleven en el trabajo.

Calidad Total significa:

- Cero errores.
- Bondad en el servicio.
- Amabilidad permanente con el público.
- Precisión y oportunidad en el servicio.
- Armonía con y entre los trabajadores.
- Puntualidad en los compromisos con el Público.
- Atingencia y bonhomía al escuchar las quejas del consumidor.
- Actitud para reducir las quejas a cero.

De esta forma los directivos deberán tener una tendencia clara a desarrollar una actitud de excelencia en el ejercicio de su mando. Donde:

- Ser Excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demos-

trar que no se pueden hacer.

- Ser Excelente es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.
- Ser Excelente es decir: Me equivoqué y proponerse no cometer el mismo error.
- Ser Excelente es entender que a través del privilegio diario de nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.
- Ser Excelente es ser creador de algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.
- Ser Excelente es ejercer nuestra libertad y se responsables de cada una de nuestras acciones. (11)

METODOLOGIA EMPLEADA.

Esta metodología se integra en seis fases o etapas que son:

1) Sensibilización.

En esta fase se analiza la importancia que tiene para las condiciones específicas de la empresa, desarrollar acciones de mejoramiento de la calidad en los servicios y optimización racional de las instalaciones y equipo.

2) Tecnificación.

Se desarrollan habilidades técnicas para la calidad en los diferentes puestos de trabajo que permitan analizar los procesos, identificar las causas de los errores, establecimiento de metas personales y el diseño de métodos para cumplir satisfactoriamente las metas propuestas.

3) Compromisos.

Los programas de esta etapa facilitan las condicones para que individualmente y en grupo, se establezcan metas de calidad que resulten

significativas.

4) Educación y Capacitación.

El cambio y desarrollo de hábitos para la calidad requiere del desarrollo de la disciplina para hacer las cosas bien, para esto se implementan programas de educación o reeducación en el puesto y en la empresa, que nos capacitan para cumplir con la responsabilidad que aceptamos.

5) Evaluación.

Para saber que estamos avanzando en el desarrollo de la calidad, en esta fase se realizan actividades de evaluación que nos permitan obtener información para saber qué es lo que estamos haciendo bien y por qué. Así como para determinar qué es lo que tenemos que corregir.

6) Establecimiento de metas más altas de calidad.

En base a la experiencia acumulada, se establecen metas que representan un avance en el desarrollo personal y empresarial en el mejoramiento de la calidad.

LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.

Implantar un Proceso de Mejoramiento de los Servicios en una empresa determinada requiere de un cambio actitudinal en toda las energía humana de la misma. para lograr este cambio es necesario sensibilizar al personal área por área y departamento por departamento, comenzando con el grupo ejecutivo principal, sobre la necesidad de inspirar el cambio y no imponerlo; y sobre la necesidad de crear un marco conceptual en la empresa de respeto al personal y de conciencia administrativa acerca de que el activo más valioso de una organización es su gente.

El liderazgo para la Calidad en los Servicios significa:

LA ADQUISICION DE UN COMPROMISO POR SERVIR Y RESPETAR

EL ESFUERZO DE SUS SUBORDINADOS POR REALIZAR LAS TAREAS ENCOMENDADAS A CADA PUESTO BRINDANDOLES LOS RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON SU OBJETIVO E INDICANDOLES CON RETROALIMENTACION CUANDO SE SIENTA QUE FALLA Y CON ESTIMULACION CUANDO ESTEMOS SEGUROS DE QUE ACIERTA, ESTO CONSOLIDA, LO QUE SIGNIFICA LA CALIDAD DIRECTIVA PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE UNA EMPRESA EN BUSQUEDA DE CALIDAD TOTAL. (12)

Diferenciar la tarea de un directivo común y corriente en una empresa productiva o de servicios a la tarea de un líder para la Calidad es el gran desafío del presente.

Ser líder es respetar a la gente que trabaja en la organización que dirigimos, ser líder es ayudar a la gente a que realice lo que quiera realizar dentro de las normas de la organización, ser líder es conducir voluntariamente a la gente hacia la búsqueda de su importancia personal, y la consolidación de lo que hace para sentirse importante, y primer actor en su propio escenario, ser líder participativo significa ser el guía, el ejemplo y el conductor de una actitud presente del ES, a una realidad futura del QUERER SER y del DEBER SER.

En estos tiempos duros, donde solamente los duros caminan y en los cuales a cualquier genio le gustariá vivir porque a grandes problemas, grandes líderes; en estos días, el poder brilla por su ausencia. Impotencia ante la crisis impotencia ante la complejidad. El poder ha sido y está siendo saboteado por las contradicciones y las polarizaciones del pensamiento y de la acción, a la vez que surge en suerte un pausado pero insuperable caos. Las organizaciones están siendo rígidas, perezosas o vacilantes. Los supuestos líderes parecen ignorantes insensibles y sordos; peor aún, las soluciones se improvisan a la ligera y ni siquiera

se ha tenido tiempo para plantearlas.

Todo esto ha creado una mutilación administrativa que solamente se puede examinar bajo la óptica del liderazgo en nuestros días y después del análisis se puede sintetizar en tres contextos principales:

1. Adquisición de Compromiso.
2. Complejidad de la Tarea.
3. Búsqueda de credibilidad personal en la organización.

Estos tres conceptos que pueden aparecer frágiles y frívolos, tienen más profundidad conceptual de lo que uno se imagina, el liderazgo se moldea diariamente con actividades, es producto del ejercicio del poder y el poder es la energía básica, se necesita para iniciar y sostener una acción, es la capacidad de traducir una intención en una realidad y mantenerla vigente. El liderazgo es el uso sabio de este poder, es el liderazgo transformador.

Ser líder para la Calidad significa enfrentar la vida con valentía, no se puede cumplir nada de valor sin decisión, las buenas ideas no se adaptan automáticamente, deben ser llevadas a la práctica con heróica paciencia. La confianza es el lubricante que hace posible el trabajo en una organización, la confianza entre el dirctivo y su staff, entre el directivo y su personal, entre el directivo y su colectividad, implica disponibilidad, predicción y solvencia.

La confianza es el pegamento que mantiene la integridad de las organizaciones; el liderazgo es poner la cara al viento, con tal conocimiento de si mismo y tal energía para ejercerlo no empujando a los otros a que nos sigan sino inspirándolos para que sepan por qué nos siguen.

Los seguidores no se consiguen con prédicas sino que se adhieren, por ejemplo, en la acción y en la expresión, el liderazgo requiere que uno sepa a dónde va y a dónde conduce a gente del ser que uno ha sido al

que uno desea ser a pesar de las ambiguedades y de los obstáculos inherentes a los ideales.

Los líderes de empresas de servicios, deben ser y son dignos de confianza e incansablemente persistentes.

Un líder debe ser arquitecto social que entienda la organización de servicio y forje su funcionamiento, la arquitectura social de cualquier empresa, es aquella variable silenciosa que traduce la pestilente rutina y la pujante confusión organizacional en un significado promisorio. La arquitectura social es un intangible pero gobierna la manera de actuar de la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a grupos e indiviudos y el material que une y relaciona a unos con otros en la empresa, el discurso es importante, la cultura actual es respetable pero la arquitectura social como presente y como futuro, son conceptos intercambiables que deben de tener sentido para la gente. El mecanismo para el cambio es la arquitectura social que puede facilitar o hundir a la planificación mejor realizada en nuestros departamentos.

El líder con más éxito, es aquel que ve otro cuadro que aún no se realiza; ve las cosas que pertenecen al panorama actual pero no es su propósito el que hay que alcanzar, sino un propósito común nacido del deseo y de la actividad de toda las organización.

El líder educativo que practica la arquitectura social como norma, es aquel que para lograr con éxito una transformación social debe provocar tres cosas que son:

1. Crear una nueva y atractiva visión capaz de llevar a la fuerza laboral a un nuevo escenario.
2. Generar un compromiso con esta nueva visión.
3. Darle institucionalización a la nueva visión.

Realizados estos tres puntos en una empresa, la estrategia del líder

puede ser; debe ser; si se quiere consolidar el establecimiento de la confianza mediante la cercanía con la gente de la organización a través del respeto mutuo, para garantizar la existencia de la confianza, donde ésta representa el cemento emocional que une a los jefes con los supervisores y a los supervisores con los empleados y a los empleados con los consumidores y a todos ellos con los líderes.

La acumulación de la confianza es la medida de la legitimidad del liderazgo del directivo, ser líder pues, en general, significa se capaz de lograr que la gente sea importante en el puesto que ocupa, que se sienta dignificada, y respetada en la realización de su tarea y sea capaz de trascenderse individual y colectivamente en su espacio y en su tiempo.

Significa pues, en el concepto educativo de las empresas en aspirar a ser respetado respetando, aspirar a ser seguido conservando los valores institucionales y aspirar a ser recordado coadyuvando a que el personal se descubra a sí mismo, se preserve a sí mismo y haga el esfuerzo común por realizarse y desarrollarse a sí mismo.

CAMBIO DE ACTITUD EN LO PERSONAL.

El proceso de mejoramiento de la calidad implica un cambio de actitud personal, que involucra un cambio cultural, ¿en qué consiste el cambio cultural?

- Cumplir compromisos y lograr eficacia personal.
- Mejorar hábitos y costumbres personales.
- Crear orden y actuar con certeza.
- Competir contra uno mismo.
- Buscar calidad de vida.
- Aceptar mis propios errores, ser empático y saber escuchar.
- Tener seguridad en uno mismo.
- Planear y organizar todo lo que hago.

- Tener apertura y confianza. Ser puntual.
- Ser proactivo y tener iniciativa.
- Aceptar retroalimentación personal.
- Actuar con juicio y usar criterio.

EN LA ORGANIZACION.

- Fijar y cumplir requisitos.
- Establecer sistemas de prevención.
- Inculcar la actitud de cero defectos.
- Desarrollar la medición del error.
- Actuar con certeza.
- Eliminar la lucha por el poder.
- Trabajar en equipo y ser productivo.
- No buscar culpables.
- Reconocer logros.
- Mejorar la comunicación.
- Eliminar problemas para siempre.
- Administrar el tiempo efectivamente.

HABITOS PRODUCTIVOS.

- Tener una actitud positiva.
- Tener confianza en uno mismo.
- Tener energía.
- Actitud de "hacerlo hoy"
- Ser diligente.
- Ser decidido.
- Tener ánimo.
- Ser autodisciplinado.
- Ser entusiasta.
- Actitud de "dime como si" vs. "por que no"
- Usar sentido común.

- Tener capacidad de concentración.
- Estar fisicamente relajado.
- Hablar con autoridad y convencimiento.
- Ser persistente.
- Tener paciencia.
- Tener empatía.

NORMAS Y VALORES EN TRANSFORMACION.

LA TRANSFORMACION DE VALORES.

Con el propósito de responder efectivamente a las transformaciones sociales, han surgido profundos cambios en las instituciones, en la administración de empresas y en la concepción tradicional del ser humano, ya que la organización burocrática, tan capaz de coordinar a los hombres y al poder en una sociedad estable, es cada día menos eficiente frente a la realidad contemporánea.

Los valores y principios en que se funda el modelo tradicional no han satisfecho al hombre, han reducido sus motivaciones y atrofiado su desarrollo como persona, por lo cual aparecen nuevas normas y modelos que aseguran alteraciones importantes en las prácticas administrativas.

El ser humano está haciendo valer su individualidad y trata de satisfacer la necesidad de lograr un equilibrio entre la productividad y su satisfacción personal. Los estudios apoyan la idea de que las normas y los valores humanísticos son compatibles con el funcionamiento de las organizaciones.

Los cambios en los principios y valores que a continuación se enuncian representan una orientación actual más que criterios aceptados. El grado en que se generalicen en un corto plazo

depende de la experiencia que hayan tenido quienes posean la autoridad formal al ponerlos en práctica.

VALORES SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE.

1. Eliminación del supuesto de que el hombre es esencialmente malo y tendencia a considerarlo como capaz de ser bueno.

2. Eliminación del supuesto de que las personas no cambian y tendencia a considerar que están en formación.

3. Eliminación del temor a las diferencias individuales y tendencias a aprovecharlas.

NORMAS SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

1. Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencia a proporcionar retroinformación adecuada.

2. Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencia a facilitar su expresión.

3. Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.

4. Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

NORMAS Y VALORES ACERCA DEL TRABAJO.

1. Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica en el trabajo y tendencia a considerarlo como persona.

2. Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal y tendencia a usar el niel jerárquico en beneficio de la organización.

3. Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.

4. Eliminación de la importancia atribuida a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colabora-

ción en el trabajo. (13)

RELACION ENTRE CALIDAD TOTAL, CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA PERSONAL.

Toda empresa que tienda a la Excelencia, sólo podrá alcanzarla a través de la Calidad Total. Ahora bien, la relación existente, es que la calidad total está constituída de la siguiente manera: a) Calidad de Vida Personal b) Calidad de vida familiar y social y c) Calidad de Vida en el Trabajo ó Calidad de vida Laboral.

Por lo tanto se puede partir de que la relación es estrecha y vinculadora, como también la jerarquización del cumplimiento de sus partes es vital para alcanzar así la calidad total y posteriormente la excelencia, una vez que ha sido controlado y mejorado continuamente cada proceso de la empresa.

Las personas son y deben ser el principal activo de la empresa por lo que es primordial enfocarse primeramente a mantener la calidad de vida personal del trabajador, puesto que nadie dá lo que no tiene, y por lo tanto no se puede esperar mucho de él, es necesario ayudarle en su propia formación del carácter, capacitarlo, informarlo y orientarlo en base a valores religiosos, morales, sociales, profesionales, etc., de tal forma de que su persona se forme y enriquezca cada vez más para bien suyo.

Posteriormente, la empresa, se debe enfocar a conocer el nivel en que se encuentra la calidad de vida familiar y social, del trabajador, donde una vez conocido, la empresa, aquí también puede ayudar a mejorar este apartado. Las formas de ayuda para las mejoras pueden ser diversas, desde capacitación a las esposas y madres de los trabajado-

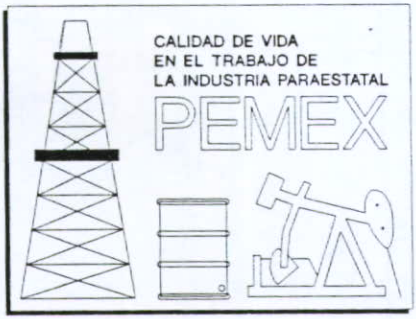
res sobre labores de costura hasta cualquier tipo de talleres para los hijos de los trabajadores, etc. de modo que su calidad de vida familiar y social se eleve cada vez más.

Una vez mantenido el nivel de vida personal y familiar, procede, la empresa, a brindar al trabajador un nivel de vida laboral alto cuidando factores tales como: autonomía, complejidad del trabajo velocidad de trabajo y rutina, capacitación técnica, etc. así como manejando paquetes de prestaciones de sueldos y salarios que les permitan mantener su calidad de vida personal y familiar en un nivel de vida digno.

Es así como debe darse, y en el orden antes mencionado, la relación de los factores que conforman la Calidad Total, de modo que se dé lo siguiente: LA SIGNIFICACION DEL TRABAJO PARA QUIEN LO EJECUTA Y LA DIGNIFICACION DEL INDIVIDUO EN EL PROCESO. Donde una vez logrado se debe mantener, controlar y mejorar constantemente para tener Calidad Total y alcanzar la Excelencia.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Csr. Gitlow, Howard S. Cómo mejorar la calidad y la productividad método Deming. pág. 15 a 257.
2. Csr. Crosby, Philip B.The Art of getting your own sweet way. pág. 56.
3. Cornejo, Miguel A. Excelencia Directiva para lograr Productividad. pág. 15.
4. Ishikawa, Kaoru. Qué es el control total de calidad? pág. 40.
5. Csr. Idem, pág. 126.
6. Idem. pág. 180.
7. Idem. pág. 181.
8. Idem. pág. 187.
9. Csr. Idem. pág. 126.
10. Csr. Halpin, James. Cero Defectos. pág. 58.
11. Csr. Cornejo, Miguel A. Excelencia Directiva. pág.67.
12. Csr. Calderón Ramirez, Jorge. Apuntes Personales.
13. Csr. García, María. El trabajo en equipo. pág.11 a 15.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE PEMEX

PETROLEOS MEXICANOS: INDUSTRIA PARAESTATAL. UNA CRONICA.

LOS INICIOS.

México es poseedor, como siempre ha sido conocido mundialmente, de una gran riqueza:EL PETROLEO.

Al situarse en la línea del tiempo, a finales de la primera década del siglo XX, los mexicanos no se beneficiaron del vertiginoso ascenso de la producción petrolera nacional ya que el gobierno porfirista concurrió a ferias internacionales para promover la inversión extranjera que aunque logro modernizar a una parte del país, los beneficiarios eran los petroleros, dueños de las compañias petroleras, en aquél entonces, particulares extranjeros.

La segunda década del siglo y los primeros años de la tercera década, fueron de particular significación para la industria petrolera, porque en medio de la turbulencia revolucionaria, el Estado intentó regular la explotación del crudo, parte de las compañías alcanzó un éxito insospechado por lo que este periodo se le denominó "EDAD DORADA" de la industria petrolera.

La productividad de los pozos justificó la importación de maquinaria e hizo irrelevante la pérdida que significara su abandono cuando alguno llegaba a agotarse.

La expectativa de hallazgos petroleros provocó construcción de caminos. Pero así como los incendios que se provocaban al descubrir un pozo petrolero eran incontrolables, también lo fue la explotación extranjera.

Las ganancias eran enormes pues el petroleo se encontraba a flor de tierra. Abundaba la mano de obra barata. Tampico, fue una zona eje del

intercambio comercial. El Aguila, compañía petrolera, situada en Tampico, Tam. era una de las empresas petroleras más poderosas.

Las deficientes vías de comunicación presentaron un grave obstáculo para el desarrollo de la industria. Pronto fue necesario la construcción de oleoductos que representaba un trabajo oneroso. Las condiciones de trabajo en las refinerías eran mejores que en los campos petroleros.

Las refinerías existentes en Tampico Tamaulipas eran: Cía. El Aguila, Pierce Oil Corp., Huasteca, Trascontinental, Corona, Texas, Continental.

Una vez más los beneficiarios del auge solo fueron las compañías petroleras. Era evidente la desproporción entre las ganancias de las compañías y la retribución a los trabajadores. El paisaje y modo de vida de los habitantes de la región costera se transformaría radicalmente. Antes campesinos, ahora obreros. Habitaciones dignas, era un privilegio más de los empleados extranjeros. El personal administrativo de la refinería era extranjero:el que se entendía directamente de la parte económica y administrativa era inglés; el personal técnico que se encargaba de la refinería era austriaco, con excepción de los ingenieros civiles que eran ingleses. Los obreros todos eran mexicanos, y era muy raro ver a éstos ocupando puestos de importancia en la refinería a no ser en las oficinas donde ocupaban a algunos como escribientes o llevando contabilidad. Los extranjeros siempre dieron muestras de muchas reservas de sus conocimientos ya sea por egoísmo personal o por indicación de la compañía.

No solamente existía esta diferencia, de conocimientos, de ocupación de niveles jerárquicos y de viviendas entre el extranjero y el mexicano en la refinería sino que además, se establece otra, que es de más importancia para el bienestar del obrero, y es que al extranjero se le

pagaba en tipo de oro y al obrero en papel moneda, aunque por la carestía de la vida se le había tenido que aumentar un tanto por ciento.

Mientras tanto El Aguila, construyó como sucedía en el resto de las zonas petroleras, casa para sus empleados de importancia, casi todos extranjeros. Estas habitaciones, tanto en el puerto como en los campos, estaban provistas de todas las comodidades posibles, a diferencia de aquellas destinadas a los obreros y trabajadores mexicanos.

La convivencia de grupos colocados en condiciones tan diversas y desiguales dió lugar a la formación de incipientes organizaciones laborales de carácter mutualista, dirigidas y formadas por obreros calificados. Tal fue el caso de la Unión de Artesanos Latinos Profesionales de Minatitlán en 1913, ó la Unión de Petroleros Mexicanos, de 1915, que fueron atacadas por las compañías y en ocasiones abiertas reprimidas. Su fracaso, sin embargo, obedeció principalmente al carácter transitorio de la mayoría de los trabajadores. Pese al inmediatismo de sus demandas y a la poca capacidad efectiva de intervención y conciliación por parte del Estado Mexicano en estos conflictos. Estas organizaciones fueron el germen de una lucha sindical cuyos efectos se harían sentir en la década de los veinte.

La introducción de la industria, sueño de los liberales mexicanos del siglo pasado, si bien implicó una transformación estructural sin precedente para nuestro país, hizo muy vulnerable la economía mexicana ante los vaivenes del mercado mundial y colocó al gobierno de Díaz en una posición delicada frente a los intereses foráneos.

Por otra parte mientras los hacendados e industriales se enriquecieron al amparo del auge material, amplios sectores de campesinos y de la cada vez más numerosa clase obrera vivían en condiciones que empeoraban paulatinamente. El descontento obrero se manifestó en las huel-

gas de Cananea y Río Blanco que terminaron en sangrienta represión.

La adhesión al régimen porfirista se iría transformando en oposición. "Mi gobierno combatirá energicamente los monopolios" afirmó Madero cuano era candidato a la presidencia. "Las tierras petroleras de México para los mexicanos" proclamó José Ma. Lozano en 1912. El gobierno de Huerta tan inestable como el país apoyó a algunas compañías, a otras no les dió su apoyo. El Aguila pretendía "extender sus alas a toda América" La Administración Preconstitucionalista logró aglutinar grupos e individuos y de los movimientos revolucionarios, fue el único que, convertido en gobierno, pudo organizar y crear mecanismos nuevos para llevar adelante un proyecto económico definido, dentro del que la política petrolera era un elemento medular. Pastor Rovaix consideraba que era esencial recuperar el dominio de la Nación sobre el subsuelo. Las Inspecciones del petroleo vigilaban que las compañías cumplieran con su obligación frecuentemente eludidas en materia de seguridad laboral.

Muchas serían las empresas afectadas por la legislación constitucionalista aunque en su mayoría se negaron a acatarla. El decreto de abril de 1915, que señalaba líneas sobre la seguridad laboral, fue un importante paso hacia la regulación de la industria. Un estudio profundo de las condiciones de la industria petrolera, debía preceder cualquier forma. También en la minería el capital social era extranjero y el humano lo formaban obreros mexicanos.

Así también fue necesario frenar los desperdicios causados por la deficiencia en el almacenamiento.

El petroleo mexicano adquirió gran importancia para las fuerzas aliadas en la Primera Guerra Mundial. El Constitucionalismo pudo seguir recaudando los impuestos de exportación. Para entonces la Constitución de

1917 ofrecía una protección sin precedentes al trabajador. Las empresas fueron renuentes al pago de cualquier tipo de gravamen.

LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PETROLEO.

En términos estadísticos, la mano de obra empleada por la industria petrolera en México era más bien escasa. El número de trabajadores petroleros fue aumentando durante la época de los veinte. El aumento no se produjo de manera uniforme. Una proporción muy importante de los hombres contratados por las empresas eran trabajadores transitorios, empleados en los campos de perforación con arreglo a las necesidades y progresos de la explotación. Era minoritaria la porción de obreros calificados destinados a las labores de refinación, algo menos expuestas a condiciones aleatorias de las exploraciones y de la vida útil de los pozos. La vida de los obreros estuvo sujeta, en gran medida, a los vaivenes y vicisitudes de la inudstria y su depresión, particularmente violenta en los primeros momentos, los afectó profundamente. Sus intentos de organización y luchas sindicales se desarrollaron además, en medio de la fuerte pugna sostenida entre gobernantes y empresarios, en la que el sindicalismo petrolero fue un factor significativo. La vida de la gran mayoría de los trabajadores de la industria petrolera era bastante precaria, pues las empresas eludían el otorgamiento de prestaciones laborales y atendían poco o nada a las condiciones de salubridad y seguridad en que se desarrollaba el trabajo. Adicionalmente, el florecimiento de algunas poblaciones en la zona del golfo como consecuencia del auge petrolero, iba siempre acompañado de la proliferación de antros de vicio y de un ambiente que propiciaba el dispendio del raquítico ingreso de los trabajadores. El monto de la paga variaba ampliamente, según el nivel del trabajador en la empresa, mientras que los puestos de dirección técnica o administrativa, reservados en general para los extranjeros, tenían asignaciones notoriamente superiores.

La empresa procuraba tener el mínimo posible de compromisos con sus empleados. Desde principios de la década hicieron uso creciente de los contratistas, quienes se entendían con los trabajadores directamente, librando a la empresa de las responsabilidades de un contrato fijo. Era extraordinariamente rara la firma de un contrato colectivo por escrito. Cuando las compañías llegaban a ofrecer algún tipo de prestación como: servicio médico, ayuda para el pago o levantamiento de vivienda, indemnización por despido, accidente o muerte, la presentaban como un gesto de generosidad al cual no estaban obligadas.

Por lo demás, los trabajadores, resintieron con particular crudeza los efectos de la depresión del la industria petrolera que se inición en 1922. Los principales motivos de conflictos entre los trabajadores petroleros y sus patrones, fueron el despido como consecuencia de la baja en las actividades de la industria, la disminución de salarios, la falta de prestaciones, las malas condiciones de trabajo y de vida, el trato discriminatorio que frecuentemente se daba a los obreros mexicanos y la hostilidad empresarial ante los intentos de organización sindicalista.

La luchas obreras de la zona del Golfo de México se remontan, por lo menos, a los últimos años del régimen porfirista, cuando las organizaciones sociales de filiación mutualista comenzaron a inclinarse más por el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador, u ya no solamente por la solidaridad fraterna entre sectores muy diversos de la sociedad, surgiendo entonces, organizaciones como el Gremio Unido de Alijadores (1911) y el Sindicato de Jornaleros (1914) en la zona de Tampico. Estos gremios recibieron la influencia de la Casa del Obrero Mundial, entrando en contacto con la ideología anarco-sindicalista, que dió aliento a sus aspiraciones de cambio ante precarias e injuastas condiciones del trabajo; sus ideas permearon el núcleo de los trabajadores de petróleo, que creció aceleradamente en los años de la lucha

armada.

Hacia 1915, los obreros de algunas empresas se levantaron en huelga demandando incremento de sueldos y otras mejoreas. Fue el caso de las instalaciones de la Standard Oil Co., la Huasteca Petroleum y El Aguila en la zona de Tampico en mayo y julio de 1915. El intento de formar un frente solidario de los obreros del petróleo fracasó debido a que las compañías consiguieron mantener sus operaciones básicas empleando técnicos y extranjeros y los obreros se vieron obligados a volver a sus labores ante la imposibilidad de resistir sin cobrar sus sueldos.

A pesar de los tropiezos, los obreros siguieron pugnando por establecer la justicia salarial (a trabajos y aptitudes iguales, salarios iguales) la mejoría de condiciones de vida, garantías contra el despido y, ocasionalmente, por ganar voz en las gestiones directivas de las operaciones empresariales. Los sindicalistas no sólo tuvieron que afrontar la oposición de las empresas, sino también la actitud de las autoridades. La presión obrerista se mantuvo más o menos constante, produciendo nuesvos paros de labores, com o el que se inció en abril de 1917, abarcando las terminales y las refinerías de El Aguila en Tampico, cuyo éxito se debió a los apremiso que recibió la compañía inglesa, motivados por las exigencias bélicas de la Primera Guerra Mundial. Esta experiencia alentó a los trabajadores de otras empresas como los de la Standard Oil, la Texas Co. y la Transcontinental de Petroleo, aunque de nuevo sus huelgas terminaron infructuosamente. La solución de los conflictos dependió más de la aplicación de los señalamientos legales, de la correlación de fuerzas que se dió en cada conflicto, entre las cuales se encuentran: los gobiernos estatales y las autoridades municipales, los jefes de operaciones militares, las agrupaciones obreras nacionales y estatales, la fuerza de los sindicatos en cuestión, expre-

sada en el numero de miembros y en el apoyo que recibieran de la central obrera a la que pertenecieran, y por último, alos propios reglamentos y las leyes laborales existentes. La lucha revolucionaria y la promulgación de la Carta Magna en 1917 había provocado la aparición de organizaciones sindicales en muchas poblaciones de la República, que en ocasiones se vinculaban con algunos caudillos revolucionarios.

Hacia 1919 se habian formado las primeras agrupaciones laborales de la industria petrolera, los Obreros Unidos de la Transcontinental Oil Co. se crearon además organizaciones en las compañías Texas y Pierce, y en la refinería de El Aguila, en zona de Tampico. En estos primeros brotes sindicales se hizo evidente la inexperiencia de trabajadores que provenían del campo, respecto de las modalidades del trabajo industrial y de la lucha obrera y por tanto, resultaban facilmente influenciables frente a los líderes de las grandes agrupaciones sindicales: CROM y CGT y estaban inermes ante las autoridades y las mismas compañías. En estas condiciones se entiende que los primeros sindicatos tenían una actitud basicamente defensiva: conservar en sus empleos al mayor número posible de sus afiliados, mantener los salarios sin disminución, impedir que los trabajadores fueran reprimidos poe el simple hecho de pertener a un sindicato y hacer cumplir algunas otras prescripciones establecidas por la constitución, como la jornada máxima de ocho horas de trabajo y el salario justo. Las empresas por su lado, encomendaron a grupos de hombres armados, las "guardias blancas" hostigar e intimidar a los sindicalistas. En los dos siguiente años no hubo conflictos, solo amenazas de paros, en la Cía El Aguila en demanda de aumento de salarios. En estas ocasiones fue posible conjurar el conflicto, en parte porque el gobierno del Presidente Obregón intervino para aliviar los problemas, bien fuera mediante el traslado de los desempledos a zonas con mejores oportunidades de trabajo o por diversos arreglos en

torno a las indemnizaciones por el despido de obreros. Empero, los problemas políticos y económicos que afectaban al país impidieron la conservación de esta relativa calma. la disputa entre el gobierno y las empresas petroleras, la rebelión encabezada por el ex-presidente De la Huerta, los disturbios políticos relacionados con la sucesión presidencial de 1924, y el recrudecimiento de la enemistad entre la CROM y la CGT favorecieron la actividad huelguista, que imperó con gran intensidad en elúltimo año del gobierno del general Obregón.

Así el 22 de marzo de 1924 estalló la huelga del sindicato de la refinería de El Aguila en Tampico, que se había formado apenas en diciembre del año anterior. La razón principal de este levantamiento era le despido de numerosos trabajadores de la planta, aunque también se pedían mayores salarios y mejores condiciones de trabajo. La huelga terminó en junio con un arreglo que si bien impuso a El Aguila la obligación de indemmnizar a los obreros que despidera "sin causa justificada", no satisfizo enteramente las demandas obreras.

POLITICA PETROLERA DE OBREGON.

El gobierno obregonista trató de llevar adelante las reivindicaciones nacionalistas por medio de una política en la que se articularon los siguientes aspectos: la reglamentación específica de los preceptos constitucionales en materia petrolera; el régimen de impuestos de esta industria; el intento de organizar una empresa petrolera nacional; la regulación y vigilancia de las relaciones y conflictos obrero-patronales ya mencionados; y gestiones diplomáticas tendientes a resolver el conflicto externo provocado o complicado por la cuestión petrolera.

En lo referente a la legislación petrolera, el período presidencial de Obregón fue incierto y un tanto caótico, pues como no se había promulgado la Ley Reglamentaria del Artículo 27 de la Constitución, la regulación legal de las actividades petrolíferas dependió, en gran medida

de una serie de acuerdos presidenciales, así como de las resoluciones dela Suprema Corte de Justicia en los juicios de amparo promovidos por algunas empresas contra el mandato constitucional.

Por ese tiempo, decayeron zonas petroleras lo que perjudicó a los trabajadores, sobre todo, por la vía del desempleo, ya que varias empresas disminuyeron sus operaciones y frente a esta situación, poco pudieron hacer corporaciones asistenciales, como el comité pro-obreros, formado en Tampico a principios de 1927. El trabajador petrolero en México estaba sometido a una fuerte explotación, su sueldo promedio equivalía a una cuarta parte de lo que se pagaba a los obreros de la misma industria en los Estados Unidos. Un factor que contribuía a hacer difícil la vida del petrolero era la inseguridad de su empleo, pues las reglas del régimen de contratación habían sido establecidas por las compañías. El desempleo era un factor que favorecía alos empresarios, porque podrían amenazar a los activistas con despido y contratar otros de entre los muchos que se hallaban desocupados.

LA POLITICA PETROLERA CALLISTA.

El régimen callista lanzó una política petrolera que buscaba, por un lado, cuidar de los recursos naturales existentes mediantes una explotación más racional y adecuada a las necesidades internas. En todo esto el punto clave eran las relaciones entre el gobierno nacional y el bloque de intereses extranjeros.

A pesar de tener estos fines, y de varios intentos aislados, predominó la imposición de las empresas sobre los trabajadores y fue durante el primer año del gobierno de Calles cuando se registró mayor número de conflictos.

Fue hasta el 18 de agosto de 1931 cuando la ley laboral consagró el derecho de los trabajadores para asociarse.

LOS TRABAJADORES PETROLEROS Y SUS SINDICATOS.

Las peculiaridades de la industria petrolera en México cuyo carácter de enclave económico la hacía especialmente vulnerable a las fluctuaciones del mercado mundial, y la sujetaban a las disputas internacionales provocaron que los trabajadores de este ramo vivieran una situación problemática e incierta para el trabajador, que se agravaban por las tácticas de contratación utilizadas por las empresas, que en general buscaban reducir al mínimo posible los compromisos del patrón con el empleado, en lo referente a prestaciones y sueldos. Las oportunidades de ascenso a puestos de dirección técnica eran pocas para los trabajadores mexicanos dado que los conocimietnos requeridos en esos casos sólo los tenían técnicos extranjeros, a quienes las empresas preferían entre otras razones, por se menos "peligrosos" desde el punto de vista de la actividad sindical.

El propio ritmo de la explotación exigia frecuentes desplazamientos de los núcleos de actividad, lo que implicaba movimientos de población considerables, que provocaban a su vez drásticas variaciones en el costo y la calidad de la vida de los trabajadores petroleros. Una de las compañías petroleras, La Corona, cerró definitivamente sus instalaciones, los trabajadores se vieron así afectados por el desempleo, disminuciones de salario y prestaciones. El resurgimiento de la actividad sindical entre los trabajadores petroleros no es un fenómeno aislado, pues está inscrito en un proceso de revitalización generalizado de las organizaciones laborales.

Por otro lado, las innumerables rencillas que se desataron en el seno de la CROM, perjudicaba grandemente a los intentos de establecer totalmente un sindicato petrolero.

Durante el gobierno de Abelardo L. Rodríguez, se otorgó un apoyo

ostensible a elementos que se separaban de la CROM para fundar nuevas agrupaciones. En este mismo periodo, los sindicatos de la industria petrolera estaban dispersos y prevalecía en algunos de ellos los compromisos políticos de ciertos grupos sindicales: en Tamaulipas, con los partidariso del exgobernador Portes Gil, por ejemplo.

Los sindicatos petroleros constituídos a partir de la promulgación de la Ley laboral de 1931 y hasta fines de 1937, entre ellos fueron: Sindicato de Obreros y Empleados de la Pierce Oil Co. ; Sindicato de Obreros de la Cía Explotadora de Petroleo La Imperial; Sindicato de Obreros y Empleados de la compañía Mexicana de Petróleo El Aguila; Sindicato de Obreros y Empleado de la Compañía Petróleos de México; todos ellos fueron fundados en Ciudad Madero y Tampico. Entre 1931 y 1937 se registraton un total de 47 sindicatos de la rama petrolera: 17 en la zona norte formada por Tamaulipas, San Luis Potosí y norte de Veracruz; 11 en la zona centro que sólo comprendía el Distrito Federal; 18 en la región sur, formada por Tabasco y sur de Veracruz; y un sindicato nacional de industria.

Es evidente el auge que cobró el sindicalismo petrolero después de la promulgación de la Ley Federal del Trabajo de 1931. Antes de esta fecha, no había más de diez sindicatos petroleros registrados y después de la promulgación se formaron más de 30. Así, cuando se fundó el sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, la mayoría de los sindicatos de la industria no contaban siquiera con cuatro años de existencia.

Dado el decaimiento de la industria petrolera, con el consiguiente deterioro de las condiciones de los trabajadores, la lucha sindical adoptó un carácter defensivo. Conforme la crisis disminuía se hizo perceptible una creciente preocupación por el mejoramiento de las

condiciones laborales complicada por los frecuentes roces intersindicales, en los que jugaron un papel preponderante los líderes y camarillas de dirigentes, en pugna por alcanzar y consolidar su control sobre los contingentes de trabajadores. Las tácticas más usuales para lograrlo fueron el descrédito de sus rivales, mostrándolos como servidores de las empresas (sindicalistas "blancos") o de alguna tendencia política indeseable (callista, comunista, etcetera) y el uso de la cláusula de exclusión que obligaba a la empresa a no emplear ningún obrero que no perteneciera al sindicato y a despedir a los que eran expulsados del mismo como instrumento para eliminar opositores.

Fue hasta en 1932 cuando ocurrió la primera huelga petrolera en siete años. El sindicato de Obreros de la Cía Explotadora de Petróleo la Imperial, fundado en Tampico, emplazó a huelga exigiendo a los patrones la firma de un contrato colectivo de trabajo que suprimiera el régimen de labor a destajo, el pago de un mes de sueldo por concepto de vacaciones y el ajuste de varias claúsulas más. Lograron la firma del contrato colectivo de trabajo apoyándose en la Ley Federal del Trabajo. A partir de 1934 las huelgas aumentaron en todos los ramos de la industria petrolera. Hubo un paro de labores de primera magnitud en los campos de la zona sur, donde varios sindicatos de El Aguila participaron. Hubo la intervención del Presidente Rodríguez dando un fallo presidencial donde al principio quedaron conformes pero luego se dieron muestras de descontento. Hubo intentos por superar la atomización sindical como por ejemplo la creación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Industria del Petróleo y sus Derivados (FSTIPD), en la zona sur, que para 1934 obtuvo su registro y terminó disolviéndose en mayo de 1936, pero constituyó en los años treinta el primer intento de establecer una alianza amplia e institucional entre los obreros del petroleo.

La candidatura del general Lázaro Cárdenas a la presidencia por el PNR, Partido Nacional Revolucionario, contribuyó a dar un nuevo impulso a la unificación obrera.

PRIMER INTENTO DE UNIFICACION DE LOS TRABAJADORES PETROLEROS.

La unificación y organización de los trabajadores petroleros constituía uno de los proyectos del gobierno cardenista. La mayoría de los sindicatos petroleros, jóvenes, atomizados, empantanados en luchas intergremiales, no habíanlogrador formar una organización que permitiera enfrentar de manera eficaz los frecuentes abusos de las compañías. El principal intento de unificación, la Federación de sindicatos de la Industria Petrolera, había naufragado entre los problemas tradicionales que imperaban en el medio. Era evidente, para entonces, que la unificación de los petroleros no iba a properar si no contaba con el impulso del gobierno.

Para ello se empezó a promover la celebración de una Convención Mixta Nacional de la industria Petrolera donde las autoridades declararon que pretendían que los sectores involucrados en la industria acordaran la adopción de un Estatuto Unico o Contrato Colectivo de Trabajo que abarcara y regulara los intereses, derechos y obligaciones de los obreros y empresarios.

Fueron varias las asambleas celebradas, ya que muchas de ellas teníann un desarrollo un tanto anárquico que desembocaban en una grave escisión.

A pesar de estos contratiempos el 13 de mayo la comisión integrada por Luis Carrera Alomía, José N. García y Ernesto Orozco dió a conocer dos documentos fundamentales: el Acta Constitutiva del sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y los Estatutos que

debían regir a la Organización. El Acta constaba de una introducción la enumeración de las organizaciones asistentes, una declaración de principios y seis puntos resolutivos. Fueron 19 los sindicatos firmantes del acta, que comprendían: Veracruz, Tamaulipas, Distrito Federal y San Luis Potosí. La declaración de principios estaba constituída por ocho artículos en los que se expresa la necesidad de formar un solo sindicato, destacándose que los esfuerzos aislados frente a la ofensiva empresarial y los constantes conflictos intergremiales habían conducido a la debilidad del sindicalismo.

El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) quedó constituído y para ir fusionando las diferentes organizaciones sindicales, se presentaron seis puntos, de los que destacan dos: en el primero se establecía que tanto los contratos de trabajo y derechos consignados hasta ese momento por los diferentes sindicatos, como los que adquirieran a la fecha en que el STPRM comenzara su función con personalidad legal, pasaban a formar parte y propiedad del sindicato único, a cuyo efecto se le hacía cesión plena, subrogándole todos sus derechos y delegando también en los cuerpos o funcionarios que los estatutos de la nueva organización consignaban, su representación judicial, ante empresas o patrones, así como las facultades o derechos que los propios contratos estipulaban e igualmente los que surgieran. El otro punto resolutivo establecía una condicionante a la fusión: no se cosiderarían fusionados los sindicatos pactantes que suscribían al acta constitutiva y los que se fueran sumando, hasta el momento en que por una decisión, sentencia o acuerdo quedará debidamente recoocido y registrado legalmente el STPRM. Después de presentada el Acta Cosntitutiva, se leyeron los estatutos que debian regir al sindicato. En ellos se estipulaban las características de la organización: quienes serían sus miembros, el nombre del sindicato,

sus fines, las bases de administración interna, los derechos y deberes de los agremiados y su lema:" Unificación, reivindicación y progreso". El primer capítulo mencionaba la necesidad de constituir un solo frente para lograr la personalidad exigida por la ley, haciendo conciencia de clase, hasta formar una entidad sindical respetable por todos conceptos. Se sumaron importantes demndas propis de los trabajadores, como el pugnar por el mejoramiento de los contratos colectivos y por la celebración de uno solo que amparara a todos los trabajadores; por el establecimiento "justiciero y siempre en beneficio del sindicato" de la cláusula de exclusión, arma que desde hacía tiempo venáin aplicando los líderes con efectividad para impedir que las compañías introdujeran elementos libres dentro del sindicato, privilegio que asignaba a los líderes una importante cuota de pode4r que les permitía proyectarse así dentro del sistema político. Así como también quedó bien sentado el derecho a la huelga. Así mismo se establecía que el sindicato consecuente con las ideas modernas y con las nuevas modalidades de lucha y teniendo ante sí la máxima obligación de la superación de cada uno de sus asalariados, adoptaba como sistema el de una pertinaz, organizada y sistemática lucha contra todo obstáculo que dificulte o impida la completa unificación y liberación económica, política y cultural de los trabajadores.

Después de estos acuerdos se presentaron varios problemas como el hecho de que los representantes de los trabajadores de El Aguila no acudían a las convenciones propiciando desuniones y desajustes, provocando a la par el no reconocimiento de la Convención, y para ello hicieron intentos de boicot. De esta forma, la maltrecha Convención terminaba sus trabajos organizativos sin haber podido lograr el fin por el cual se había constituído impidiendo así consolidar, en ese momento, y por este grupo, la unificación de los sindicatos petroleros.

LA FUNDACION DEL SINDICATO DE TRABAJADORES PETROLEROS DE LA REPUBLICA MEXICANA.

En junio de I935 se definió nítidamente la política obrerista de Cárdenas, tan característica de su régimen. A pesar del apoyo que el Presidente Lázaro Cárdenas concedía a los trabajadores petroleros para su organización, la unificación sindical petrolera no era tarea nada sencilla. Así mismo, a pesar de que Cárdenas había mostrado gran habilidad polítca para consolidar su poder, la unificación de los sindicatos petroleros iba a necesitar de una no menor destreza. Ya que las propias compañías representaban un frente de batalla; eran un enemigo subrepticio del gobierno Cardenista y sin duda tuvieron mucho que ver en la postergación y dificultades incesantes para logra la unificación sindical.

Una vez más se nombró un comité Organizador de un nuevo encuentro. Easta tarea fue encomendada a Manuel Gutiérrez Bustamante como Presidente; a Evaristo Caselín y Moisés de la Torre como secretarios y Manuel Peña como Tesorero, quienes recorrieron todas las zonas petroleras invitando al congreso constituyente del sindicato nacional. El día 20 de julio de 1935 en el edificio del sindicato ferrocarrilero, se iniciaron las actividades de la asamblea constituyente del sindicato nacional petrolero, a las 11:30 horas, constituyendose el Primer Congreso de Trabajadores de la Industria del Petroleo. La presidencia de la Asamblea la ocupó un joven oaxaqueño de 37 años que habría de tener un papel relevante en la formación y consolidación del sindicato petrolero: Eduardo Soto Innes, agremiado en el sindicato de Mata Redonda, Veracruz. Asistieron delegados de importantes centro petroleros como los de Mata Redonda, Veracruz; de Ciudad Madero, Arbol Grande, y de Tampico, en Tamaulipas; de la Huasteca Petroleum Compañy y de la Pierce Oil Co. entre otros.

Después de varios días de discusiones los delegados se pudieron poner

de acuerdo y el acto de mayor relevancia fue la aprobación del Acta Constitutiva y los Estatutos que habrían de regir al nuevo organismo. El 15 de agosto de 1935, 19 delegados de sindicatos y uniones aprobaron el documento que dió origen al Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, aunque fue firmada hasta el día 23 de ese mes. Figuraron entre los sindicatos más poderosos e importantes: Sindicato de Obreros y Empleados de la Compañía Mexicana de Petróleo El Aguila de Ciudad Madero, representado por Carlos G. Flores y Simón Castro, Sindicato de la Pierce Oil Co, de Ciudad Madero, representado por Celestino Vargas Y Domingo Orta y el Sindicato de Obreros y Empleados de la Cía Explotadora La Imperial y sus anexos de Tampico, representado por Carlos G. Flores. Igualmente figuraron sindicatos de la ciudad de México.

La estructura del Acta constitutiva y de los Estatutos, así como los objetivos y fines que se perseguían al formarse el sindicato fueron en términos generales iguales a los de la Convención. Posteriormente se nombró al Primer Comité Ejecutivo Nacional de este sindicato, que quedó formado de la siguiente manera: Eduardo Soto Innés fue elegido por unanimidad como Secretario General; como secretario del interior, Actas y Acuerdos, se nombró a Víctor F. Sánchez; como Secretario del Exterior y Estadísticas fue designado Manuel Gutiérrez B. el cargo de Primer Secretario de jConflictos recayó en Carlos G. Flores y el de Segundo Secretario de Conflictos en Raymundo Campos; como Secretario Tesorero se nombró a Eduardo F. Cordero y como Secretario de Previsión Social, Educación y Propaganda a Oswaldo L. Hernández, finalmente para el Consejo Vigilancia fueron designados Téodulo Angulo D., Domingo Orta y Rafael Flores.

El 23 de agosto se dieron por terminados los trabajos del Congreso, pero el Comité Ejecutivo tenía por delante dos tareas urgentes: en

primer término atraer al seno del joven sindicato a todas las organizaciones que no habían querido participar en la formación del STPRM y una vez logrado esto, debíase obtener el registro legal ante el Departamento del Trabajo.

El hecho de que varios sindicatos asistentes, no habían firmado se debía que a pesar de que en el acta constitutiva del STPRM se aseguraba que los contratos de trabajo que tenían los organismos que creaban al sindicato nacional, serían respetados y mantendrían su vigencia, entre algunos convencionistas corrió la especie de que al perder su registro como sindicatos de empresa, también perderían las prestaciones que gozaban en aquellos momentos. Como resultado de esto, varios de los sindicatos signantes del acta, desistieron finalmente y abandonaron al recién nacido sindicato petrolero. Quedando sólo doce secciones fundadoras del STPRM, las cuales fueron: Sección 1. Aguila-Madero; Sección 2. Huasteca-Mata Redonda; Sección3. Huasteca-Ebano; Sección 4. Aguila'México; Sección 5. Huasteca-México; Sección 6. Pierce-México; Sección 7. California-México; Sección8. Petromex-México; Sección 9. Cías Petrolera-Veracruz; Sección 10. Aguila-Minatitlan; Sección 11. Aguila-Nanchital; Sección 12. Aguila-Francita.

La unificación y la centralización de decisiones constituían el reto mayor para Soto Innes. Aunque al Congreso asistieron 22 delegaciones, el Acta constitutiva fue firmada unicamente por 19 de ellas, número muy inferior al total de sindicatos registrados en el Departamento de Trabajo, que sumaban cerca de cuarenta. Por lo que Eduardo Soto Innes, acompañado de una comité salió rumbo a la zona sur petrolera en gira para entrevistarse con los dirigentes de las diferentes organizaciones y hablar sobre la unificación. De esta forma, y al cabo de 1 año, tenía ya el STPRM a más 20 secciones, y con ellas, sustentaba la mayoría absoluta del proletariado petrolero, el cual estaba lista ya, para enfren-

tar frontalmente a las poderosas empresas petroleras extranjeras. Cabe señalar que aunque el 15 de agosto fueron aprobadas el Acta constitutiva y los Estatutos, no fue sino hasta el 15 de octubre que el Comité Ejecutivo del STPRM redactó, su petición de registro dirigida al Jefe del Departamento del Trabajo. Fueron adjuntadas el Acta Constitutiva, los estatutos así como las actas de cada uno de los sindicatos que aprobaban su disolución misma que tomaría efecto automáticamente desde el momento en que quedara registrada la personalidad jurídica del STPRM, y a cuyo cargo quedarían las obligaciones y derechos de los socios componentes de los distintos sindicatos.

Fue hasta el 27 de diciembre, de 1935, cuando el Departamento del Trabajo, bajo la órdenes del presidente Lázaro Cárdenas, otorgaba el registro número 1131 al STPRM como Sindicato Obrero Industrial de Jurisdicción Federal. Y se agregaban 2 secciones más: Sección 13. Huasteca (Cerro Azul) y Sección 14. Compañia Explatadora La Imperial (Tampico). La unificación de 13,267 trabajadores petroleros fue finalmente consolidada. Sin lugar a dudas, el STPRM, se había convertido en el sindicato líder de la industria petrolera.

La formación y consolidación de un sindicato unico para los petroleros permitió no sólo la negociación de un Contrato Colectivo Unico para los Trabajadores, sino que se convertiría en un importante respaldo para enfrentar las consecuencias de la expropiación petrolera.

En julio de 1936 el sindicato petrolero instaló su Primera Gran Convención Extraordinaria, bajo la presidencia de Luis Ortega Estrada. Soto Innés aseguró que en ese momento el 95 por ciento de los trabajadores petroleros estaban dentro del Sindicato y ya no sería posible la organización de otros sindicatos fuera del STPRM

Esta convención tenía como principal objetivo el elaborar un proyecto

de contrato colectivo de trabajo que rigiera a todo el sistema petrolero del país. Para noviembre de 1936, se discutía con las empresas dicho proyecto que constaba de 24 capítulos, más de 240 cláusulas y era acompañado por su respectivo emplazamiento a huelga para el 13 de ese mismo mes. Los trabajadores presentaron un pliego de peticiones que contenía los siguientes rubros:

I. Disposiciones Generales.

II. Ingresos, vacantes, ascensos y movimientos en general.

III. Reducciones, renuncias e indemnizaciones respectivas.

IV. Separación, disciplina y expulsión.

V. Condiciones generales de trabajo.

VI. Jornada de trabajo, horarios, salarios y tiempo extraordinario.

VII. Permutas y movilizaciones.

VIII. Enfermedades y atención médica en general.

IX. Indemnizaciones, seguridad e higiene.

X. Jubilaciones.

XI. Descansos, vacaciones y permisos.

XII. Fondo de ahorros.

XIII. Becas.

XIV. Aprendices de oficios.

XV. Técnicos mexicanos y extranjeros.

XVI. Delegados departamentales.

XVII. Deducciones de cuotas sindicales.

XVIII Casas para los trabajadores.

XIX. Bibliotecas, escuelas, fomento de deportes y lugares de recreo.

XX. Pases y medios de transporte.

XXI. Escalafón y antigüedad.

XXII. Herramientas e implementos.

XXIII Disposiciones varias.

XXIV. Tabulación de salarios y clasificación de categorías.

Las empresas solicitaron una prórroga, la cual fue concedida por el término de otros 16 días en los que se mantuvieron las pláticas entre el sindicato y los patrones extranjeros, sin que se llegara a ningún acuerdo. Próximo a estallar un movimiento de huelga nacional, El Presidente Cárdenas intervino pidiendo a las partes que se celebrara, con la participación de las autoridades del trabajo, una convención obrero-patronal, durante 120 días, que se consideraba un tiempo suficiente para llegar a un acuerdo satisfactorio.

El 30 de enero de 1937 el Presidente Cárdenas, junto con el Secretario de Estado y del Despacho de la Economía Nacional, el de Hacienda y Crédito Público, rubricaban el Decreto que creaba la Administración General del Petroleo Nacional (AGPN), como un organismo público con personalidad jurídica dependiente del Ejecutivo de la Unión. Sus fines serían explorar y explotar los terrenos de reservas petroleras nacionales que se le asignaran; procurar el desarollo de la industria petrolera en beneficio de la economía del país; regular el mercado interior y la exportación del petróleo y productos derivados, asegurando el abastecimiento del país en general y especialmente del gobierno y de los Ferrocarriles Nacionales; facilitar el adiestramiento de personal técnico mexicano en trabajos de la industria petrolera y ejecutar toda clase de operaciones y obras que se relacionaran con la producción, adquisición, enajenación, transporte, almacenamiento, refinación y distribución del petróleo, del gas y sus derivados. Su patrimonio serían los bienes muebles e inmuebles de Petromex, así como los terrenos de reservas petroleras adjudicados a esta última y los que le otorgaran en el futuro con las cantidades que el presupuesto de egresos señalara.

LA EXPROPIACION PETROLERA, UN ACTO DE SOBERANIA.

La convención obrero-patronal concluyó sus trabajos en mayo de 1937 dando como resultado que las negociaciones quedaron rotas debido a la intransigencia de las empresas de ceder principalmente en las cuestiones económicas. Las empresas sostenían que las demandas del STPRM eran "exorbitantes". Enfatizaban la posición privilegiada que los obreros petroleros tenían respecto a los demás obreros, así como objetaban lo relativo a su exigencia de realizar un contrato colectivo con base en el proyecto propuesto por aquel, del que además impugnaban casi todas las cláusulas. Por tal motivo el STPRM amenazó con la huelga a las compañías. Que a pesar de la intervención del Departamento de Trabajo no se pudo evitar, y el 27 de mayo los trabajos de toda la industria petrolera se vieron paralizados. Fue precisamente en los días previos a la huelga nacional petrolera cuando direcciones de la CTM y del STPRM se vieron profundamente estrechadas, ya que la CTM apoyó la huelga mediante la ayuda económica y si era necesario se declararía una huelga general en el país en solidaridad con el sindicato petrolero. Fue así como se inició una de las huelgas más importantes del sexenio cardenista que duraría trece días. El paro se efectuó en todas las refinerías, campos petroleros, oficinas administrativas y de ventas. Todo estaba organizado para que la huelga se realizar con orden y disciplina, de manera que en los lugares donde vivían los huelguistas fueran cerradas las cantinas para que no concurrieran a ellas los trabajadores.

Mientras tanto la huelga petrolera avanzaba dejando sentir sus desvastadores efectos en la economía nacional, debido a la escasez de petróleo y gasolina. De nueva cuenta el Presidente Cárdenas intervino en el conflicto solicitando al sindicato que levantara la huelga. Mediando fuertes discusiones en las asambleas seccionales ya que muchos

trabajadores petroleros se oponían a que se terminara el movimiento de huelga, finalmente el STPRM decidió entablar un Conflicto de Orden Económico en contra de las compañías.

La Junta Federal de Conciliación y Arbitraje designó una comisión de peritos que se encargara de investigar este conflicto, en las personas de Efraín Buenrostro, Mariano Moctezuma y Jesús Silva Herzog. La comisión dictaminadora presentó el 3 de agosto su dictamen. Establecía que las principales empresas petroleras formaban parte de grandes unidades económicas e inglesas, que su aportación al progreso social de México había sido mínima, que habían obtenido cuantiosas utilidades, recuperando desde hacia mucho tiempo su capital invertido, que los salarios pagados en el país eran mucho más inferiores a los que pagaba la industria petrolera norteamericana a sus trabajadores, y en fin, asegurando que las compañías petroleras estaban perfectamente capacitadas para acceder a las demandas del STPRM hasta por una suma anual alrededor de 26 millones de pesos. Las empresas notificaron su total desacuerdo con este dictamen. El conflicto continuó adelante. La JFCA emitió su laudo el 18 de diciembre, confirmando en todas sus partes el dictamen dela Comisión Pericial. Las empresas volvieron a negarse a aceptar dicho laudo y se ampararon ante la Suprema Corte de Justicia.

Durante todo el tiempo que estuvo ventilándose el conflicto de orden económico, la dirección del STPRM contó con la sesoría del Comité Ejecutivo Nacional de la CTM. En las audiencias ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, en las reuniones, asambleas y mítines de aquellos meses, Eduardo Soto Innes y sus compañeros del Comité Ejecutivo, se veían frecuentemente acompañados de Vicente Lombardo Toledano, el líder máximo de los trabajadores de México en aquella época.

El día 24 de febrero en un congreso de la CTM, el Presidente Lázaro Cárdenas pronunció un memorable discurso, en el que el Primer Mandatario denunciaba que las empresas petroleras acababan de retirar sus depósito bancarios con el popósito de forzar la resolución de la Suprema Corte de Justicia en su favor. Cárdenas comentó que toda la Nación estaba lista para apoyar el fallo final que se pronunciara en cualquier sentido y concluyó solicitando la cooperación del pueblo de México "para mantener vía la fuerza de las instituciones y el decoro de la patria".

La Suprema Corte de Justicia rechazó el amparo interpuesto por las compañías en contra del Laudo de la JFCA, aceptando en todas sus partes dicha resolución. Las compañías petroleras dijeron que no estaban en posibilidades de cumplir con lo que les obligaba la Suprema Corte, lanzando de esta manera un insolente y prepotente reto al pueblo mexicano.

Con el fallo de la Suprema Corte, un alud de demostraciones de apoyo al Presidente Cárdenas, a los magistrados del mencionado tribunal, al sindicato petrolero y los integrantes de la Comisión Pericial cubrieron las páginas de los principales diarios capatalinos. Durante los primeros días de marzo predominó en México un ambiente optimista, y de nacionalismo exaltado.

Tras intentos de nuevos arreglos y de boicots por parte de las empresas petroleras, la Cámara de Diputados lanzó un manifiesto a la Nación en el condenaba la actitud de las compañías y manifestaba su respaldo al gobierno así como su disposición de tomar cuantas medidas fuesen necesarias para defender la libertad e integridad nacional. Para ese entonces, Cárdenas reflexionaba acerca de la necesidad de realizar la expropiación petrolera.

Fue así como el 18 de marzo de 1938 el Presidente Lázaro Cárdenas puso final a este conflicto al emitir su decreto expropiatorio en contra de las compañías.

EL PETROLEO ES NUESTRO.

Un inicio difícil. El respaldo al acto expropiatorio se convirtió en vínculo de un pueblo separado por la marginación y la desigualdad. Más allá de la contribución económica la respuesta del pueblo tenía un valor inclaculable por el apoyo que significaba a la decsión expropiatoria. Hubo un tortuoso camino de la indemnización ya que las compañías reclamaban indemnización no sólo por sus bienes tangibles sino por los que no lo eran, como el "valor" de los nombres comerciales o las ganancias perdidas.

El poder del sinicato ya se había consolidado Los trabajadores petroleros asumieron sus responsabilidades "con una disciplina casi militar". Sin el ingenio de los trabajadores, la industria se hubiera paralizado. Se elevó la calidad de los servicios médicos, se inició la construcción de 4 escuelas, casa especiales para enfermos incurables, un hospital para tuberculosos y más de un centenar de viviendas. Los salarios se cubráin puntualmente por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El Consejo Administrativo del Petróleo construyó habitaciones dejando atrás las odiosas diferencias entre nacionales y extranjeros.

Posteriormente, el 7 de junio de 1938, fueron rubricados los Decretos que marcaron el nacimiento de las empresas Petróleos Mexicanos y Distribuidora de Petróleos Mexicanos. La institución Petróleos Mexicanos inició oficialmente sus labores el 20 de julio de 1938, tras la identificación del mismo cuerpo representativo que había formado el Consejo Administrativo del Petróleo. La institución de Petroleos Mexicanos empezó a ser conocida como PEMEX, y con el símbolo de un charro cascorbo.

REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y SACRIFICIO LABORAL.

Fue necesario una reestructuración administrativa para unificar muchos cargos con el fin de evitar duplicidad de funciones, y de uniformar las estructuras escalafonarias y las prestaciones que los trabajadores habían contratado, de manera individual, con sus antiguos patrones. Por lo que se creó un Comisión Reorganizadora de la Industria Petrolera.

Esta reorganización administrativa no podía dejar de considerar el aspecto laboral, puesto que se suscitaron varios intentos de huelgas de parte de departamentos de las refinerías debido a que no se les pagaban sus quincenas, cabe aclarar que este fenómeno se presentó debido a que estaban en una etapa donde las condiciones que reinaban para la industria petrolera eran muy difíciles, también hubo nuevos intentos para modificar el contrato colectivo de trabajo.

Con el tiempo el problema de los reajustes se volvió temporal, PEMEX superaría la crisis y alcanzaría tales niveles de expansión, que quienes habían sido despedidos, por necesidad de la empresa, tendrían que reincorporarse en condiciones más prósperas.

Durante el régimen de Avila Camacho, por otro lado, se resolvió la indemnización de las compañías.

PEMEX se encontraba en una situación de desarrollo limitado pues la capacitación era lenta así como la reincorporación de los trabajadores a sus puestos o la adaptación de los trabajadores a nuevos puestos que requerían más conocimientos. Aun así la consolidación era total.

EPILOGO DE UN LARGO CONFLICTO LABORAL.

La permanente tensión en que vivieron los trabajadores y la administración de PEMEX durante los últimos años de gobierno del Presidente Avila Camacho, fue un factor lo suficientemente preocupante como para

que el candidato Miguel Alemán formulara algunos comentarios sobre dicha situación. Ante este reto, el propio Alemán tomó en sus manos el asunto y, recordando sus advertencias, mostró por primera vez lo que serían las características de su gobierno en el campo laboral. Entre sus logros fue el de disminuir las tensiones entre México e Inglaterra que habían sido ocasionadas por la ruptura de relaciones diplomáticas durante el cardenismo.

Otro logro, del presidente Miguel Alemán, fueron los convenios celebrados dentro de la modalidad de "Contratos-Riesgo" que consistían en ser una garantía más para los trabajadores petroleros.

Las grandes obras que realizó Petróleos Mexicanos durante el sexenio ruizcortinista, se debieron en gran medida a los escasos enfrentamientos que se suscitaron entre el STPRM y los directivos de la empresa.

LA OFENSIVA DEL CAPITAL PRIVADO PARA PARTICIPAR EN LA INDUSTRIA.

Al igual que en los períodos presidenciales de Lázaro Cárdenas, Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdés, durante el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines surgieron, de manera recurrente, campañas de ciertos círculos del capital privado nacional e internacional, tendientes a demeritar la política petrolera del gobierno mexicano y a exagerar los problemas existentes en PEMEX.

EL SINDICATO Y LA EMPRESA EN UNA NUEVA ETAPA DE CONCILIACION.

El dramático desenlace (matanza del 6 de octubre de 1958 por motivo de un movimiento sindical)que tuvieron los movimientos de inconformidad sindical ocurridos en las postrimerias del régimen ruizcortinista, influyó de manera decisiva para que el período administrativo de Adolfo Lopez Mateos se caracterizara por un descenso notorio en las expresiones huelguísticas.

Para 1961 fungía como secretario general Joaquín Hernández Galicia, quien duró en el cargo tres años concluyéndolo el 18 de diciembre de 1964. En este período el acercamiento con el régimen incluso se acentuó, como lo indicarían entre otros hechos, el reconocimiento expreso del Presidente López Mateos; "en el desarrollo de las industrias petroleras y petroquímicas, se ha contado con el concurso decidido, entusiasta y eficaz de los trabajadores petroleros". A lo que contestaría Joaquín Hdz. Galicia: los trabajadores en general y los petroleros en particular están unidos al señor presidente y a su gobierno por convicción.

Así fue como las siguientes revisiones de contratos colectivos de trabajo de Petroleos Mexicanos fueron cada vez más fructíferas para los petroleros: pues se mejoraron los servicios hospitalarios, se construyó el gran Hospital de la Zona Norte en Cd. Madero, se construyeron viviendas obreras y se facilitaron préstamos o financiamientos a los trabajadores y la ayuda para renta de casa, se permitió la jubilación a los 25 años de servicio y 55 de edad, también la presencia sindical de la mujer se hizo notar, etcétera. Cabe señalar que hubo un sexenio de compliaciones en el campo laboral, en 1967, brotó un nuevo movimiento, que había comenzado a gestarse desde los años cincuentas y que buscaba la seguridad en el empleo y reivindicaciones para un grupo especial de trabajadores, el de los llamados "transitorios". Ya desde 1962 se había organizado en Minatitlán Veracruz, el Sindicato Nacional de la industria de trabajadores Petroleros Transitorios. Tenía 31 secciones y 17 delegaciones, al no darsele legitimidad hicieron varias manifestaciones tales como caravanas hasta el Distrito Federal, donde hablaron con el Presidente José López Portillo a quien le pedían el reconocimiento a su organización sindical. Dados estos conflictos en la Convención General Ordinaria del STPRM se acordó una importante

reforma, consistente en la admisión, en calidad de socios supernumerarios a los trabajadores transitorios.

PEMEX EN EL MARCO INTERNACIONAL.

Uno de los acontecimientos de mayor relevancia en el ámbito mundial, ocurrido durante el período presidencial de Adolfo López Mateos, fue la fundación de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Su nacimiento vino a modificar la estructura internacional del comercio petrolero y si bien México no tuvo una participación directa, e nuevo organismo ejerció influencia en su política petrolera a nivel internacional, fundamentalmente en su relación con América Latina.

EL IMP: INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.

Las empresas por llevar al cabo la "integración vertical" de la industria, sacaron a relucir la urgente necesidad que tenía PEMEX de poner en marcha un centro de investigación científica propio, a fin de reducir los crecientes gastos que se hacían por concepto de importación tecnológica. Por ello el 23 de agosto de 1965 mediante un decreto presidencial, se creo el IMP como organismo descentralizado de interés público y de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Firmaron el decreto, Gustavo Díaz Ordaz, Alfonso Corona del Rosal, Srio. del Patrimonio Nacional y Antonio Ortiz Mena de Hacienda, así como Agustín Yañez de Educación.

Las causas que hacían indispensable avanzar en los campos de la investigación científica y tecnologica del petróleo fueron:

CONSIDERANDO PRIMERO.- Que la transformación industrial del país

exige imperativamente estar al día en materia de tecnología para acrecentar el rendimiento de la industria nacional a cuyo efecto ya hemos señalado la necesidad de que el país realice una alta tasa de inversión intelectual orientando la educación al trabajo productivo:

CONSIDERANDO SEGUNDO.- Que por otra parte, es meta de mi gobierno atender a los requerimientos de mano de obra en nivel superior, los que aumentan mucho más rapidamente que los de la fuerza de trabajo general.

CONSIDERANDO TERCERO.- Que PEMEX constituye una empresa estatal, siendo las industrias petroleras y petroquímica de aquellas ramas de la actividad productiva en las que con mayor rapidez se presenta la innovación tecnológica y se exige un mayor saber técnico y una mayor capacitación obrera, lo que hace que requieran que estén en aptitud de ejecutar tareas subprofesionales y de adquirir la posibilidad de ascender a niveles superiores.

CONSIDERANDO CUARTO.- Que, por otra parte, es indispensable adecuar la política de innovación tecnológica de la industria petrolera a las necesidades del país.

CONSIDERANDO QUINTO.- Que por lo que toca a los profesionistas abocados a trabajar en las industrias petroleras y petroquímicas, se impartirán también cursos de capacitación pues se ha observado que frecuentemente les resulta difícil adaptar sus conocimientos teóricos a las necesidades prácticas se van directamente del centro de estudios en que se graduaron a la instalacion industrial o campo petrolero. El IMP facilitará esta adaptación mediante cursos y seminarios que pongan al profesionista en contacto cn los problemas prácticos petroleros o petroquímicos.

En el mismo documento se señalaron los objetivos fundamentales que

perseguiría el IMP, siendo estos:

a) La investigación científica básica y aplicada.

b) El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada.

c) La formación de investigadores.

d) La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera.

e) La capacitación de personal obrero que pueda desempeñar labores en el nivel subprofesional, dentro de las industrias petrolera, petroquímica básica, derivadas y química.

ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE LA VIDA DE LA EMPRESA.

Con relación a este capítulo es oportuno mencionar que en la época anterior a la nacionalización cuando la industria estuvo en manos de diferentes intereses privados cuyo único objetivo era enriquecerse rápidamente a expensas de los recursos petroleros mexicanos, puede hablarse de que se buscaba impulsar la productividad basándose en la explotación irracional de los recursos naturales y del trabajador mexicano a su servicio.

A partir de 1938, fue mucho lo que se hizo por la productividad de Pemex, si se considera que durante los primeros diez años hubo necesidad de enfrentar condiciones de estrangulamiento económico, campañas de descrédito ante otros países, carencia de tecnología propia y, falta de refacciones. Unido a ello, había algo que resultaba dramático; la carencia de técnicos y profesionales con experiencia en labores de mediana y alta calificación. Sin embargo, había que salir adelante; sobre la marcha y en situaciones muy desfavorables, los

hombres se improvisaron; numerossos obreros ocuparon posiciones de supervisión y aún de dirección y los escasos técnicos mexicanos con que se contaba encabezaron el esfuerzo para superar la crisis, lo cual finalmente permitió realizar lo que hoy mundialmente se reconoce como una hazaña.

En el transcurso de esta primera etapa de la vida de la Institución quizá no se utilizaba abiertamente el término productividad, pero este concepto ya se conocía, referido a los resultados del esfuerzo de trabajo.

Esta característica se hizo evidente por la preocupación que desde entonces ha existido, de incorporar métodos administrativos para facilitar la organización de los recursos humanos. Al respecto basta citar dos ejemplos: desde los años cuarenta, con la redacción de los reglamentos de labores se cuenta con una herramienta de gran utilidad: el análisis de puestos. Asimismo, a partir de 1955 se implantó un sistema de valuación de puestos que con algunos ajustes y modificaciones subsiste y se aplica hasta la fecha.

Tras el período crítico que afrontó Petroleos Mexicanos en los diez años siguientes a su creación, se atravesó una etapa de consolidadción, en la que se sientan las bases de lo que más tarde llegaría a ser una de las empresa más importantes del mundo. A lo largo de este tiempo se aprecia una expansión notable, cuantitativa y cualitativa, de los recursos de la empresa, así como también un esfuerzo de consideración por hacer más productivos los recursos disponibles.

Posteriormente, al comenzar la década de los 60 se inicia dentro de empresa, la era de crecimiento en el área de producción industrial, con las actividades en la rama petroquímica. Al llegar a esta etapa de evolución se advirtió la necesidad de apoyar la dinámica de crecimiento de la empresa, con la creación de un organismo dedicado a la investi-

gación y desarrollo de tecnología y a poner en práctica programas de formación y capacitación de recursos humanos. Es así como en 1965 se fundó el Instituto Mexicano del Petróleo, dando con ello un paso definitivo en las tareas encaminadas a incrementar la productividad de la industria. Independientemente de lo señalado en este apartado es justo señalar, que en Pemex se ha entendido tradicionalmente a la productividad como un elemento indispensable para cumplir de la mejor manera los objetivos sociales que el país ha fijado.

MARCO DE ORGANIZACION.

Para responder a la problemática planteada por el desarrollo acelerado de la industria Petrolera, en 1973 se dieron los primeros pasos para constituir una comisión formada por representatnes tanto de la Empresa como de los trabajadores afin de que analizara los factores de la productividad de la Industria. Para este efecto, se suscribió el Acuerdo de creación de la Comisión Nacional Mixta de Productividad durante la revisión del Contrato Colectivo de 1973, Acuerdo que posteriormente fue confirmado en la revisión correspondiente a 1975. Conforme a este Acuerdo, las autoridades de la Empresa y el Sindicato se comprometieron a definir los objetivos, metas, funciones y procedimientos que regularían los trabajos de la citada Comisión Una vez elaborado el reglamento de Comisión, fue protocolizado ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo en 1976.

En el reglamento de referencia se plasmaron los puntos de vista tanto de la parte administrativa como de la sindical, y se estableció que la Comisión estaría constituída por un Consejo Nacional, un Comité Central, cuatro Comités Regionales y Comités Locales en cada uno de los centros de trabajo cuya configuración y condiciones lo justificaran, a juicio del Consejo Nacional. En cada uno de estos órganos se cuenta

con igual número de representantes de la parte administrativa y de la sindical.

Con apego al reglamento suscrito, se convino en que las actividades a desarrollar por la Comisión Nacional Mixta de Productividad, estarían orientadas al logro de los siguientes objetivos:

a) Proponer a la Dirección General medidas y acciones que coadyuven a elevar la productividad de la Empresa.

b) Proponer a la Dirección planes y programas concretos para incrementar la productividad de cada uno de los Centros de Trabajo y Unidades del sistema.

c) Elaborar estudios enfocados al análisis de los problemas humanos en el ámbito laboral y a sus posibles soluciones; en dichos estudios, prestar especial atención a aquellos aspectos, que propicien una adecuada motivación de los trabajadores y contribuyan a su mejoramiento social.

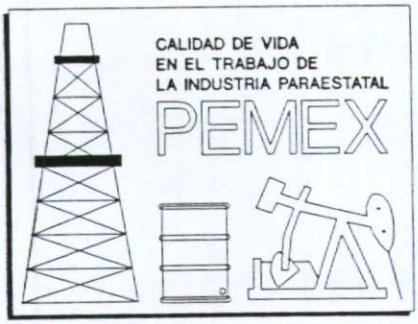
d) Someter a la consideración de la Dirección General, sistemas de comunicación que permitan mantener, en todos y cada uno de los niveles de la organización, un ambiente de trabajo que estimule relaciones humanas favorables, creando de esta manera una atmósfera que coadyuve a incrementar la productividad.

Para reforzar y apoyar la labor de la Comisión Nacional Mixta de Productividad se integró en 1980 dentro de la Gerencia de Personal, el Departamento de Organización y Productividad asignándole, entre otras, la responsabilidad de estudiar los problemas y fenómenos relacionados con el aprovechamiento de los recursos productivos de la Empresa y la importante función de implementar los planes y acciones específicos para mejorar el nivel de productividad de la Institución.

De acuerdo a los objetivos fijados al departamento citado a fin de lograr

una cobertura total en la atención de los problemas relacionados con la productividad, se determinó crear, dentro de los Departamentos Locales de Personal de los diferentes Centro de Trabajo, Unidades de Organización y Productividad. Estas unidades de nueva crea creación son coordinadas funcionalmente por el Departamento de Organización y Productividad de la Gerencia de Personal; y dependen linealmente de su Jefatura del Departamenteo Local de Personal.

Con el concurso de las entidades mencionadas se estima contar con los elementos organizativos adecuados para afrontar las necesidades que derivan de la ejecución de planes y aplicación de medidas concretas para incrementar la productividad.



CAPITULO III

METODOLOGIA ...

METODOLOGIA

Por la naturaleza del trabajo se hace necesario utilizar la siguiente metodología.

METODOS DENTRO DE LA INVESTIGACION DESCRIPTIVA.

1. Método de Conjunto.

No se ocupa este método de las características de los individuos como tales, sino de la estadísticas generalizadas que resultan cuando los datos se obtienen de un cierto número de casos individuales y es esencialmente transversal. En este método se levantarán informes sobre la opinión pública acerca del fenómeno social que se está presentando en la industria paraestatal PEMEX debido al impacto de la nueva revisión del contrato colectivo de trabajo, el 2 de agosto de 1989.

2. Estudios de Casos.

En este estudio, cuando el foco de atención se dirige a un solo caso, en mi tesis será PEMEX, el proceso se personaliza. El estudio se interesa por todo lo que es vital en la historia o el desarrollo del caso. El propósito es comprender el ciclo vital de una unidad individualizada. Como método examina y analiza profundamente la interacción de los factores que producen cambio o movimiento.

3. Estudio Comparativo de Causales.

Se pretende encontrar respuestas a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales.

4. Estudio Predictivo.

Debido a que se proponen soluciones a futuro y modelos tendientes a elevar la calidad de vida, se utiliza el método predictivo, que está basado esencialmente en un estudio longitudinal de los datos recogidos

indicando lo que ha sucedido en el pasado, lo que revela la situación actual y lo que probablemente sucederá en el futuro.

TECNICAS A UTILIZAR.

1. Entrevistas: esta técnica de la entrevista se utiliza débido a que se acude con directivos, líderes y trabajadores y que en forma verbal se pretende obtener información.

2. Observación: en base a una oportunidad de prestar mis servicios de forma temporal en las instalaciones de PEMEX, se tendrá la oportunidad de observar las actitudes y desempeños de los trabajadores en su ambiente real de trabajo.

3. Cuestionarios: la técnica del cuestionario servirá como apoyo para obtener un diagnóstico de la calidad de vida en PEMEX.

INSTRUMENTOS.

Los instrumentos consisten en guías de entrevistas y modelos de cuestionarios.

ESTRATEGIAS DE ACCION.

Consiste en trabajar temporalmente en las instalaciones de PEMEX, con el objeto de observar el clima laboral, como una visión general, la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas a los respectivos líderes sindicales, representantes departamentales, jefes de área y de personal.

HIPOTESIS.

Dichos métodos, técnicas, instrumentos y estrategias de acción son necesarias para la demostración de mi hipótesis:

"Demostrar, partiendo del concepto de calidad de vida en el trabajo, si las conquistas sindicales, obtenidas por el sindicato petrolero, la empresa y el gobierno han proporcionado, mejorado y garantizado, al

trabajador y a su familia, una calidad de vida óptima de acuerdo a sus necesidades".

ESPECIFICAMENTE:

1. En qué aspectos de la calidad de vida personal y laboral han influído, positiva o negativamente, los beneficios sociales en los trabajadores sindicalizados de PEMEX.

2. En qué forma los beneficios económicos no han contribuído a incrementar la calidad de vida personal y laboral en los trabajadores sindicalizados de PEMEX.

3. La influencia del sindicato petrolero, por su organización, filosofía y estructura, en qué aspectos ha contribuído a elevar y garantizar la calidad de vida personal y laboral de sus agremiados.

ANALISIS DE LOS INTRUMENTOS APLICADOS.

Para llevar a cabo esta tarea, los cuestionarios que se aplican son los siguientes:

1. Declaración de los Valores Personales. (DVP).

2. Clarificación de Valores Personales.

A continuación se da una explicación acerca de cada uno de ellos.

DECLARACION DE LOS VALORES PERSONALES (DVP). UN INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE EXPERIMENTAL.

Durante varios años el Estudio de Valores de Allport, Vernon y Lindzey se ha utilizado para ayudar a los estudiantes de conducta organizacional a aprender sobre los valores personales y el impacto de los mismos sobre la conducta de la gente dentro de las organizaciones. Una cantidad considerable de material de investigación sirve de evidencia para

demostrar su validez y confiabilidad.

Para poder vencer parte del gasto y de problemas de tiempo asociados al Estudio de los Valores, ha sido desarrollado un cuestionario más reducido: Declaración de los Valores Personales (DVP). Este cuestionarios está basado en el libro de Edward Spranger (1929): "Clases de hombres". La teoría de Spranger describe seis sistemas básicos de valores que motivan a la gente a pensar y actuar en la forma en que lo hacen. Estos son: políticos, estéticos, sociales, teóricos, económicos y religiosos.

A continuación se describirá la Declaración de los valores Personales, la teoría que lo compone y sus propiedades psicométricas.

DECLARACION DE VALORES PERSONALES.

El cuestionario DVP contiene veinte puntos. Cada punto consiste de un grupo de tres palabras que reflejan aspectos comunes de varios sistemas de valores. Se le pide al que responde el cuestionario que acomode las palabras según el orden de su importancia.

PUNTUACION.

Se computan cinco puntuaciones. Cada una representa el poder relativo de uno de los sitemas de valores de Spranger excluyendo el "religioso". Las puntuaciones se acomodan de la más alta a la más baja, para revelar el sistema primario de valores del respondente al cuestionario.

INTERPRETACION.

Ya que las puntuaciones del DVP se miden por series, cada puntuación debe interpretarse como una puntuación relativa en lugar de absoluta y por lo mismo no comparable a ninguna otra puntuación.

VALORES PERSONALES.

Una pequeña plática sobre los valores individuales ayudará a enfocar la actividad. Esto puede enfocarse sobre los hallazgos de la investigación de Rokeach (1973), los cuales indican que los valores son creencias aprendidas. En general, los individuos , los aprenden de su cultura y más específicamente de su familia, religión, compañeros, educadores y experiencias. Los valores son parte de nuestras experiencias. Los valores son parte de nuestras personalidades y sistemas cognoscitivos, ellos dirigen la forma en que nos comportamos (reaccionamos a los estímulos) y lo que pensamos. Los valores s eponene en evidencia con las actitudes, y éstas varían según la raza, edad, sexo, religión, ingresos y educación.

INTERPRETACION DE LAS CLASES DE VALORES.

POLITICOS. El valor político está caracterizado por la persecusión del poder. La gente que se encuentra en los niveles altos de cualquier organización problablemente fue guiada hacia allí por su deseo de poder

ESTETICOS. La gente que posee un grado alto de valor estético busca la belleza, simetría y armonía. Ellos se interesan en los episodios artísticos de la vida. Para ellos puede que el estilo y el encanto sean más importantes que lo práctico. Ellos creen en la dignidad del hombre y la nobleza del individuo. Por lo mismo puede que ellos sean autosuficientes e individualistas. No es necesario que uno sea artista para valorar el arte y la cultura. El gusto, la apraiencia y la elegancia son señal del refinamiento buscado por el esteta y el dinero es visto como medio necsario para esos fines. Uno no puede asociarse con cualquera o pertenecer a cualquier club. Un buen domicilio, las mejores escuelas, viajes en primera clase y buenos entretenimiento son cosas necesarias.

El esteta no organiza parrilladas o tardeadas; las cenas formales de lujo son más su estilo. La prosperidad puede proveernos de las mejores cosas de la vida y el sentido del gusto del esteta se acomoda bien en eses medio.

SOCIAL. El valor social o humanitario indica amor hacia la gente. Esto no necesariamente caracteriza a la gente que es demostrativa sino que refleja un interés humanitario por el bienestar de otros. Una persona social tiende a ser amable, simpática, cálida y generosa; una persona así valora la caridad, el desinterés y la libertad de otros y es apta para ofrecer ayuda y asistencia a otros así como comprensión. El poder contribuir a la felicidad y bienestar de otros es la altruísta meta de la persona humanitaria. Actuar con intereses materiales sin considerar primeramente las consecuencias que esos actos pudiera tener sobre otra gente, va en contra de la naturaleza de la persona social. La naturaleza fría y antipática de algunos de los otros tipos de persona es aborrecida o atemoriza a la persona social.

TEORICA. La gente teórica valoriza la verdad y el conocimiento por sobre todas las cosas. Pensar, aprender, razonar, probar, analizar y explicar son importantes para ellos. Ya que ellos son críticos, lógicos y empíricos. Ellos tienden a valorar la ciencia, la información y la teoría. Para ellos no solo conocimientos es importante sino la organización y cataloguización del mismo. Ellos tienden a ser frios y distantes cuando están buscando resolver problemas, su naturaleza crítica puede ser motivo para que algunos miembros de la organización los vean en forma negativa. La gente teórica reconoce que el conocimiento es poder pero es posible que no reconozca la importancia del atractivo emocional, especialmente del de los individuos estetasd y los sociales. Una persona teórica puede sentirse frustrada cuando otros fallan en darse cuenta del valor del conocimiento y la teoría, pero también pueden fallar en

reconocer la necesidad de soluciones más practicas.

ECONOMICO. Lo práctico y lo útil son importantes para la persona económica. A diferencia de la persona teórica, el tipo económico no aprecia el conocimiento que no sea inmediatamente aplicable al logro pragmático, para la producción de algo tangible y útil. La eficiencia y la efectividad se miden por beneficio y prosperidad. Como ese tipo de gente valora la eficiencia, tiende a actuar con parsimonia y puede ser visto por los individuos estéticos y sociales como alguien miserable o egoísta. La práctica económica de conservar los recursos surge del sentimiento de que la vida es una lucha y de que la auto-conservación necesita que los recursos sean usados en forma sabia. Sin embargo, el individuo económico aunque esté convencido del valor práctico de lo estético, puede confundir belleza por lujo con el resultado de que otros perciben esto como mal gusto. Puede también que el individuo económico juzgase el valor de otros según lo que ganen o los ricos que sean, así como por su habilidad para producir. Al perseguir metas o logros el individuo económico tiende a arriesgarse para disminuir los gastos.

RELIGIOSO. La gente que tiene fuertes valores religiosos, tienen tendencia a cambiar el empirismo y la lógica por la fé. Spranger se refiere a la persona religiosa como a un místico, alguien que busca unidad con toda la naturaleza. La vida puede tomarse como una creación divina planeada y ejecutada por un guía de orden superior. Se valoran la auto-negación, la oración y la meditación, o la vida por sí misma puede ser el vehículo para alcanzar unidad por miedo de la experiencia y la expresión.

Aunque Spranger describió seis clases de valores, el hace notar que cualquier individuo podría sostener una combinación de varios tipos de valores. Solamente cinco de los seis tipos de valores de Spranger, son

usados en DVP, el valor religioso no se incluye a causa de la dificultad para encontrar suficientes palabras adecuadas para describir lo que este valor significa para diferentes personas. Aunque éste puede ser una deficiencia para el DVP. La selección de Spranger de sus sistemas de valores obviamente excluye otros tales como el hedonista, el sensual y otros valores de interés identificados por Allport, Vernon y Lindzey. Ya que el DVP se usa para enseñar y aprender acerca de los sistemas de los valores estudiando intensidades relativas.

COMBINACIONES DE VALORES.

Algunas combinaciones de valores parecen ser congruentes y apoyarse entre sí y otras parecen estar en conflictos de diversos grados. Por ejemplo los valores estéticos y políticos pueden encontrarse simultáneamente en un individuo quizás en combinación con valores teóricos. En un caso así uno puede esperar que los valores social y económico se coloquen más abajo sin embargo esto no resulta siempre es cierto. Casi cualquier combinación puede encontrarse. Entre ellas:

POLITICO-ESTETICO.

Este individuo algunas veces pomposo cree en el "derecho" divino de los dirigentes, especialmente cuando se trata de él o ella misma. Tienden a se individualistas, a expresar sus creencias libremente y a resistir cualquier intento de controlar sus acciones.

POLITICO-SOCIAL.

Este dirigente benevolente busca poder para ver por el bienestar de otros. Desarrollando relaciones paternalistas con la gente, esta clase de persona les sirve a través de la fuerza de unión, en forma similar a como el Papa sirve a la Iglesia.

POLITICO-TEORICO.

Conocimiento es el recurso de poder que produce reconocimiento, influencia y control sobre otros, a este líder intelectual o cientifico que ve a otras personas como objetos para analizar y manipular.

POLITICO-ECONOMICO.

El típico y exitoso hombre de negocios mexicano. Este individuo encuentra que la posición de gerente general en lugar que otro puesto sirve para conseguir sus metas de éxito económico, poder y posición.

ESTETICO-SOCIAL.

Esta alma altruista sabe por instinto lo que es bueno para la humanidad. Una persona así dramatiza artísticamente la emoción y el interés por el bienestar de otros usando una prosa elevada.

ESTETICO-TEORICO.

Esta puede ser la combinación de valores más conflictivos. Teoricamente una persona así estaría buscando simultaneamente explicaciones y lógica bien definida a la vez que se basaría en sentimientos e impresiones para dar belleza.

CONCLUSION DEL DVP

La Declaración de los Valores Personales (DVP) es un instrumento de aprendizaje experiencial conveniente y rápido de claificar, que puede servir como una base para discutir en general los valores personales y en forma específica los seis tipos de valores de Spranger así como los tópicos relacionados. El instrumento no está diseñado para ser usado como herramienta de selección, como colocación. Sus propiedades psicométricas son suficientes para usarse en capacitación así como para el fin de esta tesis de evaluar la CALIDAD DE VIDA EN EL

TRABAJO DE PEMEX. Existe una evidencia considerable sobre la validez de las teorías sobre las cuales se basa.

CLARIFICACION DE VALORES PERSONALES

El segundo cuestionario que se utiliza es el llamado Clarificación de Valores personales basado en la teoría de Víctor Frankl: Cuando el ser humano se ve imposibilitado de encontrar el sentido de su vida a través de los valores de la creación, o de los valores de la experiencia, entonces están en el umbral de los valores de actitud. la importancia de la aplicación de este test es mucha debido a que permite medir la calidad de vida personal y laboral de las personas así como servir de base para realizar un plan de mejoramiento de calidad de vida personal y laboral de las personas con vías al mejoramiento integro de la persona y del mejoramiento de la calidad y productividad en su trabajo.

Este cuestionario permite obtener resultados tales como:

1. Equilibrio existente entre la atención que le da un individuo a su propia persona, su familia y su trabajo.

2. Soluciones para evitar situaciones de crisis en algunos de los aspectos vitales.

3. Jerarquización de valores y la debida importancia en cada uno de ellos.

4. Nivel de calidad de vida personal y laboral y propuestas de mejora.

5. Comprobación de la hipótesis de la presente tesis.

CALIFICACION DEL TEST: CLARIFICACION DE VALORES PERSONALES.

Este test tiene la versatilidad de que la misma persona que lo contesta puede claificarse asimisma. Es tarea del examinador obtener, de dichos resultados las inferencias e interpretaciones de los resultados del test,

o bien de las contestaciones del test así como hacer el estudio comparativo.

Ambos cuestionarios, Declaración de Valores Personales y Clarificación de Valores Personales, son aplicables las instalaciones de PEMEX, estos cuestionarios son apoyados por observaciones en las mismas instalaciones de PEMEX, así como por entrevistas con principales líderes y directores de personal.

La muestra elegida para la aplicación de los cuestionarios es seleccionada de entre los trabajadores sindicalizados, que ocupan los diferentes niveles de puestos, esto con el fin de que a mayor número de muestra los resultados sean más confiables y permitan una visión amplia del ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo de este sector.

REFERENCIAS SOBRE EL LUGAR DE EXPERIMENTACION.

La metodología señalada se aplica en un lugar clave que proporciona el lugar idóneo para llevar a cabo la investigación. Estas instalaciones de PEMEX se encuentran al Noreste del país, sobre el Golfo de México; con sus grandes y modernas instalaciones sustituyó a cuatro antiguas refinerías, que Petróleos Mexicanos operó por algunos años en esa región.

Estas instalaciones tienen una capacidad de proceso de 169.000 barriles diarios de petróleo crudo en cuatro unidades de destilación primaria. El crudo que se procesa procede de campos de producción de Pánuco, Tamaulipas y Poza Rica, que se transporta por oleoductos y de los campos del Istmo, que se lleva por barco desde Nanchital. Cuenta además con las siguientes plantas: Desintegración catalítica, de 25,000

barriles diarios de capacidad; de polimerización catalítica y de dodecilbenceno, para elaboración de detergentes; Alquilación que convierte los gases licuados en gasolinas de alto octano; de etilbenceno y de estireno, para elaboración de hule sintético.

Desulfuradora y reformadora de gasolinas, para mejorar su calidad; de coque, que transforma residuos pesados en destilados y coque, que se utiliza en la refinería como combustible para generar vapor. Desulfuradora de destilados para mejorar la calidad de las kerosinas y del combustible diesel. Dos plantas de azufre y una planta de grasas. Surte las demandas de su región y las del Noroeste y Norte del País a través de un poliducto.

Envía sus productos destilados y residuales a las terminales de Veracruz, Ver., Lerma Camp. y al extranjero.

UNIVERSO DE TRABAJO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Se ha dicho que la presente investigación tiene como campo de experimentación una de las instalaciones de PEMEX, más representativas del país, la cual se encuentra constituída por trabajadores de confianza y trabajadores sindicalizados.

Dichas instalaciones poseen un organigrama estructural básico que consiste en:

1. Consejo de Administración.

2. Dirección General.

De la Dirección General dependen seis subdirecciones que son las siguientes: Subdirección de Producción Primaria, Subdirección de Producción Industrial, Subdirección Comercial, Subdirección de Finanzas, Subdirección Técnica Administrativa y Organos Regionales.

A su vez el sindicato tiene representantes, que forman el presente

organigrama:

1. Comité Ejecutivo General

2. Consejo General de Vigilancia

3. Consejeros sindicales ante el Consejo General de Administración de PEMEX.

4. Asesores sindicales, del Comité Ejecutivo General.

5. Comités ejecutivos locales de las secciones, delegaciones y subdelegaciones

o las personas que designe el sindicato.

Ahora bien el universo de trabajo, concretamente, para este estudio, lo conforman los trabajadores sindicalizados por lo que de ahí se desprende el tamaño de la muestra. En base a los puestos que hay en el sindicato se determinó la muestra, los puestos sindicalizados son:

PUESTO.	NIVEL.
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	44
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	41
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	37
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	34
Ingeniero Jefe Técnico	33
Ingeniero Auxiliar de especialidad	30
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	31
Asesores, Ayudantes Técnicos y Administrativos	28
Secretarias Particular de Gerente	27
Secretarias de los asesores y ayudantes técnicos	25
Inspector de Higiene	23
Bodeguero	22
Encargado B y Operador Eléctrico	18

Secretaria	16
Chofer repartidor cobrador	15
Despachador	13
Oficinistas, operarios de primera y choferes	12
Probador fisico de laboratorio	11
Ayudante de electricidad	8
Ayudante de chofer	7

Como puede verse los puestos son catalogados por niveles debido a que el ascenso dentro de la empresa es por escalafón. Los niveles están dados del número uno al cuarenta y cuatro pero no forzosamente se encuentran de todos los niveles en todas las instalaciones, los niveles se van dando según se vayan necesitando en cada una de las instalaciones que tiene PEMEX. Por lo tanto el tamaño de la muestra, partiendo de que un mínimo de 10% es válido para la obtención de una muestra representativa, para la aplicación de la metodología, queda de la siguiente forma:

Se tomó de los 44 niveles que hay dentro de la organización lo siguiente:

Declaracion de valores personales	10 niveles.	22.7 %
Clarificación de valores personales	4 niveles.	9.09%
Total de niveles seleccionados para muestreo: 14		31.79%

El porcentaje de entrevistas es superior debido a la facilidad de aplicación de la técnica. Un porcentaje relativo será de 40%.

En el siguiente capítulo de este estudio se expondrán los procesos y resultados de las observaciones, entrevistas y cuestionarios llevados a cabo. Para posteriormente, con base en un análisis de los resultados, en el capítulo quinto, proponer un modelo para garantizar y mejorar la calidad de vida en PEMEX.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE PEMEX

ETAPAS DE LA APLICACION DEL PLAN DE INVESTIGACION

APROBACION DE LLEVAR A ACABO LA INVESTIGACION EN LAS DIFERENTES INSTANCIAS.

Para este paso se necesitaron entrevistas previas con diferentes personas a nivel administrativo y sindical de PEMEX. Para efectuar la investigación y poner en práctica la metodología planeada en el capítulo tres, hubo que justificar el objetivo de la investigación en bases firmes y veraces que son:

a) La realización de mi tesis.

b) La propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, desde el punto de vista humano.

Una vez otorgada la aprobación y apoyo por parte de PEMEX se procedió a la aplicación de la metodología planeada.

APLICACION DE LOS METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE APOYO.

Toda la metodologia empleada tuvo el fin de medir la calidad de vida en el trabajo, bajo el aspecto humano, para la comprobación y resolución de las hipótesis, expuestas en el capítulo tres. Tanto la observación directa, como las entrevistas y la aplicación de cuestionarios que se llevaron a cabo durante un largo período de tiempo, dándose simultáneamente las tres técnicas durante la realización de la investigación debido a las facilidades y apoyo otorgado por PEMEX.

Concretamente la forma en que se aplicó la metodología fue la siguiente:

La observación directa se hizo por un lapso de cuatro meses. Debido a que se brindó un permiso para laborar dentro de las instalaciones y

poder apreciar los procesos operativos y administrativos de una forma más veraz.

Las entrevistas se hicieron personalmente entre las personas claves, como líderes y representantes departamentales, elegidas para darle validez al estudio, y la interesada.

Los cuestionarios fueron repartidos a los trabajadores, en horas de descanso, por los representantes de cada departamento y por la interesada dependiendo de la conveniencia respecto al tiempo y funciones realizadas.

VALIDACION: DETERMINAR LA VALIDEZ DE LA INFORMACION RECIBIDA.

Para determinar la validez de la información recibida se recurrió a lo siguiente:

a) Participación directa, en la observación de las labores de los trabajadores de las diferentes áreas de PEMEX.

b) Apoyo bibliográfico y documental a traves de biblioteca propias de la institución de PEMEX.

c) Asesoría profesional del centro de capacitación: Desarrollo Humano y Organizacional S.C. para la aplicación de cuestionarios que midieran la calidad de vida en el trabajo, con un alto nivel de validez y confiabilidad.

d)Entrevistas con diversas personas con conocimiento en la materia de calidad de vida en el trabajo.

RESULTADOS DE LAS TECNICAS DE OBSERVACION Y ENTREVISTAS.

En PEMEX, el nivel de vida se mide por el grado en que un individuo

se puede proporcionar a sí mismo y a su familia, lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia. Los elementos que se consideran necesarios son: alimentación, vestido, vivienda, higiene, seguridad y educación. La generación y distribución en cantidad y calidad suficiente de estos bienes y servicios se logra más eficazmente a través de la productividad, pues es indiscutible que los productos alimenticios las prendas de vestir, la construcción de viviendas, las medidas y campañas sanitarias y los procedimientos de enseñanza se incrementan y se mejoran aplicando la productividad como instrumento básico. En este sentido cabe señalar que la producción de bienes y servicios y la disminución del monto de los recursos necesarios para obtenerla derivan de la aplicación de intrumentos técnicos. A este respecto, conviene hacer incapie en que los esfuerzos encaminados al mayor aprovechamiento de los recursos enfrentan una mayor dificultad en el ámbito de los recursos humanos, ya que la naturaleza de los individuos es muy compleja y hace por tanto necesario el empleo de una gran diversidad de elementos para alcanzar resultados positivos. No obstante, es oportuno señalar que en los diferentes estratos de la organización los niveles directivos tienen conciencia de que hay factores del área a su cargo susceptibles de considerarse, para adoptar el concepto de productividad que más refleje el comportamiento de su área de trabajo en materia de aprovechamiento de recursos. La productividad de la industria petrolera es resultante de una combinación de volumen de mano de obra utilizada, los capitales disponibles y los recursos naturales.

OBJETIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD.

La industria petrolera de México, no obstante su carácter público, posee una estructura y registra un desarrollo que se apega al esquema de la empresa concebida como unidad económica que aporta a la sociedad

bienes útiles recibiendo a cambio recursos que le permiten crecer y desenvolverse dentro del medio socio-económico. Para este proceso de crecimiento tiene objetivos a nivel empresa, referidos fundamentalmente a los elementos principales que intervienen en el proceso productivo: los materiales, el capital y la fuerza de trabajo.

a)Con relación a los materiales, los objetivos básicos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Lograr que los materiales utilizados se ajusten a las especificaciones de calidad que marcan las normas de operación vigentes.
- Obtener con la oportunidad necesaria los materiales requeridos para el desarrollo de las actividades asignadas en las diferentes áreas de la empresa.
- Cuidar que los materiales se manejen y almacenen debidamente a lo largo de todas las fases incluidas en el proceso.
- Evitar el desperdicio de material útil y la acumulación de material anticuado.

b)Con respecto a los recursos de captial, los objetivos fundamentales contemplan los siguientes puntos:

- Lograr el aprovechamiento eficaz de la capacidad disponible en terrenos, edificios e instalaciones industriales.
- Obtener los recursos financieros necesarios para el desarrollo de programas de expansión de aquellas fuentes de financiamiento que ofrezcan condiciones mas ventajosas por cuanto a costo, oportunidad y plazo.
- Canalizar los recursos financieros destinados a inversión hacia aquellos rubros que proporcionen un mayor beneficio desde el punto de vista economico-social.
- Racionalizar la utilización de los recursos financieros realizando a través de terceros. Las actividades cuya administración directa

implicaría distraer volúmenes cuantiosos de recursos.

- Buscar un equilibrio financiero congruente con el crecimiento económico del pais y proteger el poder adquisitivo de las clases menos favorecidas, mediante una política interna de precios moderados de los artículos que inciden en la economía popular.

c) Con relación a la fuerza laboral al servicio de la institución.

En una entidad de la envergadura de Petroleos Mexicanos, la participación del elemento humano en los esfuerzos orientados al mejoramiento de la productividad es un factor determinante para el logro de las metas cada vez más importantes y ambiciosas que se han trazado en esta materia.

El conocimiento de esta realidad y la aplicación de una política encaminada a promover la superación en todos los órdenes de los trabajadores al servicio de la institución constitutyen los aspectos básicos en que se sustentan los objetivos de la productividad de la empresa, con relación a su fuerza de trabajo.

Para apreciar mejor esta características es pertinente describir los objetivos fundamentales que conforman la actitud de PEMEX acerca del tema que nos ocupa.

En primer término, se debe destacar que ha sido evidente, a lo largo de la trayectoria de la empresa, el propósito de otorgar a sus trabajadores un nivel de retribución económica justo y acorde con las posibilidades financieras y con el nivel productivo de la Institución, lo cual ha colocado el gremio petrolero en una posición de vanguardia a nivel nacional. Esta conquista, es necesario aclarar no ha sido un hecho casual, antes bien representa una justa compensación al esfuerzo y espiritu de cooperación de los trabajadores por su importante participación en el logro de una industria más productiva. En estrecha relación con el

objetivo antes referidos es justo mencionar que ha sido motivo de constante preocupación, de quienes han formado parte del cuerpo directivo de la Institución, asi como de la representación de los trabajadores, conseguir que los beneficios obtenidos por incremento en la productividad se traduzcan en mejoras del nivel de vida del trabajdor. Para ello se ha puesto especial interés en integrar y perfeccionar un paquete de prestaciones que permitan cubrir satisfactoriamente las necesidades del trabajador y su familia en renglones de primordial interés: vivienda, cuidado de la salud, educación, actividades sociales y deportivas etc.

Como complemento, no menos importante de los aspectos descritos, es necesario apuntar que en PEMEX existe en materia de productividad: la capacitación y desarrollo de su fuerza laboral, procurando la superación del individuo como ser humano y como elemento productivo de la sociedad, a través de programas y actos que mejoren las aptitudes del equipo humano.

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Los factores de la productividad en PEMEX se pueden analizar en dos grandes rubros.

FACTORES INTERNOS.

- Recursos Naturales: uno de los factores importantes de la empresa esta referido a la extracción de un recurso natural no renovable: los hidrocarburos. La abundancia o escasez de este recurso condiciona en alto grado el potencial productivo. Por ello, dentro del conjunto de funciones sustantivas que se desarrollan en el seno de la organización, ocupa un lugar importante la actividad exploratoria. A ella compete efectuar un conjunto de tareas de campo y de oficina, cuyo objetivo principal es descubrir nuevos depósitos de hidrocarburos y extensiones de los existentes.

- Recursos Humanos: el elemento humano de la empresa representa sin lugar a dudas su recurso más valioso. Es de hecho el factor clave que condiciona el nivel de aprovechamiento de los demás recursos productivos con que funciona la organización. Esta característica, que en términos generales es aplicable a todo tipo de unidad productiva, adquiere mayor importancia en el ámbito de la industria petrolera, por la magnitud de la fuerza de trabajo a su servicio y por la diversidad de funciones y actividades que esta desarrolla con su alto grado de integración.

  Esta peculiar estructura implica que PEMEX cubre con personal propio todas las tareas que en las empresas petroleras de otras naciones se llevan a cabo parcialmente, pues en su caso abarca desde la búsqueda y localización de los mantos de hidrocarburos hasta la comercialización, atiende también de manera directa el mantenimiento de sus instalaciones, otorga servicios médicos-asistenciales completos a los trabajadores y sus familias y la educación básica de los hijos de los trabajadores y de los habitantes de las comunidades petroleras.

  El panorama descrito permite ponderar el nivel de preparación y capacidad que debe reunir el equipo humano de la empresa para hacer frente a los requerimientos implícitos en el desarrollo de las diferentes áreas que integran la organización. Asimismo, pone de relieve el esfuerzo que debe desplegar la institución para integrar y mantener un equipo humano de trabajo de la calidad y en la cantidad requeridas para responder a las exigencias del crecimiento acelerado que ha desplegado la industria en los ultimos años. Para completar la imagen que se ha esbozado, es conveniente examinar la conformación general de la fuerza de trabajo de la empresa. Con este propósito se incluye a continuación una tabla con la distribu-

cion del personal de planta por tipo de función que desempeña.

Directivos 138

Ejecutivos y asesores 926

Profesionales 4856

Personal especializado 15487

Personal general 34102

Artesanado 15416

Servicios 4012

El personal de planta contratado, en unión del personal eventual que labora en la empresa constituyen como se apunto anteriormente, el motor principal del esfuerzo productivo de la industria, representan de hecho su riqueza principal y el elemento capaz de proyectarla hacia el logro de las ambiciosas metas que se avizoran en su futuro.

- Recursos Materiales: Por razón de la gran variedad de procesos y operaciones que se efectúan en las diversas áreas de actividad de la empresa, resuta logico advertir que este tipo de recurso es de naturaleza muy diversa y que los volúmenes en que se manejan alcanzan cifras bastantes elevadas.
- Recursos Financieros: Dada la magnitud de los programas de operación, asi como el intenso ritmo de expansión experimentado por PEMEX en todos sus sectores, la captación y el manejo de recursos financieros desempeña un papel principal en que el cumplimiento oportuno de las metas que se han fijado. La pauta de desarrollo observada ha requerido de elevaciones constantes en el monto de las inversiones realizadas. Para hacer frente a estas necesidades ha sido necesario recurrir en cierta medida a la negociación de empréstitos con instituciones de crédito nacionales y extranjeras asi como a la colocación de emisiones de bonos tanto en nuestro pais

como en los principales mercados internacionales.

FACTORES EXTERNOS.

- Situación del mercado nacional e internacional de productos petroleros: para abastecer con toda oportunidad el mercádo interno de dichos productos, se requiere disponer de sistemas suficientes de distribución y flexibilidad en las ventas, adecuadas a los volúmenes de productos petrolíferos y petroquímicos que demandan los consumidores.
- Políticas gubernamentales en materia petrolera: es un propósito de interés prioritario mantener una disponibilidad interna amplia y a precios preferentes de los derivados del petróleo.

PRINCIPALES LOGROS Y PERSPECTIVAS.

- En materia de recursos humanos: Mucho se ha comentado acerca de los niveles de productividad de la industria petrolera, principalmente cuando se refieren especificamente a los del recurso humano. Se arguye que tales niveles no son los más adecuados, que existe exceso de personal, que la calidad y preparación de los trabajadores deja que desear y que los sueldos y salarios pagados son demasiado altos. Dichas aseveraciones carecen esencialmente de justificación, pues no consideran los siguientes aspectos. En primer término, la simple comparación de índices de productividad, según los criterios tradicionales, no es válida, en virtud de que PEMEX es una empresa integrada verticalmente es decir que cubre totalmente el proceso de extracción refinación y comercialización de los productos que vende y elabora. Por otra parte, el hecho de que las actividades que realiza sean altamente especializadas y específicas, requiere de personal con prepraración y adiestramiento que no se encuentra facilmente en el mercado de trabajo, razón por

la cual se hace necesario e indispensable remunerar con justeza a ese tipo de trabajadores, aunque debe considerarse que tales percepciones no están por encima de las que otorgan otras empresa u orgnismos similares que requieren también de ese tipo de especialistas.

- En materia de recursos administrativos: es menester establecer las siguientes acciones y cumplirlas:
- Las orientadas a modificar, ajustar o adecuar las estructuras de organizacion interna.
- Las referentes a medidas de descentralización y desconcentración.
- Las concernientes al desarrollo y manejo de los recursos humanos.
- Las relativas a los sistemas de administración aplicados.
- Elaboración de una guía técnica para la toma de decisiones que contribuya al mejoramiento directivo de la empresa.
- Elaboración de un sistema de mecanización de kardex en los departamentos de personal.
- Racionalización de la comunicación escrita para el análisis y control de las formas y procedimientos.
- Depuración y modernización de los archivos.
- Elaboración de un sistema de correo para la industria.
- Incorporación de nuevas tecnologias en el proceso administrativo para la agilización y mejoramiento de trámites.
- Elaboración de un plan de modificación al sistema de pagos de los trabajadores.

INFLUENCIA DE PEMEX EN EL MARCO SOCIAL.

A) Derrama económica por salarios y prestaciones.

Ventaja: las corrientes de circulante generan por las diversas transacciones actividades complementarias de la industria, fortalecen las economías regionales y propician la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Desventaja: Encarecimiento y especulación de muchos bienes y servicios lo que deteriora el poder adquisitivo de la clase de menores ingresos.

B) Impuestos federales y estatales que aporta PEMEX.

C) Obras en beneficio social: los beneficios sociales se pueden observar en diferentes areas, a traves de la construcción de viviendas comodas para los trabajadores y sus familias , la construccion y funcionamiento de escuelas, guarderias, instalaciones deportivas y unidades médicas. PEMEX, ademas hace contribuciones que favorecen socialemente a localidades, instituciones, asociaciones etc. Entre las aportaciones que pueden considerarse de mayor relieve, conviene citar aquellas que se destinan a asociaciones profesionales, instituciones públicas de servicios medicos de emergencia, a promociones de medicina preventiva y campañas de salubridad, fomento a escuelas etc.

D) Escuelas y becas: dentro de los servicios sociales que presta la institución para el beneficio de sus trabajadores, además de los señalados anteriormente, se tiene la construcción y administración directa de escuelas primarias y el otorgamiento de becas tanto de carácter académico como de preparación técnica para

los trabajadores y sus hijos.

E) Tiendas de consumo: otro de los medios que utiliza la institución para beneficiar a sus trabajadores es el fomento y patrocinio de tiendas de consumo en los diferentes centros de trabajo, tarea en la que participa activamente el sindicato de trabajadores petroleros. La finalidad que se persigue con esta medida es ofrecer productos de consumo doméstico a precios razonables. Este tipo de tiendas tiene la ventaja de atenuar las disparidades de los precios por desajustes en la oferta, y aunque su cobertura es limitada alcanza a cubrir al gremio petrolero y a cierta porcion de la población no vinculada con la industria.

F) Generación de empleo directo e indirecto: a medida que los planes de inversión de la industria se amplien, las fuentes de trabajo se veran incrementadas en forma proporcional.

A pesar de los resultados positivos arrojados por las entrevistas y observaciones directas para la elevacion de la calidad de vida del trabajo, se notaron algunos resultados negativos en la organizacion que a continuación se señalan:

- Falta de organización y administración del tiempo y de tareas.
- Falta de supervisión de personal continua y eficaz.
- Las distintas normas que forman el reglamento interior trabajo a veces se ven violadas en el área de disciplina.
- En cuanto a la selección de personal, es necesario la aplicación de técnicas mas eficientes y efectivas.
- Canales de comunicación informales.
- Falta de identificación de los trabajadores eventuales hacia la empresa.
- Altos índices de rotación y ausentismo sobre todo en el eventual.
- Falta de control en cuanto a contratación y archivos de expedientes.

- La capacitación fue recortada por falta de presupuesto y solo se da a un nivel técnico, dejando a un lado el aspecto de desarrollo humano.
- La capacitación no es general.
- Falta de apoyo para nuevos proyectos.
- Desmotivacion hacia la productividad.

TABULACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Se realizaron encuestas a traves de cuestionarios ya descritos en el capitulo anterior, de modo tal que la muestra fuera representativoa y arrojara resultados confiables.

A continuación se presenta la tabulación de los resultados por niveles de puestos sindicalizados y su respectiva interpretación tanto del cuestionario de Declaraciones de Valores Personales como el de Clarificación de Valores Personales.

Cabe aclarar que en PEMEX se manejan los niveles de puestos desde el nivel 1 hasta el 44, que representa el nivel mas alto. El nivel al que pertenece un puesto va directamente relacionado con el tabulador de sueldos.

TABLA DE RESULTADOS NUMERICOS.

Nivel	Políticos	Estéticos	Sociales	Teóricos	Económicos
7	21	23	18	32	26
8	22	20	30	22	26
11	19	20	30	22.5	28.5
12	21	23	24	24	28
13	23	19	26	28	24
15	24	22	23	26	25
18	18	22	33	21	26
22	19	19	32	22	28
23	27	21	22	30	20
33	19	20	29	28	24
TOTAL	213	209	267	255.5	255.5
PROMEDIOS	21.3%	20.9%	26.7%	25.55%	25.55%

JERARQUIZACION DE VALORES PERSONALES POR PUNTUACION.

1o. SOCIALES.

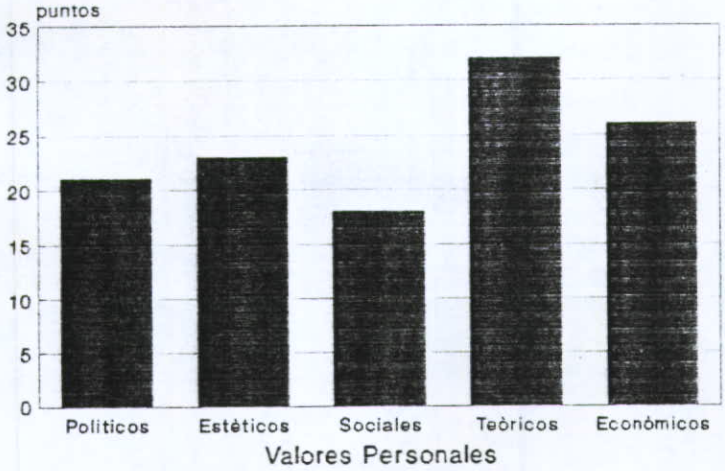
2o. TEORICOS - ECONOMICOS.

3o. POLITICOS.

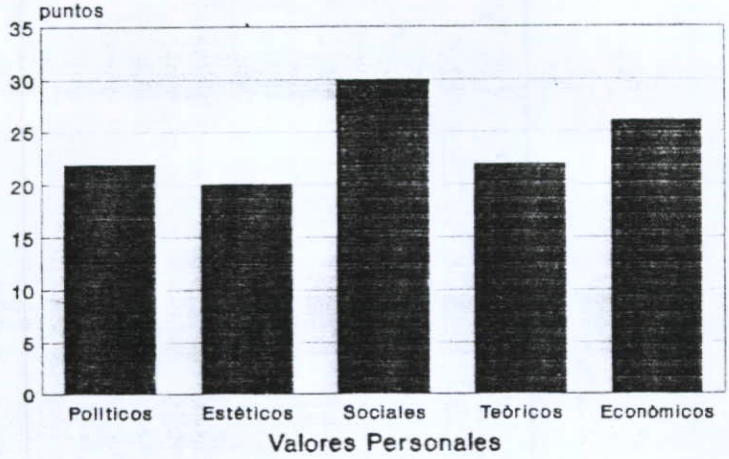
4o. ESTETICOS.

En las siguientes páginas se presenta la tabulación de resultados mediante gráficas estadísticas.

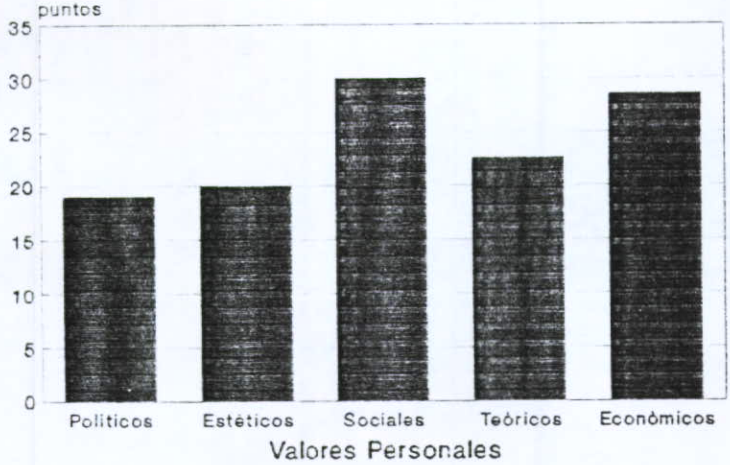
Declaraciòn de Valores Personales
Nivel: 7
Puesto: Ayudante de Chofer



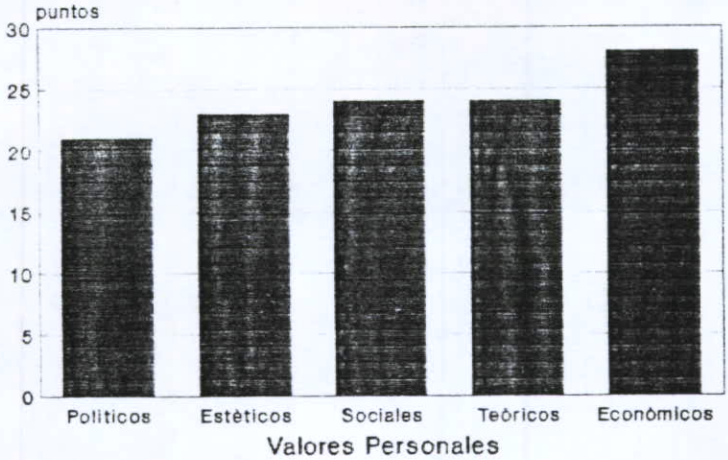
Nivel: 8
Puesto: Ayudante de Electricista



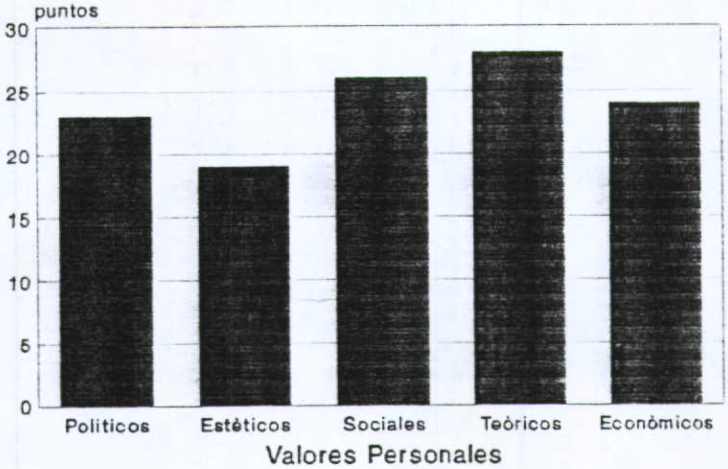
Declaraciòn de Valores Personales
Nivel: 11
Puesto: Probador Fisico de Laboratorio



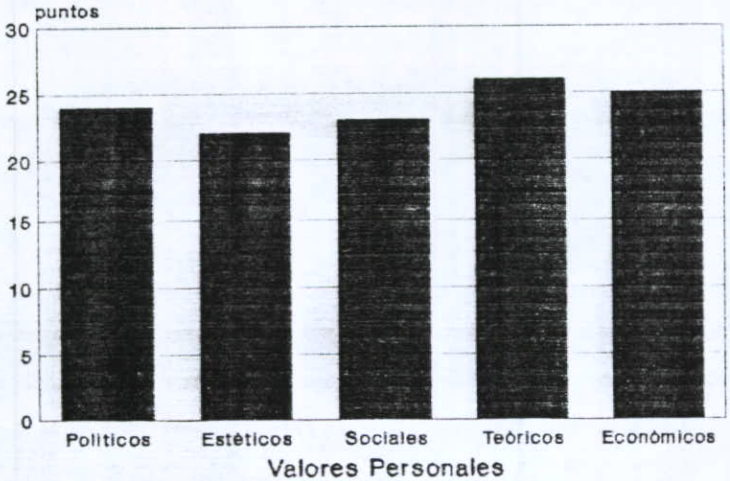
Nivel: 12
Puesto: Operador de Primera de
Equipo Mecànico



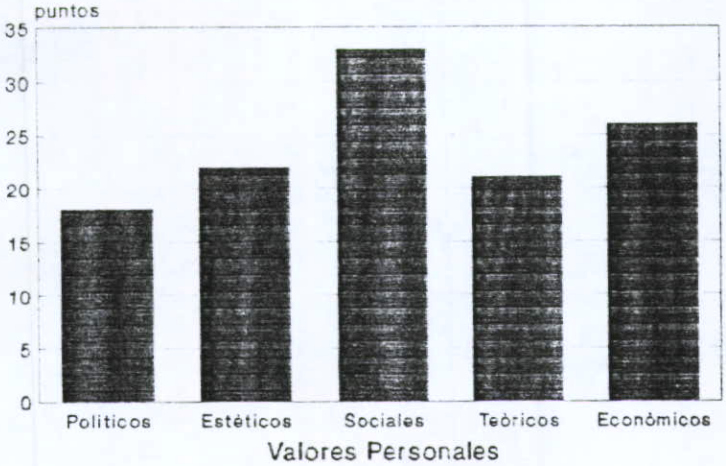
Declaraciòn de Valores Personales
Nivel: 13
Puesto: Despachador A/T



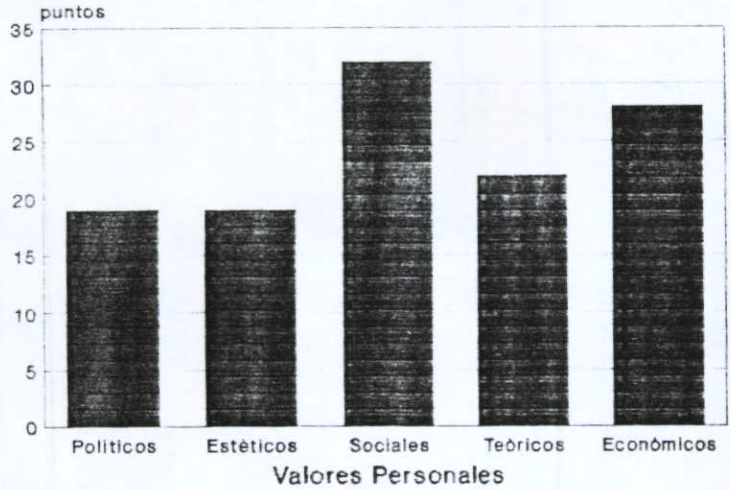
Nivel: 15
Puesto: Chofer Repartidor y Cobrador



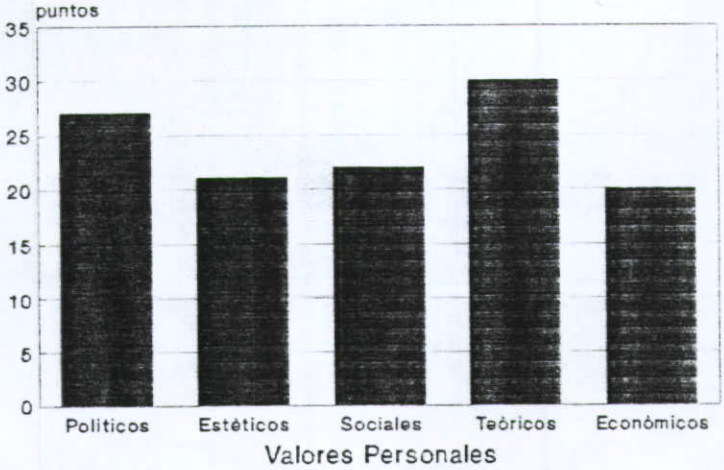
Declaración de Valores Personales
Nivel: 18
Puesto: Operador Eléctrico



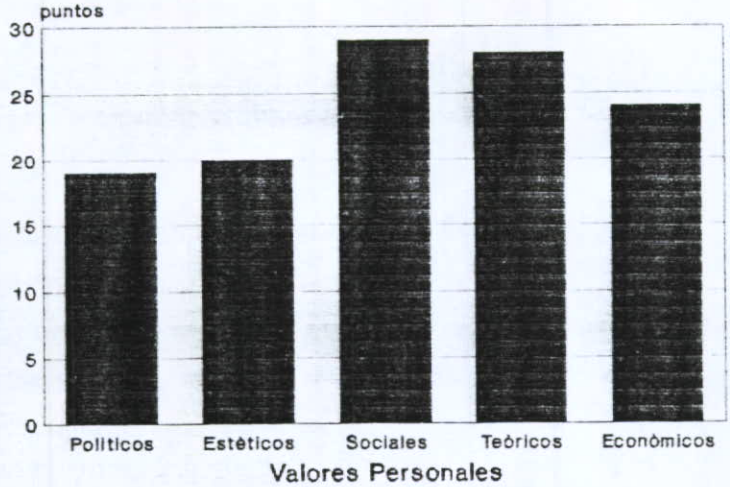
Nivel: 22
Puesto: Bodeguero

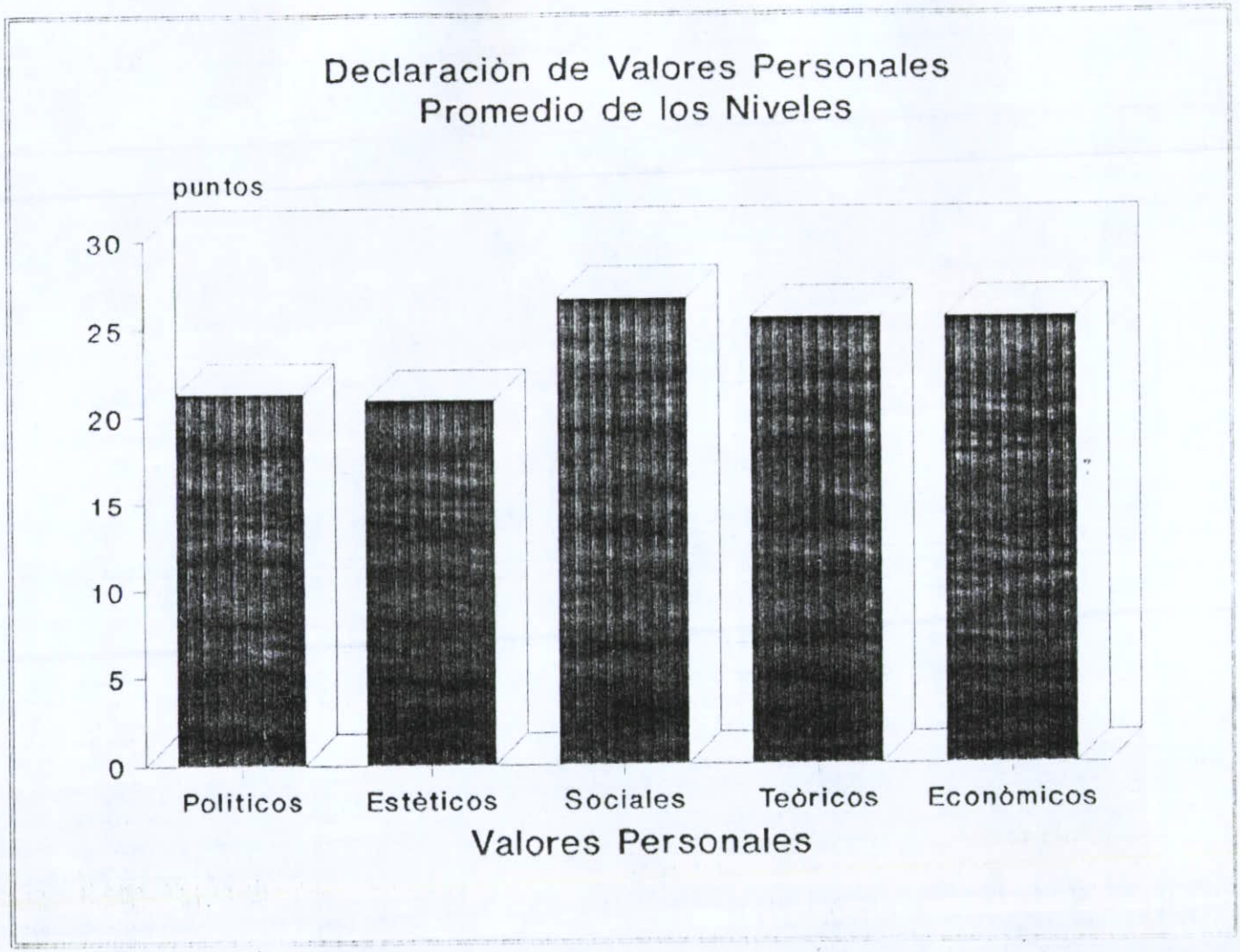


Declaraciòn de Valores Personales
Nivel: 23
Puesto: Inspector de Higiene

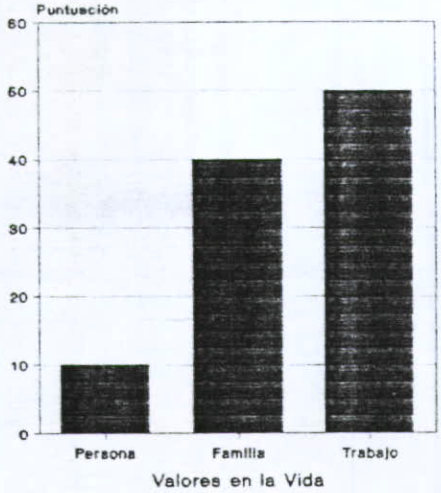


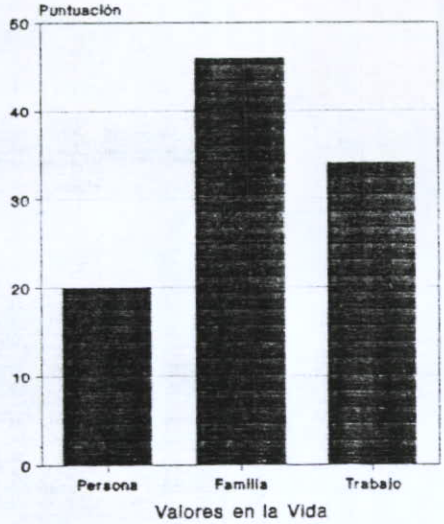
Nivel: 33
Puesto: Jefe Tècnico



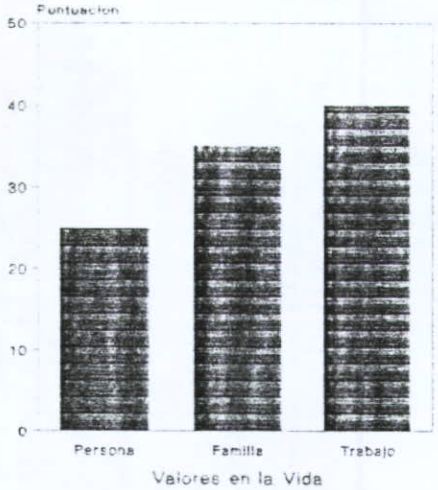

Declaraciòn de Valores Personales
Promedio de los Niveles
puntos
30
25
20
15
10
5
0
Politicos
Estèticos
Sociales
Teòricos
Econòmicos
Valores Personales

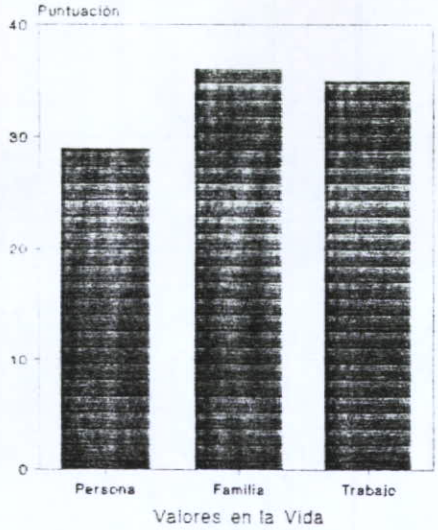
Clarificacion de Valores Personales
Nivel: 16
Puesto: Secretaria



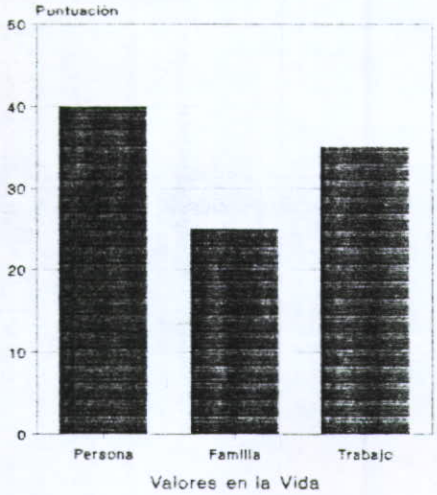


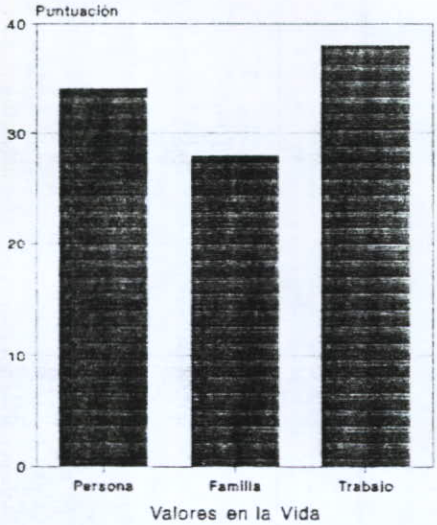
Clarificacion de Valores Personales
Nivel: 18
Puesto: Encargado "B" T.G.O



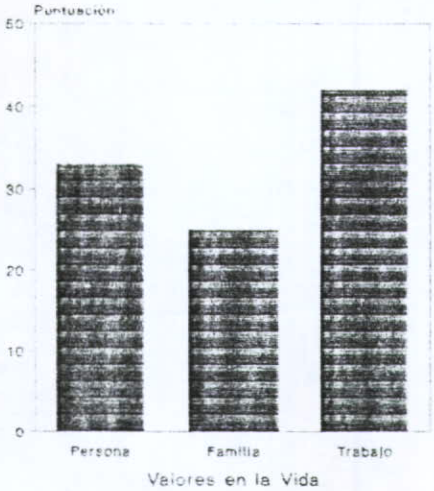


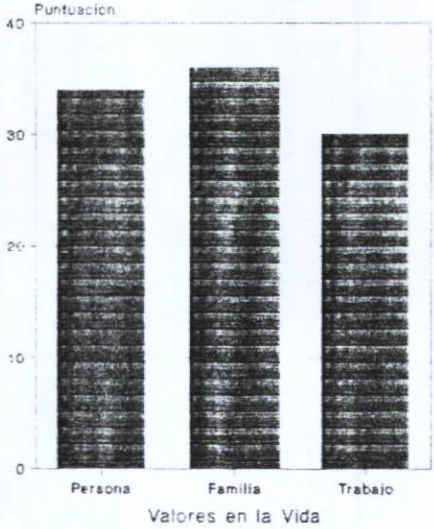
Clarificacion de Valores Personales
Nivel: 28
Puesto: Auxiliar Técnico Administrativo



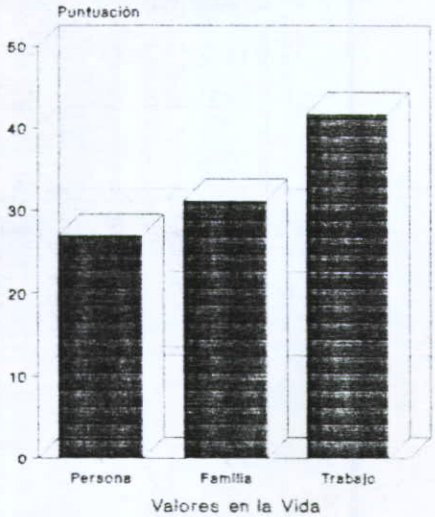


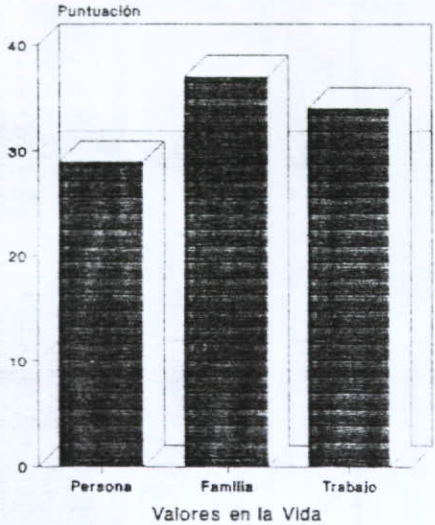
Clarificacion de Valores Personales
Nivel: 30
Puesto: Ingeniero Auxiliar





Grafica Global de
Clarificación de Valores





INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Una vez realizada la tabulación de ambos cuestionarios se procede a la interpretación de los mismos.

A. INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DE DECLARACION DE VALORES PERSONALES.

Como muestra la gráfica el valor más alto es el Social, esto significa que el valor social tiene mucho impacto sobre ellos pues el ambiente laboral que los rodea se los propicia, ya que el clima sindical en que están inmersos favorece el espíritu social de los mismos trabajadores, tienen un alto grado de afiliación entre ellos, no obstante tiene su parte negativa ya que el exceso de fomento a las relaciones interpersonales interfieren en su mismo trabajo pues crea comunicaciones informales dando lugar a que a veces las relaciones dejen de ser armónicas y las labores individuales sean descuidadas por darle más importancia al aspecto social.

En cuanto a los valores económicos y teóricos existe una igualdad de porcentajes que refleja que los trabajadores están convencidos de que su empresa es sólida y que tiene una repercusión a nivel nacional muy fuerte, por otro lado esto les da seguridad en el aspecto económico y buscan su colocación dentro de la misma.

Para el personal los valores políticos y estéticos tienen el más bajo puntaje representando así que en lo que respecta a actitudes políticas y estéticas son muy pasivos. Tiene cierta desventaja pues ante la carencia de lo estético se descuida el mantenimiento de los lugares de trabajo, que de alguna forma menoscaba la identidad con la empresa.

B. INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DE CLARIFICACION DE VALORES PERSONALES.

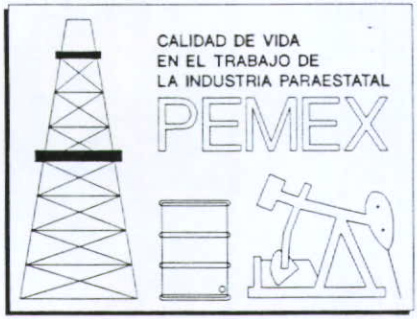
Al pedírsele al personal que prorratearan o distribuyeran el 100% de su energía y tiempo útil que ellos emplean en su familia, persona y trabajo

de manera directa se puede apreciar que le dedican el mayor tiempo y energía al trabajo, después a la familia y por último a su persona. Pero esta jerarquía cambia al pedírseles que discriminen las puntuaciones de una manera más detallada, es decir bajo el concépto de veinte valores quedando como primer lugar, la familia, el trabajo en segundo lugar y su persona en tercer lugar.

Significa que para ellos la familia esta por encima de todos los demás valores , esto tiene ventajas como:

- Representa una gran motivación para el desempeño de su trabajo.
- Atención para sus semejantes.

Pero por otro lado se puede interpretar como que la familia es el único ambiente donde logran tener un control o iniciativa propia ya que en el trabajo sus iniciativas a veces no son debidamente apoyadas por lo que se desmotivan y se ven limitadas solo al desempeño de las actividades que el puesto requiere. El valor más bajo se lo dan a su persona tiene gran repercusión esto pues se debe partir de que al darle mas valor a su persona puedes "ser más" y al "ser más" da más a su familia y a su trabajo reflejándose en una mayor productividad y una mayor integración familiar. Los conceptos familia, persona y trabajo deben tener un equilibrio, un balance armónico pues cualquier extremo en alguno de ellos provoca un desajuste en los tres conceptos propiciando que la calidad de vida laboral, familiar y personal tenga muy pocos alcances.



CAPITULO V

HACIA UN MODELO DE CALIDAD EN PEMEX

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE PEMEX

INTRODUCCION.

Hablar de mejorar la Calidad de Vida es integrar en el concepto todo un cambio actitudinal que conlleva el desarrollo de la personalidad individual y colectiva de un grupo determinado.

Mejorar la calidad de la vida constituye un desafío permanente para todo individuo. La dotación natural de inteligencia que tiene cada ser humano, lo obliga a un mímimo de utilización a través del pensamiento.

Pensar es una obligación derivada de usar el derecho a ser inteligente. La primera evaluación de este concepto es la intención de mejorar la vida. Este mejoramiento queda difuso si no se especifica el "qué" mejorar, el "por qué" mejorar el "para qué" mejorar, que dan paso inmediato a buscar el cómo mejorar.

Evolucionar el pensamiento para formarlo más ágil y más conciente es un signo de disciplina mental. Ejercer la voluntad en una dirección determinada es la autodemostración de adaptación actitudinal hacia actos de conciencia ética y conciencia social.

El mejoramiento de la calidad humana implica:

1. Mejoramiento Personal.

2. Mejoramiento Familiar.

3. Mejoramiento Laboral.

4. Mejoramiento Social.

Tendencia a la Calidad Total.

Con objeto de calificar cada inciso de las anteriores, las definiré de

acuerdo a la práctica y a la experiencia de los individuos en su comportamiento grupal y organizacional debido a que no hay definiciones enciclopédicas que nos ayuden a clarificar estos conceptos para su uso general.

1. MEJORAMIENTO PERSONAL.

El mejoramiento personal es la unión sistematizada o de incidencia de factores de la conducta humana tales como: solidaridad social, honestidad profesional, conciencia ética, desarrollo de la inteligencia y responsabilidad individual; que ejercido con la interacción con el medio ambiente permiten a su ejecutor adoptar una actitud positiva ante la vida.

Los factores mencionados inciden en la persona que los utiliza para mejorarle su calidad personal.

2. MEJORAMIENTO FAMILIAR.

Una vez concientizados los individuos de que el mejoramiento de la calidad es una actitud personal ante la vida por lo tanto un fenómeno eminentemente humano se inicia la conceptualización de que la familia como célula social constituye el mejor escenario de formación individual cuando hay claridad de conceptos de vida y cuando hay unidad de propósitos de realización humana hacia el bien, por el bien mismo y por el bien común.

De aquí se desprende que la familia será el monitor de cambio de una cultura tradicional de corrección y de excusas o pretextos hacia una cultura de autodisciplina, autodeterminación y autoconfianza que juntas perfilan a quien las posee hacia un desarrollo autónomo y responsable de su libertad como aspiración humana.

3. MEJORAMIENTO LABORAL.

El mejoramiento laboral es la concepción sistemática de cuatro aspectos de la vida cotidiana en el trabajo, que son:

- Velocidad de Rutina.
- Posibilidad de Interacción con compañeros.
- Complejidad en las tareas.
- Desarrollo de la inteligencia.

Para clarificar más estos aspectos y en ausencia de definiciones literarias, expondré definiciones operativas.

Velocidad de rutina: expresa la aspiración de todo trabajador de encontrar novedades en su que hacer del día a día que permitan desarrollo de nuevas aptitudes que disciplinadas y ordenadas den paso a nuevas aptitudes que consoliden en forma continua la personalidad.

Posibilidad de interacción con compañeros: se define como la esperanza de los trabajadores en su escenario laboral de poder comunicarse con otros para intercambiar ideas sentimientos y opiniones en un ambiente de apertura y de confianza que coadyuven a enriquecer su vida a través de la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas experiencias que den mantenimiento al entusiasmo necesario para vivir en plenitud.

Complejidad en la tareas: significa que el individuo que la realiza, encuentra campos propicios permanentes para realizar actos inteligentes que representen un desafío constante a su quehacer cotidiano.

Desarrollo de la inteligencia: expresión operativa que expresa la necesidad de todo ser humano de ejercer el pensamiento para desarrollar su potencial de inteligencia para no desmayar en la búsqueda de la libertad para gozar en plenitud la existencia cotidiana.

4. MEJORAMIENTO SOCIAL.

Consiste en lograr que todo acto de la sociedad o de una colectividad determinada tienda a evolucionar hacia mejores condiciones de vida para constituir el quehacer humano cotidiano en un foro de realización y de pronunciamiento que la sociedad utiliza en búsqueda de elevar sus condiciones espirituales y materiales para adaptarse sin sufrimiento a los cambios que el medio ambiente impone como consecuencia de la evolución tecnológica a que el mundo está sujeto en estos días.

Como ejemplo de mejoramiento social se pueden mencionar los siguientes:

a) Movimientos ecológicos.

b) Sistemas educativos accesibles.

c) Potabilización del agua.

d) Urbanización permanente etc.

Estos cuatro conceptos del mejoramiento nos dan una idea de la magnitud dimensional que encierra el término "CALIDAD DE VIDA" que, aunque, podemos ver son vitales para el enriquecimiento individual del trabajo, son muy pocos conocidos y por lo tanto menos utilizados en la vida cotidiana.

ORIGEN DEL CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA.

El concepto de calidad de vida comenzó a se utilizado en forma general por los japoneses en la década de los 60' como producto de la aplicación a las empresas de los sistemas de control de calidad. Lograr entender la conducta metodológica que tiene que observar un trabajador para manejar un proceso con extricto control de calidad significa pensar: en esfuerzo, disciplina y orden; aspectos de la conducta humana de origen netamente actitudinal.

Los japoneses que son pioneros en el mundo de la aplicación de controles de calidad en sus procesos y en sus servicios, descubrieron que para tener éxito en su propósito habría que educar a la gente para un cambio de actitud en el trabajo. Este descubrimiento de las empresas japonesas se comenzó a difundir en el pueblo japonés hasta volverlo una cultura, fenómeno que tardó en cristalizarse 25 años.

Es a partir de 1980 cuando en México, en la iniciación de la crisis económica provocada por la inflación cuando se comenzó a pensar en aspectos de calidad y productividad que dieran paso a mayor competitividad empresarial como una premisa de sobrevivencia. Sin embargo, han pasado 10 años en el intento y a la fecha en 1990, aun, no hay conciencia plena en el sector empresarial de que el control de calidad, la calidad y la productividad tienen como premisa la voluntad del hombre y ésta requiere de descubrimiento, mantenimiento, conservación y desarrollo.

De Japón los conceptos de calidad y de mejoramiento de la calidad en las personas y en los trabajos pasaron a Europa vía los países escandinavos en la década de los 70' y de Europa se difundieron hacia los Estados Unidos hasta finales de los 80'. Así pues se puede concluir que el mejoramiento de calidad en general está generando un incipiente cambio cultural en las sociedades americanas y panamericanas y que si bien como fenómenos sociales propios de Japón ó de Europa no son adoptables porque constituyen conductas axiológicas si son adaptables tomando de ellas lo que es común a todo comportamiento humano.

De esta difusión de conceptos culturales, antes mencionados, este trabajo trata de analizar que hay que hacer en México para que más gente cada día ingrese al movimiento cultural que esta corriente actitudinal provoca en las vidas individuales, en las vidas familiares y en las

sociedades.

Las experiencias que hemos descrito en capítulos anteriores sobre PEMEX son el escenario para describir la propuesta de tesis sobre la aplicación y factibilidad de logro del mejoramiento de calidad en el trabajo para los empleados de esta industria paraestatal a través del mejoramiento individual.

En este trabajo se ha tomado en consideración el origen del concepto y su lugar de nacimiento para poder aplicarlo a los mexicanos representados por los trabajadores de una empresa tan peculiar en el medio laboral como lo es PEMEX.

IDEOLOGIA Y TECNOLOGIA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD.

Un proceso de mejoramiento en la calidad de vida tiende a crear un sistema de calidad total, entendiendo por Calidad Total:

"El esfuerzo metodológico hecho en conjunto por un grupo de personas en una organización para optimizar los recursos puestos a su disposición para el logro de objetivos en beneficio del consumidor inmediato"

Esta definición de calidad total sugiere e infiere la existencia de un sistema proveedor-cliente en toda la cadena de actividades para conseguir la cristalización de una idea o de un objetivo. La conceptualización de un proceso de calidad total requiere de la concepción de vida fundamentada en el uso de valores superiores fpersonales y profesionales cuya consecuencia significará una mayor autonomía en lo que se piensa y un ejercicio maduro de liderazgo para el autodesarrollo y la autogestión en la organización.

En el caso de PEMEX, el concepto de Calidad Total y especificamente en las instalaciones estudiadas requiere de sus gentes y principalmente de sus líderes, una reconceptualización de su autoridad, poder e in-

fluencia para permitir que los trabajadores sientan mayor significación en su trabajo y vivan una mayor dignificación al efectuarlo. La implantación metodológica requiere además del factor tiempo, esto es de un lapso de 3 a 5 años para poder tener conductas observables y medibles en las diferentes actividades descritas en el estudio.

El enfoque metodológico inicia con la implantación de un modelo de los pasos fortuitos que son los siguientes:

A. Sensibilización.

B. Tecnificación.

C. Enfasis en el desarrollo definido en un estilo de liderazgo.

D. Definición y calificación de objetivos.

E. Realización de las actividades escritas.

F. Evaluación y rediseño de acciones.

MODELO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

En el modelo de implantación de su sistema de calidad total se debe contar con dos entradas que significan canales de retroalimentación hacia la tecnificación y hacia la reestructuración de los objetivos porque es necesario tener vigilancia permanente de que la objetividad de los fines no se desvanezca y provoque dispersión de esfuerzos.

Para mayor claridad de interpretación se hace una descripción de cada uno de los pasos en el modelo.

SENSIBILIZACION.

Es el proceso por el cual se provoca en el personal participante el autoanálisis permanente de las actitudes frente al trabajo y frente a la vida. Para ello hay que reforzar en el sujeto las habilidades para su

comunicación y clarificar los puntos vitales de donde obtiene su entusiasmo para el trabajo.

TECNIFICACION.

Consiste en la obtención diagramada de las actividades de cada puesto y de cada individuo para percibir con claridad los obstáculos que se presentan para la obtención eficiente y eficaz de los objetivos.

En este proceso de tecnificación resulta significativo hacer un flujograma en cada departamento y señalar los punto claves para cada objetivo ya que ellos son vitales para la conservación y desrrollo de la calidad y la productividad.

ENFASIS EN EL DESARROLLO EN UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Un proceso de búsqueda de calidad total exige consistencia en el ejercicio del estilo de liderazgo de los jefes y gerentes. No puede haber discrepancias entre el pensamiento y la actuación o no se puede pensar y hablar de una cosa y en la realidad hacer otra porque se pierde el respeto y la motivación de los trabajadores y la credibilidad de la empresa y de sus dirigentes.

En el estudio presente uno de los principales obstáculos a la realización de la calidad es la variación en la filosofía sindical y la inconsistencia de las políticas de actuación de sus dirigentes motivadas por los cambios habidos en los cuadros superiores de la diligencia sindical.

DEFINICION Y CALIFICACION DE OBJETIVOS.

El proceso de mejoramiento continuo en la calidad implica la observación de tres aspectos:

a) Que el trabajador conozca exactamente los objetivos a cumplir en su puesto.

b) Que la organización le facilite clara y oportunamente los recursos necesarios para cumplir con su objetivo.

c) El trabajador deberá tener virtud al esfuerzo de los líderes y de la empresa una actitud permanente y positiva hacia el logro de los objetivos.

Cumpliendo estos tres aspectos en todo proceso y específicamente en PEMEX podemos garantizar que en un tiempo razonable, se tendrán ineludiblemente la calidad y la productividad deseada.

REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DESCRITAS.

Para ir logrando el avance en el mejoramiento de la calidad se torna indispensable implantar y conservar un sistema educativo que impulse la realización por el mero deseo de ver los fines concluídos y lograr una satisfacción de ver las cosas bien hechas desde la primera vez.

EVALUACION Y REDISEÑO DE ACTIVIDADES.

En un plan de mejoramiento el ciclo se cierra con un sistema objetivo de evaluación que permita medir con escalas comprensibles y parámetros claros los productos de la realización para estar en capacidad de retroalimentar el proceso, componer lo insatisfactorio y mejorar permanentemente lo bien hecho; acciones que son imposibles cuando no se tiene un método estadístico para evaluar las variaciones en el proceso.

Estos seis pasos del modelo representado pueden ampliarse en los aspectos que se deseen y el ejemplo se tiene en la tecnología de Phillips Crosby que consta de 14 pasos, o en la metodología de Edward Deming que contiene también 14 pasos pero diferentes en algo a los de Crosby.

Con respecto a los resultados obtenidos en los cuestionarios, se puede señalar que el hecho de que el valor económico esté tan alto en los resultados, lleva a la empresa a planear un estrategia concreta de formación y orientación para los trabajadores, donde se de un cambio favorable en los valores, por ejemplo.

Así mismo, planear que el valor social se mantenga alto, siempre y cuando sea favorable para el trabajador y su familia, que el ambiente sindical no merme la productividad del trabajador sino que la aumente en un clima favorable de solidaridad y de completa y sana interrelación entre compañeros de trabajo, dándose así uno de los factores que implican la calidad de vida laboral.

CONCLUSIONES

El medio de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar sus sentimiento de adhesión. Un miembro de la sociedad normalmente se identifica con un oficio o con una profesión y cuando pierde su empleo por un período de tiempo significativo pierde al mismo tiempo esa identidad social. Por el contrario, la persona que se encuentra empleada en una empresa muchas veces se queja de un trabajo sin importancia, está demasiado dividida y no soporta la pérdida de identidad que se da como consecuencia de ello.

Uno de los objetivos primordiales de un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es precisamente el incrementar el significado a través de una infinidad de intervenciones en un gran número de elementos relacionados con la tarea y que se refieren a las cuatro dimensiones principales de la Calidad de Vida en el Trabajo.

Dimensiones de la Calidad de Vida en el Trabajo.

1. La tarea.

2. El contexto fisico.

3. El contexto social.

4. El entorno intraorganizacional.

La calidad de vida en el trabajo siempre tendrá consecuencias en lo que respecta a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores. A nivel de la organización, afecta a la productividad, a la calidad del producto o servicio y, finalmente, al beneficio y a la proporción de rendimiento por acción.

En la creación de un clima laboral productivo se encuentra el reto de dirigentes empresariales y sindicales, principalmente del relacionista industrial quienes deben encontrar modelos de educación integral adecuados a su empresa para el logro de la calidad y sus beneficios. El gran reto del relacionista industrial es la realización de programas de desarrollo humano que logren crear actitudes productivas como forma de vida. Dicho esfuerzo debe de ser compartido por todos los sectores corresponsables en función de la necesidad actual.

Los proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida personal requiere de líderes: directivos que conozcan y apliquen las habilidades de dirección de grupos humanos, que los conviertan en auténticos formadores del espiritu productivo de su personal. Deberán tener para ello un mayor contacto directo con el personal de su empresa.

No se puede lograr un mejoramiento de la calidad de vida laboral sin partir de una educación integral. La elaboración de estrategias educativas deberá tener una clara orientación al desarrollo del trabajador como individuo y a la formación de actitudes productivas, no sólo en el trabajo , sino en su vida personal. Resulta imposible demandar productividad laboral a quien no comprende y vive la productividad como factor característico de su existencia cotidiana.

Las labores educativas concertadas aseguran altos niveles de eficiencia, calidad y productividad, en tanto consideren a los distinto componenetes del sistema organizacional teniendo como objetivos específi-

cos:

1)Sensibilizar al personal directivo sobre el trascendente papel que juegan trabajadores y sindicato en la dinámica organizacional.

2) Fortalecer las actitudes y habilidades de los supervisores de línea en cuanto a comunicación, liderazgo, motivación, formación de equipos de trabajo, manejo de conflictos y toma de decisiones, como procesos que exigen un manejo eficaz en este nivel para el logro de los objetivos. Hacer de cada jefe de área, un jefe de personal

3) Crear conciencia y compromiso en los líderes sindicales para asegurar una concertación libre y responsable y una labor de agente de cambio con claro sentido social; esto dará a la dirigencia sindical una auténtica y legítima representatividad de sus agremiados.

4) Asegurar un sano arraigo del trabajador y una adecuada identificación con la empresa, reforzando esto con incentivos y valores que favorezcan su crecimiento y satisfacción.

La integración sindical se considerará lograda cuando se reúnan líderes representativos y conocedores de las necesidades de sus agremiados y trabajadores comprometidos con su empresa y a la vez con el país.

El relacionista industrial deberá ser promotor de la calidad, quien haciendo uso de su capacidad de influencia crea, a partir de su actuación, una atmósfera que invita a ella. Deberá de ser auténtico. Así mismo deberá identificar y desarrollar a los lideres actuales y potenciales para consolidar su labor. El relacionista industrial no debe perder de vista que debe de ser un agente de cambio, un formador de gente, un promotor de personal, un estratega, un administrador con orientación a resultados en lo humano y lo técnico.

La existencia de una cultura de calidad, se sustentarán en las acciones

cotidianas coordinadas que realice el grupo directivo y supervisorio mediante actitudes congruentes a partir de la guía de la dirección general y el área de relaciones industriales como agente de cambio y promotores de la educación permanente para crear actitudes y habilidades productivas.

La función de relaciones industriales debe estar encabezada por un ejecutivo con capacidad de liderazgo e innovación, así como un profundo conocimiento y compromiso con las operaciones, metas y misión de la organización.

Asimismo deberá crear a nivel organizacional una escala de valores en el trabajo que dé unidad de criterio y acción y que vaya creando de manera paulatina una cultura organizacional y una mística del trabajo productivo y de calidad para la propia empresa y para México.

Es necesario la definición de una nueva filosofía de las relaciones industriales y las obrero-patronales que promueva y enriquezca los valores nacionales del trabajo en toda organización y que, además, supere las dicotomía empresa-sindicato. Esencial en este aspecto es la concertación e integración de trabajadores, empleados, y directivos frente a los requerimientos y objetivos de la modernización.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Adam, Everett E. Productividad y Calidad. Ed. Trillas. Edición 1o. México, 1985. 210 pp.
2. Arrona H., Felipe de J. Calidad, el secreto de la Productividad. Ed. Técnica. Edición 4o. México, 1987. 178 pp.
3. Asplund, Giséle. Estrategias de Desarrollo Integrado Ed. Limusa. Edición 1o. México, 1984. 194 pp.
4. Cornejo, Miguel A. Excelencia Directiva para lograr la productividad. Ed. Grad. Edición 4o. México, 1989. 250pp.
5. Crosby, Philip B. Calidad sin Lágrimas. Ed. McGraw-Hill. Edición 1o. U.S.A., 1982. 206 pp.
6. Crosby, Philip B. The Art of getting your own sweet way. Ed. McGraw-Hill. Edición 1o. U.S.A.,1989. 198 pp.
7. Fordyce, Jack K. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Ed. Fondo Educativo Interamericano. Edición 1o. E.U.A., 1976. 168 pp.
8. García, María. El trabajo en equipo. Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Ed. Fondo Educativo Interamericano. Edición 1o. México, 1983. 255 pp.
9. Gitlow, Howard S. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming Ed. Norma. Edición 1o. Colombia, 1989. 280 pp.
10. Grant, Eugene I. Control Estadístico de Calidad. Ed. Continental. Edición 5o. México, 1982. 708 pp.
11. Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Ed. South-Western. Edición 1o. México, 1986. 391 pp.

12. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Ed.Norma. Edición 1o. España, 1986. 212 pp.

13. Ivancevich, John M. Estrés y Trabajo. Ed. Trillas. Edición 1o. México, 1985. 267 pp.

14. Juan Pablo II. El Trabajo Humano. Ed. Paulinas. Ed. 7o. México, 1985. 119 pp.

15. Juran, J.M. Juran y el Liderazgo para la calidad. Ed. Diaz de Santos. Edición 1o. España, 1990. 363 pp.

16. Juran, J.M. Juran y la Planificación para la calidad. Ed. Diaz de Santos. Edición 1o. España, 1990. 299 pp.

17. Juran, J.M. Manual de Control de la Calidad. Ed. Reverté. Edición 2o. España, 1983. 1509 pp.

18. Larios Gutiérrez, Juan José. Hacia un modelo de calidad. Ed. Iberoamericana. Edición 1o. México, 1989. 160 pp.

19. LLano Cifuentes, Carlos. El Trabajo. Ed. Druck. Edición 1o. México, 1985. 78 pp.

20. Millán Puelles, Antonio. Persona Humana y Justicia Social. Ed. Rialp. Edición 4o. Madrid, 1978. 164 pp.

21. Ouchi, William. Teoría Z. Ed. Fondo Educativo Interamericano. Ed. 1o. México, 1982. 296 pp.

22. PEMEX. Industria Petrolera en México. Una Crónica I. Ed. Talleres Gráficos de la Nación. México. 700 pp.

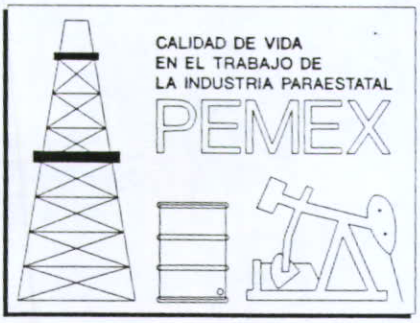
23. PEMEX. Industria Petrolera en México. Una Crónica II. Ed. Talleres Gráficos de la Nación. México. 850 pp.

24. PEMEX-S.T.P.R.M. Contrato Colectivo de Trabajo. Ed. Talleres Gráficos de Imprenta Aboitiz. México, 1989. 390 pp.

25. Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. Edición 2o. México, 1983. 152 pp.

26. Turcotte, Pierre R. Calidad de Vida en el Trabajo Ed. Trillas. Edición 1o. México, 1986. 182 pp.

27. Vaughn, Richard C. Control de Calidad. Ed. Limusa. Edición 1o. México, 1986. 293 pp.


CALIDAD DE VIDA
EN EL TRABAJO DE
LA INDUSTRIA PARAESTATAL
PEMEX

ANEXOS

DECLARACION DE LOS VALORES PERSONALES (DVP)

John E. Oliver.

Instrucciones: En cada uno de los siguientes grupos de tres palabras, anote un 3 al lado de la palabra que sea más importantes para usted, y un 1 junto a la palabra que sea menos importante para usted. Anote un 2 en la palabra que quedó.

1.	a. Poder	___	11.	a. Conquista	___
	b. Estilo	___		b. Arte	___
	c. Gente	___		c. Simpatía	___
2.	a. Pensando	___	12.	a. Aprendiendo	___
	b. Practicabilidad	___		b. Producción	___
	c. Ganando	___		c. Fuerza	___
3.	a. Gusto	___	13.	a. Armonía	___
	b. Generosidad	___		b. Dar	___
	c. Razón	___		c. Soluciones	___
4.	a. Tangibilidad	___	14.	a. Prosperidad	___
	b. Sobreponerse	___		b. Luchas	___
	c. Apariencia	___		c. Forma	___
5.	a. Ayudar	___	15.	a. Comprensión	___
	b. Ciencia	___		b. Lógica	___
	c. Eficiencia	___		c. Salud	___
6.	a. Control	___	16.	a. Influencia	___
	b. Encanto	___		b. Elegancia	___
	c. Amabilidad	___		c. Caridad	___
7.	a. Conocimiento	___	17.	a. Explicación	___
	b. Utilidad	___		b. Beneficio	___
	c. Posición	___		c. Autoridad	___
8.	a. Cultura	___	18.	a. Simetría	___
	b. Afecto	___		b. Libertad	___
	c. Análisis	___		c. Teorías	___
9.	a. Utilidad	___	19.	a. Efectividad	___
	b. Mando	___		b. Privilegio	___
	c. Refinamiento	___		c. Belleza	___
10.	a. Ayuda	___	20.	a. Ayuda	___
	b. Información	___		b. Investigación	___
	c. Aplicación	___		c. Ganancias	___

HOJA PARA CALIFICAR LA DECLARACION DE LOS VALORES PERSONALES.

Instrucciones: En los espacios que damos abajo, anote sus puntuaciones del formato DVP. Después sume las puntuaciones de cada columna y anote el total correspondiente a cada columna en el espacio que damos.

VALORES				
POLITICOS	ESTETICOS	SOCIALES	TEORICOS	ECONOMICOS
1a _____	1b _____	1c _____	2a _____	2b _____
6a _____	6b _____	6c _____	7a _____	7b _____
11a _____	11b _____	11c _____	12a _____	12b _____
16a _____	16b _____	16c _____	17a _____	17b _____
2c _____	3a _____	3b _____	3c _____	4a _____
7c _____	8a _____	8b _____	8c _____	9a _____
12c _____	13a _____	13b _____	13c _____	14a _____
17c _____	18a _____	18b _____	18c _____	19a _____
4b _____	4c _____	5a _____	5b _____	5c _____
9b _____	9c _____	10a _____	10b _____	10c _____
14b _____	14c _____	15a _____	15b _____	15c _____
19b _____	19c _____	20a _____	20b _____	20c _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
RANGO ____	RANGO ____	RANGO ____	RANGO ____	RANGO ____

CLARIFICACION DE VALORES PERSONALES

Cuando el ser humano se ve imposibilitado de encontrar el sentido de su vida a través de los valores de la creación, ó de los valores de la experiencia, entonces está en el umbral de los valores de actitud.

Víctor Frankl.

CLARIFICACION DE VALORES PERSONALES.

ANALISIS DEL CAMPO VITAL. A continuación aparecerán tres espacios dedicados a aspectos muy importantes de la vida: su propia persona, la familia y el trabajo. Reflexione acerca de cuánto tiempo y energía le dedica usted a cada uno de los tres aspectos: identifique cuánto de su tiempo útil de una semana destina a cada aspecto de manera conscinete y y combínelo con la cantidad de energía que les invierte.

La suma de la distribución de tiempo y energía en los tres aspectos debe ser igual al 100% del tiempo y energía que usted tiene. Esto implica que todos los seres humanos tienen límites dentro de sus capacidades. Trate de ser muy honesto y realista al identificar el tiempo y la energía que se dedica a sí mismo y a la relación con su cónyuge e hijos y a su trabajo, ubíquese en la realidad de su situación actual y no en cómo debería ser o quisiera usted que fuera.

DISTRIBUCION DEL TIEMPO Y LA ENERGIA. Distribuya el 100% de su tiempo útil y de energía de acuerdo como los dedica actualmente a su:

	PERSONA	FAMILIA	TRABAJO, ,	
100%				100%
90%				90%
80%				80%
70%				70%
60%				60%
50%				50%
40%				40%
30%				30%
20%				20%
10%				10%
0%				0%

Una vez que haya distribuído los porcentajes, sombree el espacio correspondiente de cada aspecto.

INVENTARIO DEL SIGNIFICADO DE LOS VALORES EN LA VIDA.

A continuación se presenta el inventario titulado: El significado de los valores en la vida, cuya primera parte tiene el propósito de que usted pueda identificar la influencia de ciertos valores en su vida. La segunda parte tiene el objetivo de proporcionarle información para que usted revise la manera en que los aplica cuando se trata de su persona, su familia y su trabajo.

Instrucciones para la primera parte del inventario.

Lea con atención el listado de valores que se incluye y el concepto que dió a cada uno de ellos. Posteriormente asigne a cada valor hasta 10 puntos de acuerdo con la importancia que tiene para usted. Marque el número de puntos que usted considere apropiado. Si alguno de los conceptos enunciados para usted no es un valor sólo marque el cero.

Este listado, desde luego, no pretende enunciar todos los valores humanos.

VALORES.	PUNTUACION.
1. JUSTICIA Es la virtud de dar a cada quién lo que le corresponde.	_____
2. LIBERTAD Es la facultad para optar en la vida, dentro de los límites que impone la realidad.	_____
3. ENTEREZA Es la fuerza de carácter de la persona ante lo inevitable.	_____
4. GRATITUD Es la cualidad que hace estimar y corresponder a	

un beneficio recibido. _____

5. EXISTENCIA

Es el significado que tiene una persona por ser única e irrepetible. _____

6. RESPONSABILIDAD

Es la respuesta ante un compromiso. _____

7. RESPETO

Es la consideración que merece la dignidad de la persona. _____

8. GOZO

Es la posibilidad de disfrutar los distintos momentos de la vida. _____

9. HONESTIDAD

Es una posición sincera y auténtica ante la vida. _____

10. BIENESTAR MATERIAL

Es la obtención de los recursos requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas. _____

11. HUMILDAD

Es la aceptación de las propias limitaciones de manera sencilla. _____

12. AMOR

Es un sentimiento de aceptación y entrega a una persona o a una obra. _____

13. BONDAD

Es la realización de actos positivos y generosos para sí y para los demás. _____

14. PAZ

Es una sensación de tranquilidad interior y de ar-

monía con lo que nos rodea. _____

15. PODER

Es la adquisición de la facultad para realizar algo o lograr una meta y para influir en los demás. _____

16. SALUD

Es el cuidado de las condiciones físicas y mentales apropiadas, de acuerdo con la edad de la persona. _____

17. BELLEZA

Es una característica exterior o interior que provoca en la persona admiración y otra emoción. _____

18. TRASCENDENCIA

Es dejar algo positivo de mí en los demás, desde lo cotidiano hasta lo extraordinario. _____

19. VERDAD

Es la búsqueda del conocimiento profundo de la realidad. _____

20. PLENITUD

Es la capacidad para asumir la vida en su totalidad. _____

Instrucciones para la segunda parte del inventario.

Lea con cuidado cada una de las frases y sus tres diferentes complementos. Anote en el paréntesis el número de puntos que usted le asignó a dicho valor. Lo que uste tiene que hacer es distribuir hasta ese número de puntos entre los tres distintos complementos La distribución deberá reflejar cómo vive usted ese valor en relación a su persona, su familia y su trabajo, por esto puede darse el caso de que distribuya menos puntos de los que le dió al considerar ese valor como ideal.

1. Yo considero que la importancia de la justicia en mi vida radica en:
(Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Que se me brindan oportunidades para realizarme como persona, de acuerdo con mis capacidades.

__ B. Que trato a los miembros de mi familia en forma equitativa.

__ C. El reconocimiento económico y personal que se me da en el trabajo.

2. Yo vivo la libertad de mi vida cuando:
(Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Puedo optar por lo que quiero llegar a ser.

__ B. Propicio que mi pareja e hijos tomen sus propias decisiones.

__ C. Puedo utilizar mis recursos dentro de los límites normales que hay en el trabajo.

3. Afronto con entereza adversidades tales como:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. La imposibilidad de alcanzar alguna de mis metas personales.

__ B. Las enfermedades graves y los conflictos de los miembros de mi familia.

__ C. Las severas dificultades económicas que implica la pérdida del trabajo.

4.El valor de la gratitud me permite:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Reconocer que mucho de lo que he llegado a ser lo debo a ciertas personas.

__ B. Darme cuenta de que mi familia es importante para mi y poder demostrarlo.

__ C. Mostrar agradecimiento a los que me han ayudado en mi trabajo.

5. El valor de la existencia de mi persona, única e irrepetible, encuentra más sentido cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Percibo que estoy llevando a cabo mi proyecto de realización.

__ B. Siento que he logrado construir una relación familiar satisfactoria.

__ C. Obtengo el éxito económico y el prestigio que se deriva de mi trabajo.

6. Yo soy más responsable ante el compromiso de:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Darme el tiempo para realizar actividades significativas para mi persona.

__ B. Darle atención a los miembros de mi familia.

__ C. Cumplir de manera adecuada en el trabajo.

7. El respeto a la dignidad de las personas significa que en la vida diaria:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Yo me siento valioso y merecedor de la consideración de los demas.

__ B. Yo soy capaz de aceptar la personalidad de mi cónyuge e hijos.

__ C. Recibo yo un trato humano adecuado de parte de mi jefe.

8. Yo descubro que tengo más capacidad para gozar las situaciones de la vida cuando estas se relacionan con:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Mis momentos de soledad en los que encuentro una sensación de bienestar interior.

__ B. La posibilidad de compartir la vida cotidiana con mi familia.

__ C. La realización de actividades en mi trabajo que me resultan muy estimulantes.

9. Demuestro mi honestidad cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. No me miento a mi mismo.

__ B. Educo a mis hijos a través del ejemplo que les doy.

__ C. Manifiesto apropiadamente lo que pienso y siento en el trabajo.

10. Para mi el bienestar material representa:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Un anhelo de seguridad muy importante en mi desarrollo como ser humano.

__ B. La subsistencia y la posibilidad de progreso de mi familia.

__ C. Lo que en realidad quiero obtener al esforzarme en mi trabajo.

11. Manifiesto humildad en mis acciones cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Reconosco de manera natural mis propias limitaciones.

__ B. Acepto la ayuda de mi familia y la agradesco con sinceridad.

__ C. Transformo los fracasos en el trabajo en aprendisajes que comparto con los demás.

12. Yo vivo el amor al:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Aceptarme como soy y buscar mi superación.

__ B. Ser sensible ante las necesidades afectivas de mi pareja e hijos.

__ C. Dar lo mejor de mi mismo y de mi vocación.

13. Yo descubro que mis actos tienen el valor de la bondad cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Me doy cuenta que contribuyen a mi formación como persona.

__ B. Así me lo manifiestan los miembros de mi familia al sentir lo positivo de mis acciones.

__ C. Los usuarios de mi trabajo y mis colaboradores son beneficiados con mis decisiones.

14. Para mi la paz en la vida cotidiana es:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Sentir en algunos momentos un estado de satisfacción conmigo mismo.

__ B. Cierta estabilidad en las relaciones familiares y la disposición para negociar en casos de conflicto.

__ C. Sentirse a gusto en un ambiente de cooperación en el trabajo.

15. La búsqueda de poder yo la vivo como:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Una manera de afirmar mi personalidad.

__ B. Una forma para que mi familia tenga cierto status o reconocimiento social.

__ C. Lo que en verdad busco lograr a través de mi trabajo.

16. Yo demuestro mi preocupación por la salud al:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Tomar descansos y hacer ejercicios para mantener el peso y otras condiciones físicas apropiadas.

__ B. Estar pendiente de cualquier trastorno físico o emocional que afecte a mi familia.

__ C. Sentir los efectos de las presiones en el trabajo.

17. Yo tengo capacidad para descubrir la belleza en :
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. La armonía de mis actos y sentimientos.

__ B. Las características físicas, sentimentales o espirituales de mi familia.

__ C. Las características estéticas o funcionales de los productos de mi trabajo.

18. Yo creo que mi trascendencia consiste en que los demas me recuerden por:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Los mejores actos de mi historia personal.

__ B. Labuena formación que doy a mis hijos.

__ C. Las aportaciones y el esfuerzo con que realizo mi trabajo.

19. Yo busco la verdad cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Hago una reflexión profunda acerca de mi mismo y de mis circunstancias.

__ B. Tengo la valentía de asumir la realidad de mis relaciones familiares.

__ C. Me cuestiono con sentido crítico, acerca de la utilidad real de mi trabajo.

20. Yo asumo la vida con plenitud cuando:
Distribuya hasta ___ puntos).

__ A. Acepto tanto los momentos buenos como los malos y les encuentro un sentido.

__ B. Aprovecho las situaciones difíciles que se dan en la convivencia familiar para propiciar el crecimiento de todos nosotros.

__ C. Disfruto de mis éxitos y acepto mis fracasos en el trabajo y con ambos enriquezco mi experiencia.

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR EL INVENTARIO.

Sume las tres columnas A, B y C.

COLUMNA A _____ COLUMNA B _____ COLUMNA C _____

SUMA DE LAS TRES COLUMNAS _____

A continuación agregue dos ceros a la cifra que aparece en cada columna. Ahora divida esta última cifra entre la suma de las tres columnas. Proceda de la misma forma con las cifras de las otras dos columnas.

Columna A = Persona Columna B = Familia Columna C = Trabajo

PERSONA _____% FAMILIA _____% TRABAJO _____%

Anote en esta gráfica los resultados del inventario del significado de los valores en su vida. Usted vive sus valores en las siguientes proporciones:

	PERSONA	FAMILIA	TRABAJO, ,
100%			100%
90%			90%
80%			80%
70%			70%
60%			60%
50%			50%
40%			40%
30%			30%
20%			20%
10%			10%
0%			0%

Anote los valores cuya importancia fue predominante en cada caso:

PERSONA	FAMILIA	TRABAJO
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	5. _____
6. _____	6. _____	6. _____
7. _____	7. _____	7. _____
8. _____	8. _____	8. _____
9. _____	9. _____	9. _____
10. _____	10. _____	10. _____

A continuación se compara la distribución de su tiempo y energía con la importancia que tienen los valores en su vida. De esta manera podrá usted apreciar en qué medida tiende a aproximarse al logro de sus valores en los tres aspectos del campo vital: su propia persona, su familia, y su trabajo.

Traslade sus resultados a la gráfica.

TIEMPO Y ENERGIA	PERSONA VALORES EN JUEGO	VALORES,,
100%	1.	100%
90%	2.	90%
80%	3.	80%
70%	4.	70%
60%	5.	60%
50%	6.	50%
40%	7.	40%
30%	8.	30%
20%	9.	20%
10%	10.	10%
0%		0%

Usted destina _____ de su tiempo y energía a su propia persona que representa el _____de sus valores. Si el tiempo y la energía que se dedica a sí mismo es mayor que los valores buscados, entonces puede manifestarse una falta de sentido en las acciones que se emprenden. En cambio si es menor,lo que puede presentarse es la inquietud por tener tiempo y energía para actividades personales: cultura, descanso, ejercicio, etc.

Traslade sus resultados a la gráfica.

TIEMPO Y ENERGIA	FAMILIA	VALORES,
	VALORES EN JUEGO	
100%	1.	100%
90%	2.	90%
80%	3.	80%
70%	4.	70%
60%	5.	60%
50%	6.	50%
40%	7.	40%
30%	8.	30%
20%	9.	20%
10%	10.	10%
0%		0%

Usted destina _____% de su tiempo y energía a su familia que representa el _____% de sus valores. Si el tiempo y energía destinados a este aspecto es mayor a los valores ahí buscados, tal vez se pregunte con frecuencia qué sentido tiene ese hecho. Si el tiempo que le dedica a su familia es menor al valor que tiene, probablemente sienta inquietud por dedicarse más a ella y a cuidad y enriquecer la relación con su

cónyuge e hijos.

Traslade sus resultados a la gráfica.

TIEMPO Y ENERGIA	TRABAJO	VALORES,,
	VALORES EN JUEGO	
100%	1.	100%
90%	2.	90%
80%	3.	80%
70%	4.	70%
60%	5.	60%
50%	6.	50%
40%	7.	40%
30%	8.	30%
20%	9.	20%
10%	10.	10%
0%		0%

Usted dedica _____% de su tiempo y energía a su trabajo que representa el _____% de sus valores. Si ese tiempo y la energía es mayor al valor que tiene el trabajo para usted es probable que se pregunte con frecuencia qué sentido tiene y para qué realiza usted ese esfuerzo. Si por el contrario, el tiempo y energía son menores es posible que usted tenga inquietud por realizar otras actividades de tipo laboral.

A partir de los resultados obtenidos le invitamow a que reflexione en los siguientes aspectos:

1.¿ Existe equilibrio entre la atención que le da a su propia persona, su familia y su trabajo?

2.¿ Cómo cree usted que pudieran evitarse situaciones de crisis en alguno de esos aspectos vitales?.

3. Reflexione acerca de la siguiente frase: Una persona equilibrada, desde el punto de vista emocional, toma mejores decisiones que una que está en crisis

4. Reflexione acerca de la siguiente frase: el hombre se aproxima al logro de sus valores supremos al cumplir con sus deberes cotidianos.

5. Revise sus principales valores y piense de dónde se originaron: de sus padres, de sus maestros, de otras personas o de sus propias vivencias.