



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL MACUSPANA DE PEMEX EN
CIUDAD PEMEX, MACUSPANA, TABASCO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:

WILBERT EMANUEL SARMIENTO QUEZADA

DIRECTOR DE TESIS:

M. EN C. ARTURO E. VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

MACUSPANA, TABASCO

MAYO, 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 17 de ABRIL del 2015

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. en su sesión No. Celebrada el día 8 del mes de ENERO conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

SARMIENTO
Apellido paterno

QUEZADA
Apellido materno

WILBERT EMANUEL
Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	1	9	5	3
---	---	---	---	---	---	---

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- 1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:
“PROPUESTA DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL MACUSPANA DE PEMEX EN CIUDAD PEMEX, MACUSPANA, TABASCO”

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

- 2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

- 3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

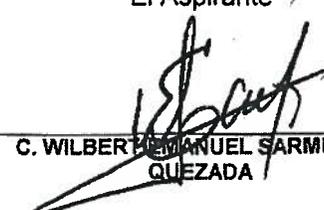
que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

- 4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

El Director de Tesis


M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ
GONZÁLEZ

El Aspirante


C. WILBERT EMANUEL SARMIENTO
QUEZADA

El Presidente del


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DRA. MARÍA TRINIDAD CANTO TOMAS
MERCADERES
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 13:00 horas del día 17 del mes de ABRIL del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"PROPUESTA DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL MACUSPANA DE PEMEX EN CIUDAD PEMEX, MACUSPANA, TABASCO"

Presentada por el alumno:

SARMIENTO
Apellido paterno

QUEZADA
Apellido materno

WILBERT EMANUEL
Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	1	9	5	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA
M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS
M. EN C. MARTIMIANO BUSTOS PATRICIO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

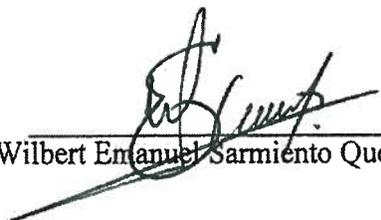


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 17 del mes de Abril del año 2015, el que suscribe **Wilbert Emanuel Sarmiento Quezada** alumno del Programa de **Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública**, con número de registro **B001953**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional (IPN)**, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Maestro Arturo Evencio Velazquez Gonzalez** y cede los derechos del trabajo titulado **“Propuesta de cambio en la Cultura Organizacional del Departamento de Personal Macuspana de PEMEX, en Ciudad Pemex, Macuspana, Tabasco”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones wesq70@yahoo.com.mx y aveg72@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Wilbert Emanuel Sarmiento Quezada

Agradecimientos

A Dios:

Gracias padre celestial por permitirme alcanzar este gran logro de vida y poner en este recorrido los caminos que me guiaron hasta culminar este fin, sin ti, no hubiese sido posible.

A mi Madre:

Gracias por darme la vida, educarme y hacerme un hombre de bien.

A mi Familia, Jessica, Alannah y Liam:

Gracias por complementar, enriquecer y hacer de mi vida una gran vida; y de igual manera, muchas gracias por su paciencia, su gran amor y todo su apoyo incondicional.

A mi Director de Tesis, M. en C. Arturo E. Velázquez González:

Muchas gracias por su paciencia, disponibilidad, guía, aportaciones y demás consejos llenos de sabiduría y experiencia, que sin duda alguna me ayudaron para poder cruzar este camino sinuoso y alcanzar esta gran meta personal que enriquece mi vida.

Y finalmente, también dedico este trabajo de tesis a esos grandes e invaluable amigos y amigas que me apoyaron alentándome para llevar a término este gran logro personal y profesional, me siento **Muy Agradecido** Por su interés y motivación.

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Objeto del estudio.....	10
1.2. Estado del arte.....	10
1.3. Justificación.....	11
1.3.1 Actualidad.....	11
1.3.2. Relevancia académica.....	11
1.3.3. Pertinencia.....	12
1.3.4 Viabilidad.....	12
1.4. Planteamiento del problema.....	12
1.4.1. Origen.....	12
1.4.2. Elementos del problema.....	13
1.4.3. Identificación del problema.....	14
1.5. Delimitación del problema.....	15
1.5.1. Espacial.....	15
1.5.2. Temporal.....	15
1.6. Hipótesis de trabajo.....	15
1.7. Pregunta de investigación.....	16
1.8. Objetivos.....	16
1.8.1. Objetivo general.....	16
1.8.2. Objetivos específicos.....	16
1.9. Preguntas de investigación.....	17
1.10. Estrategia metodológica.....	17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	18
2.1. Definición de cultura	18
2.2. El concepto de organización.....	21
2.3. Definición de la cultura organizacional.....	23
2.4. La macro cultura.....	25
2.4.1. La cultura social.....	25
2.4.2. La cultura industrial.....	26
2.5. Tópicos de la cultura organizacional.....	27
2.6. La visión de Deal y Kennedy.....	30
2.7. La visión de Hellriegel.....	31
2.8. El modelo de O´toole.....	33
2.9. La definición de Harrison.....	34
2.10. Características del compromiso organizacional.....	36
2.11. Definición de la planeación.....	38
2.12. Definición de la planeación estratégica.....	38
2.13. Características de la planeación.....	39
2.14. La Planeación operativa.....	40
2.15. Principios de la Planeación.....	40
2.16. Los Propósitos de la Planeación Estratégica.....	41
2.17. Las Técnicas de Planeación.....	42
2.18. Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica.....	43
2.19. La Organización de la Planeación Estratégica.....	44
2.20. La importancia de la Misión.....	44
2.21. El diseño de los objetivos.....	45
2.22. Definición de estrategias.....	45
2.23. La importancia de las estrategias.....	46
2.24. El diseño de las estrategias.....	46
2.25. Definición del Cambio Organizacional.....	47

2.26.	Tipos de Cambio Organizacional.....	47
2.27.	Variables del Cambio Organizacional	49
2.28.	Impacto del Medio Ambiente Externo en el Cambio Organizacional.....	50
2.29.	Efectos del Cambio en la Cultura Organizacional.....	51
2.30.	Etapas del Proceso de Cambio.....	52
2.31.	La Gestión en el Cambio de la Cultura Organizacional.....	55
2.32.	La Resistencia al Cambio.....	55

CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE PEMEX, EN CIUDAD PEMEX, MACUSPANA, TABASCO..... 58

3.1.	La Administración de Recursos Humanos.....	58
3.2.	Las Políticas de Recursos Humanos.....	58
3.3.	Los Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos.....	58
3.4.	Las funciones de un Departamento de Recursos Humanos o de Personal.....	59
3.5	La selección de personal.....	60
3.5.1.	Bases para la selección de personal.....	60
3.5.2.	Las Técnicas de selección.....	60
3.5.3.	La Entrevista de Selección.....	60
3.5.4.	Las Pruebas o Exámenes de Conocimientos y Habilidades.....	61
3.5.5.	Los Tests Psicológicos.....	61
3.5.6.	Los Tests de Personalidad.....	61
3.6.	Antecedentes Históricos de Petróleos Mexicanos (PEMEX).....	62
3.7.	Misión de Pemex.....	66
3.8.	Visión de Pemex.....	66
3.9.	Estructura Orgánica de Pemex.....	67
3.10.	Historia de Ciudad PEMEX, Tabasco.....	67

CAPÍTULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	71
4.1. Tipo de Investigación.....	71
4.2. Diseño de la Investigación.....	71
4.3. Operacionalización de Variables y Construcción de ITEMS.....	71
4.4. Diseño y Validación del Instrumento.....	75
4.4.1. Encuesta Piloto.....	76
4.5. Población y Muestra.....	77
4.5.1. Características de la Población (Datos Generales).....	79
4.6. Muestra Estratificada.....	81
4.7. Organización de la Información para su Análisis.....	81
4.8. Análisis e Interpretación de Resultados.....	81
4.9. Consideraciones Finales de los Resultados.....	99
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL MACUSPANA, EN CIUDAD PEMEX, TABASCO	101
5.1. Características del Cambio Cultural.....	101
5.2. Reorganización Administrativa.....	102
5.3. Desarrollo de Tecnologías Administrativas.....	103
5.4. Capacitación de Personal.....	103
5.5. Innovación y Desarrollo Tecnológico.....	103
5.6. Inversión.....	104
5.7. Etapas de la Propuesta.....	104
5.7.1. El Entorno.....	104
5.7.2. Etapas del Proceso.....	105
5.7.2.1. Sensibilización de la innovación.....	105
5.7.2.2. Exploración de Recursos Tecnológicos.....	106
5.7.2.3. Exploración de Recursos Pedagógicos.....	106
5.7.2.4. Generación de Recursos Humanos.....	106
5.7.2.5. Proceso de Enseñanza Aprendizaje.....	107

5.8	Estrategias de la Propuesta.....	107
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	116
	REFERENCIAS.....	119
	GLOSARIO.....	122
	SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	125

RESUMEN

La investigación tiene como objeto de estudio un cambio en la cultura organizacional del Departamento de Personal de Pemex, de Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco, denominado Departamento de Personal Macuspana, teniendo entre sus objetivos principales, identificar el marco teórico que da sustento al cambio cultural y determinar el contexto en el que se encuentra el área de Recursos Humanos de esta empresa paraestatal, revisándose otras experiencias para evaluar la viabilidad del cambio organizacional.

El problema de la investigación, es que la falta de valores culturales, ha generado una serie de debilidades en el Departamento de Personal de Macuspana, en Ciudad Pemex, Tabasco, afectando su eficacia y calidad en los servicios que proporciona a los trabajadores esta empresa pública en cuanto a tramites y administración de Recursos Humanos y esto trajo como consecuencia una gestión administrativa ineficiente y poco oportuna, lo que genera retrasos e improvisación en las acciones que comprenden su proceso administrativo. También se identificó que la literatura que aborda el tema, coincide en que la implementación de un cambio organizacional, requiere previamente de un diagnóstico de cómo funciona la organización y esto se realizó, encontrándose, una falta de valores y de compromiso de los trabajadores con la institución y ausencia de una política de motivación hacia los empleados.

Una conclusión, es que hay fortalezas que se pueden aprovechar, pero falta una estrategia de como orientar estos activos y de cómo eliminar errores administrativos, para mejorar la administración de Recursos Humanos. En la metodología, se aplicó un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, combinando el método histórico, el deductivo y el descriptivo para el análisis.

Otro resultado, es que falta una filosofía de calidad y para corregir esto, se hace una propuesta de cambio cultural en la organización, para mejorar la administración de personal en esta empresa pública, de vital importancia para el desarrollo sustentable de la región y en consecuencia de nuestro país.

ABSTRACT

The investigation has like objective the study a change in the organizational culture of the Personnel Department of Pemex, the municipality of City PEMEX Macuspana, called Personnel Department Macuspana, having among its main objectives, identify the theoretical framework that sustains the cultural change and determine the context in which the Human Resources of the parastatal is, reviewing other experiences to assess the feasibility of organizational change.

The problem of this investigation, is the short of cultural values, has generated a number of weaknesses in the Personnel Department of Macuspana, Ciudad Pemex, Tabasco, affecting their efficiency and quality of services provided to workers this public company in terms of paperwork and administration of Human Resources and this resulted in an inefficient and untimely administrative management, creating delays and improvisation in stocks comprising the administrative process. It was also identified that the literature that addresses the issue, agreed that the implementation of organizational change, previously required a diagnosis of how the organization works and this was done, finding a lack of values and commitment of workers with institution and lack of political motivation to employees.

One conclusion is that there are strengths that can be approach, but lack a strategy of targeting based assets and how to eliminate clerical errors, to improve the management of Human Resources. In the methodology, a mixed, both qualitative and quantitative, combining historical method, deductive and descriptive for analysis approach was applied.

Another result is that short philosophy of quality I and to correct this, a proposal for cultural change in the organization, in order to be best in this personnel management in the public enterprise, is vital the development in the region and consequently of our country.

INTRODUCCIÓN

Con la globalización se iniciaron una serie de reformas, no solo en el ámbito económico, sino también en lo político y en particular en la administración pública, hoy un nuevo enfoque de las políticas públicas parte de la tesis que afirma, que las organizaciones que incorporan elementos institucionales y culturales, como son, las normas, creencias, ideologías y necesidades sociales, se fortalecen y legitiman, ampliando su vigencia. Y en este orden de ideas, la cultura organizacional se convierte en un proceso necesario para la modernización de una organización y en este caso particular, se revisa una empresa pública paraestatal, como lo es Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Actualmente la transparencia y rendición de cuentas, es una política pública que afortunadamente se está posicionando en México, siendo los valores comunes de las organizaciones públicas, las que orientan los procesos administrativos con un sentido de ética y de calidad en los servicios públicos que debe proporcionar el gobierno en sus tres niveles de gobernanza. Sin embargo, esto no siempre sucede así y esto se atribuye a la existencia de una cultura de poder y a una debilidad de valores en las organizaciones que afecta su funcionamiento y genera una falta de compromiso de los empleados hacia la institución.

La cultura organizacional que predomina en las organizaciones públicas no es homogénea y esto se refleja en que unas organizaciones son más eficientes que otras, siendo el factor humano un elemento fundamental en todo proceso administrativo, porque es el activo más valioso con que cuentan las organizaciones, muchas veces los programas fracasan porque este factor no está comprometido con la institución, ni cuenta con una filosofía de calidad. Por eso la cultura organizacional es sumamente importante para entender porqué las organizaciones no pueden funcionar con eficiencia y eficacia y de porqué es necesario un cambio cultural en toda organización. Siendo en esta tesitura, en la que se desarrolló la investigación, con el fin de hacer al final la propuesta de una estrategia de cambio organizacional.

El trabajo inicia con un primer capítulo, donde se desarrolla una metodología de investigación, con un enfoque mixto, de tipo descriptivo, no experimental, estableciéndose la hipótesis de trabajo, los objetivos y preguntas de investigación, así como los métodos y técnicas que se utilizaron.

En el segundo capítulo se identificó el marco teórico de la cultura organizacional, de la administración de personal y de lo que es la planeación estratégica, realizándose una revisión muy amplia de la literatura que aborda estos tópicos, analizando principalmente a los autores que han hecho las aportaciones más importantes, con el fin de integrar en este apartado el estado del arte de nuestro objeto de estudio.

En el tercer capítulo se determinó el contexto histórico y los antecedentes de la creación de PEMEX y del proceso de administración de personal en PEMEX que se ubica en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco.

En el cuarto capítulo se realizó una investigación de campo, con el propósito de revisar y analizar los resultados que arrojó el instrumento (encuesta) que se aplicó, para tener un diagnóstico, que es una radiografía real de la situación que prevalece en este Departamento de Personal de Macuspana de Ciudad PEMEX, Tabasco

El capítulo quinto, parte del diagnóstico que se realizó en el capítulo anterior, con el fin de plantear una estrategia que comprende varias etapas para impulsar un cambio en la cultura de la organización, para mejorar su proceso administrativo de manera integral.

Al final de la tesis se desarrollan dos apartados uno de conclusiones donde se plantean los hallazgos más importantes que se encontraron y otro de recomendaciones, agregándose finalmente otra parte que es el glosario de términos y el de siglas y abreviaturas.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Objeto de estudio

La investigación tiene como objeto de estudio la propuesta de un cambio en la cultura organizacional del Departamento de Personal Macuspana de PEMEX, en Ciudad PEMEX, municipio de Macuspana Tabasco.

1.2. Estado del arte

La administración pública en México, requiere para su mejor funcionamiento, de un personal altamente calificado y comprometido con la institución, siendo estos valores de acuerdo con la literatura que aborda esta temática, los elementos fundamentales para una filosofía de la calidad, sin embargo, la falta de una cultura organizacional, genera ineficiencia y poca capacidad de solución expedita a las problemáticas que se presentan en toda organización y en el caso particular de un departamento de personal, se refleja en un bajo nivel de calidad en los servicios que proporciona, siendo atribuida esta debilidad, en opinión de varios autores, a la falta de valores, lo cual se puede solucionar a partir de un cambio de cultura en la organización.

Lo anterior es parte de una revisión bibliográfica donde la mayoría de los autores que han escrito sobre este tema coinciden en estos puntos de vista, incluso señalan que un cambio en la cultura organizacional, crea empleados comprometidos con la organización, con un sentido de pertenencia, pero también señalan que la empresa tiene que aplicar una política de motivación hacia los trabajadores para que se dé el cambio.

En ese sentido se analizó información sobre la temática del cambio organizacional, ya que la investigación tiene como objetivo la formulación de una propuesta de cambio en la cultura organizacional, a partir de construir un esquema conceptual y metodológico para su aplicación en el Departamento de Personal Macuspana de

PEMEX en Ciudad PEMEX, municipio de Macuspana, Tabasco y con este fin se identificaron en la literatura, varias propuestas y experiencias ya aplicadas.

1.3 Justificación

1.3.1. Actualidad

La cultura organizacional es un factor clave en el buen funcionamiento de los procesos administrativos de las organizaciones y en el caso de la administración pública en México, es importante sobre todo en el caso de una empresa pública como lo es PEMEX, ya que mejorar su administración de Recursos Humanos, se reflejaría en tramites expeditos y en servicios de calidad de esta área hacia todo el personal que labora en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco, por lo que su estudio es un tópico de actualidad.

1.3.2 Relevancia académica

El desarrollo de la presente investigación planteó un análisis del cambio en la cultura organizacional y analizó qué propuesta sería más adecuada para su implementación a nivel de un Departamento de Personal de PEMEX, haciendo una descripción metodológica de la estrategia que se podría seguir a partir de los datos duros que arrojó el instrumento aplicado en la investigación de campo, ya que una filosofía de la calidad, vuelve más eficiente los procesos administrativos y mejora este tipo de Políticas Públicas de Administración de Recursos Humanos en nuestro país, ya que la eficiencia de los Gobiernos y la funcionalidad de sus empresas públicas, dependen en gran parte del factor humano para lograr su modernización

El trabajo es relevante porque revisa conceptos utilizados por diferentes autores, para describir y calificar estas actividades y se analizan qué propuestas hacen, como una alternativa para mejorar una organización de la Administración Pública.

Se estudian sus características y rasgos específicos, con el propósito de dar una explicación de su forma de operar, así como también de las acciones que se deben aplicar para que la estrategia funcione para la solución de esta problemática.

1.3.3. Pertinencia

El cambio cultural en una organización es un tema pertinente, sobre todo cuando se plantea para una organización pública como lo es PEMEX, dada su importancia que tiene para el desarrollo económico de nuestro país, más en esta coyuntura económica internacional donde el precio del petróleo se está derrumbando, lo cual afecta severamente las finanzas públicas del gobierno mexicano. Siendo necesario en este escenario poco favorable, realizar oportunamente un análisis de como la cultura organizacional, influye en el buen o mal funcionamiento de los procesos administrativos de una organización, en este caso PEMEX.

1.3.4. Viabilidad

Sobre la aplicación de esta estrategia hay experiencias exitosas en diferentes organizaciones, ya sean privadas o públicas y realmente hay poca discrepancia en cuanto al éxito de su aplicación, sobre todo a partir de sus resultados, por lo que es necesario un cambio cultural en el Departamento de Personal que se está analizando.

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Origen

La importancia que tiene la empresa paraestatal de Petróleos Mexicanos (PEMEX), para nuestro país, es fundamental, sobre todo como una fuente de ingresos

estratégicos para las finanzas públicas del Estado Mexicano, de ahí la importancia de que esta empresa pública funcione de manera óptima y con procesos administrativos de eficiencia y eficacia.

El problema que se abordó en la investigación es la parte que se refiere al papel que juega, la administración de personal y en particular el área de Recursos Humanos de PEMEX en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco, toda vez que el factor humano en todo este proceso que se efectúa en la administración pública, se ha caracterizado por tener un funcionamiento poco eficiente, poco confiable y poco ordenado, salvo algunas excepciones, donde la falta de orden y sistematización de los procesos administrativos, constituyen todo un entramado burocrático, con omisiones de carácter normativo, que dan pauta a procesos administrativos poco transparentes y con retraso en trámites administrativos en cuanto a beneficios y prestaciones del personal que labora en PEMEX.

Lo anterior se traduce en retrasos y mala calidad de los servicios públicos que proporciona a los trabajadores el Departamento de Personal y esta situación se genera en gran parte por falta de valores en lo que es la cultura de esta organización, pero no obstante esto, aún así, hay fortalezas que se pueden aprovechar para mejorar este departamento y crear condiciones para un mayor compromiso de los trabajadores del Departamento de Personal Macuspana.

1.4.2. Elementos del problema

Entre las características principales del problema que se estudió, encontramos las siguientes:

- 1) No hay un valor de pertenencia hacia la institución y esto hace que los empleados no tengan un sentido de identidad con la organización.
- 2) La cultura de tareas falta precisarla más.
- 3) Falta mejorar el ambiente laboral.

- 4) Falta una filosofía de la calidad arraigada en el personal.
- 5) Aunque hay canales de comunicación, esta se debe mejorar.
- 6) Hay conflictos en los trabajadores.
- 7) Los procedimientos de promoción del personal son poco transparentes en su aplicación.
- 8) No se ha logrado establecer una estrategia adecuada de motivación de los trabajadores de este Departamento de Personal, por lo cual ellos en ocasiones se sienten excluidos de las políticas de la empresa.
- 9) Falta una estrategia de cómo crear una mayor eficacia y eficiencia en los servicios que proporciona este departamento a los trabajadores de Ciudad PEMEX, de Macuspana, Tabasco.
- 10) Existen otros elementos que no hemos identificado aún, en las organizaciones públicas de nuestro país que inciden en el fenómeno que estamos analizando y que puedan ser de carácter específico de la idiosincrasia propia de nuestro pueblo, sin embargo, al determinar todos los elementos se puede establecer una red conceptual de esta problemática que implica la cultura organizacional de una empresa.
- 11) Falta de definiciones concretas/indefiniciones de autoridades y cuerpo de Gobierno de la empresa.
- 12) Falta de sensibilidad en el trato de directivos y autoridades para con sus subordinados.
- 13) El factor familia, es únicamente demagógico y pareciera que lo que la empresa busca es alejar o separar a las familias en los procesos de rotación y cambio de personal, así como las desgastantes y excesivas cargas de trabajo.

1.4.3. Identificación del problema

Faltan valores en la cultura organizacional del Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco y esto ocasionó

en su operación una Administración Pública de Recursos Humanos ineficiente y con mala calidad en los servicios que proporciona al personal que labora en esta empresa pública e incluso, algunos procesos administrativos se dan con retraso y la percepción de los trabajadores hacia este departamento en ocasiones es muy negativa.

1.5. Delimitación del problema

1.5.1. Espacial

La investigación se desarrolló particularmente, en el Departamento de Personal Macuspana de PEMEX, que se ubica en Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco.

1.5.2. Temporal

Se considera el periodo de 2011 a 2014, por ser el más reciente y de fácil acceso a la información.

1.6. Hipótesis del trabajo

La falta de una estrategia de motivación y de filosofía de la calidad, genera que no haya eficacia y eficiencia en la operación de los procesos administrativos de la Administración de Recursos Humanos y de los servicios que proporciona el Departamento de Personal Macuspana a los empleados de PEMEX en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco.

1.7. Pregunta de investigación

¿Cómo formular una propuesta de estrategia que permita un cambio de cultura en la organización del Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco?

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo general

Analizar las características de un cambio de cultura en una organización y las modalidades de implementación de una estrategia de cambio organizacional, con el propósito de diseñar y de formular una estrategia de cambio cultural en el Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco.

1.8.2. Objetivos específicos

- Identificar el Marco teórico de la cultura organizacional y de las modalidades de su cambio, para establecer los criterios de cómo funciona éste.
- Determinar el marco contextual de la cultura organizacional en el Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX de Macuspana, Tabasco.
- Realizar un análisis a través de un estudio de campo de la cultura organizacional de este departamento, para establecer un diagnóstico y explicar las características y factores que han determinado sus fortalezas y debilidades de esta organización pública.

- Formular una propuesta de estrategia de cambio, para implementar una nueva cultura organizacional en este Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco.

1.9. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el marco teórico de la cultura organizacional y de las modalidades de su cambio?
- ¿Cuál es el marco contextual de la cultura organizacional en el Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX, de Macuspana, Tabasco?
- ¿Cuáles son las características y factores que han determinado la cultura organizacional de este Departamento de Personal de PEMEX?
- ¿Cómo formular una propuesta de estrategia de cambio en la cultura organizacional de este departamento?

1.10. Estrategia metodológica

Para el desarrollo de la investigación en una parte inicial se realizó una investigación exploratoria y posteriormente se utilizaron el enfoque mixto y los métodos histórico, deductivo y descriptivo, siendo la investigación no experimental y transversal. También se utilizaron las técnicas de campo y de gabinete que a continuación se mencionan:

- Consultar referencias históricas sobre cultura organizacional en libros, revistas, periódicos y páginas electrónicas.
- Buscar en libros y reportes de instituciones como el INEGI, Secretaría de Energía y PEMEX y recopilar estadísticas en el INEGI, PEMEX y fuentes oficiales del Gobierno de Tabasco.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA

2.1. Definición de cultura

La cultura es la conducta convencional de una sociedad y ésta influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. De esta forma la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, con lo cual cumple con varias funciones importantes como son:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura cumple funciones importantes en la organización. Y los artefactos culturales, incluyen el diseño y el estilo de administración, además esta transmite valores y filosofías, socializando a los miembros y esto motiva al personal y facilita la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La cultura organizacional es la esencia de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Monsalve (1989), considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo que es un factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Katz y Kahn (1995), señalan que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, porque es difícil evaluar la cultura de manera objetiva, ya que ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. Para entender la cultura organizacional, se deben identificar estas variables:

- *Ambiente Laboral*: Comunicación hacia arriba y hacia abajo, don de mando, empowerment.
- *Simbología en las áreas vs. identidad*: Escudos, slogan, colores de escudo, avisos.
- *Usos y Costumbres vs. Legalidad*: Horarios de recesos y comidas, tipo de reuniones, relaciones con los demás, saludos, trato, premios y castigos.
- *Filosofía de la Calidad*: Es la satisfacción del cliente.

También hay ocho puntos que se consideran claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la Compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e Innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, aquí se considera a la gente como el activo más importante de la empresa, así como inversión y el dinero destinado hacia ellos, es la fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso de valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.

- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su Administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Estos elementos han sido utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización, por lo regular son épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio y ocurren episodios de insubordinación o sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores.
- Cómo se diseña y estructurada la organización. Es el diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración, pero también se transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

Por otra parte la Cultura objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, a sus fundadores, héroes, monumentos y hazañas de quienes la han conformado.

Y la Cultura subjetiva se compone de:

- Supuestos compartidos: cómo pensamos aquí.
- Valores compartidos: en qué creemos aquí.
- Significados compartidos: cómo interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: cómo se hacen las cosas.
- Imagen corporativa compartida: cómo nos ven.

Tipos de cultura organizacional.

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

2.2. El concepto de organización

Desde los tiempos más antiguos ha existido la necesidad de organizar los recursos, para lograr este objetivo se ha tenido que crear una estructura administrativa que propicie, mantenga y perfeccione la norma en que los recursos van a ser aprovechados.

La organización es una entidad social porque la conforman personas y está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados o en su caso generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes) O se

puede también definir, porque está estructurada deliberadamente de tal forma que propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos (Chiavenato, 2007). Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes:

- Organización formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Siendo la organización planeada y aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etcétera. En otros términos, es la organización formalmente oficializada (Chiavenato, 2007).
- Organización informal: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que se establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Esta se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismos o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal (Chiavenato, 2007).

2.3. Definición de la cultura organizacional

Diversos autores coinciden al señalar, que el estudio de las organizaciones puede ser complejo, ya que éstas tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Y todo esto se relaciona a la cultura, entendiendo el término de la cultura, en su referencia a las organizaciones, donde hay una necesidad detectada por diferentes empresas por conseguir que todo el personal, de los diferentes niveles jerárquicos se identifique con un mismo modelo de organización. Pero en sí, no hay una definición universalmente aceptada sobre lo que es cultura, debido a que presenta una gran complejidad que dificulta su concreción o aplicación.

La cultura además de caracterizarse por un alto nivel de abstracción, también realiza una función muy importante al condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Respecto a la complejidad de la definición de la palabra cultura, Davis (1993) puntualiza, que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

A su vez Delgado (1990) señala, que "la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En este mismo sentido Schein (1998) afirma, que es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por

estas. Y a su vez distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas.

Otros autores definen la cultura como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como la propia presentación de la imagen (Vergara, 1989).

En suma, se puede afirmar que la cultura vive en la organización y esta permite que la organización sea más que una colectividad de sus miembros, ya que define la conducta de los individuos que integran a la organización y en ocasiones la cultura es tan evidente, que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Un requisito fundamental para la propia existencia de la cultura es la transmisión. Ya que los nuevos miembros del grupo deben conocer la cultura, aceptarla y ser fuente de nuevas ideas que la enriquezcan. A través de un proceso de socialización, una persona al entrar a una organización, aprende los comportamientos adecuados, los valores que se deben sostener y su importancia relativa.

Es decir, se puede afirmar que la cultura se aprende, por lo que es posible decir que la cultura puede ser cambiada, siempre y cuando se llegan a entender las características y la dinámica que implica un proceso de aprendizaje.

La cultura es parte fundamental de una organización, al grado de que los directivos que logran entender las características y la dinámica del proceso de aprendizaje de la cultura organizacional, tienen el talento y la aptitud para alcanzar un alto nivel de éxito de los proyectos de transformación y de desarrollo organizacional.

Se puede decir entonces que, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas ampliamente compartidas en la

organización y esto ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en una organización.

2.4. La Macro cultura

Para una mayor comprensión de la cultura organizacional, es importante reconocer que la cultura de una organización se ve influida por las culturas sociales e industriales más amplias, que en su conjunto, se denominan macro cultura (Staude, et al, 2004).

Y no obstante, la naturaleza compleja que tiene el concepto de cultura, se puede afirmar que los componentes de la macro cultura (social, industrial y organizacional) están integrados a pesar de los límites que presentan estas culturas a nivel macro, que en opinión de algunos autores no son muy precisos, pero algo que es evidente, es que la macro cultura impacta la cultura organizacional y está a su vez el compromiso organizacional.

2.4.1. La Cultura social

El ser humano es un ser eminentemente social, que vive y se desarrolla en una sociedad específica, donde crea una cultura, de tal forma que la sociedad es parte de una cultura a nivel macro, en donde se desarrolla una cultura social que Davis (1993) define, como “el medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos, y las prácticas que definen la conducta convencional en una sociedad” y esta conducta convencional es aceptada en una sociedad, ya que afecta todos los niveles conscientes y subconscientes del

pensamiento que influyen en las acciones que un individuo realiza, de conformidad con las expectativas de los demás miembros de esa sociedad.

Este nivel cultural abarca el nivel más general de agregación y el mayor número de personas en un país en particular, si esto por ejemplo no lo entendieran los gerentes, en el sentido que trabajan en una cultura social que no entienden, es probable, que tomen malas decisiones en lo que respecta a la forma en que sus organizaciones motivan a su personal.

Los valores sociales moldean las preferencias y comportamientos de los clientes y empleados, así como de los miembros de las comunidades en las que opera la organización. Las relaciones de las personas dentro de una sociedad se ven afectadas por los valores que forman parte de la programación de las mentes de las personas que integran esta sociedad, por lo que la administración está sujeta a los valores culturales (Staude et al, 2004).

Otro aspecto, es que los diferentes tipos de lenguas, razas, religiones o ubicaciones geográficas; dentro de una misma sociedad se hacen presentes en distintas subculturas regionales, por lo que los miembros de una sociedad podrían no compartir las mismas actitudes, valores y normas. Pero los gerentes experimentados deben estar conscientes que las culturas cambian a menudo de manera significativa derivado de las mismas fuerzas que actúan sobre todos los demás aspectos de la vida dentro de ese contexto nacional o social (Staude et al, 2004).

2.4.2. La Cultura industrial

La cultura industrial representa grupos de organizaciones que comparten los mismos valores y normas; abarca todas aquellas organizaciones a las que las distintas organizaciones tienen compromisos directos o indirectos o algún tipo de vínculo. Al respecto, diversos autores sugieren que los sectores particulares de la industria

tienen sus propias culturas y por lo tanto, las organizaciones tienen que mirar a su cultura industrial individual con el fin de establecer con éxito su estrategia y aumentar su eficacia organizacional.

Es difícil la identificación de los límites que existen entre las culturas de la industria o de cualquier otra organización pública o social y esto hace también difícil la localización de los límites entre las subculturas, hasta que se observa que los empleados cambian, es cuando por lo general, se pueden detectar las diferencias culturales.

2.5. Tópicos de la cultura organizacional

La cultura, como tal, implica muchas variables de percepción y no se cuenta con un método definitivo para medir la cultura de una organización, no obstante, Robbins (1995) menciona que existen diez características primarias que concentran la esencia de lo que es la cultura organizacional:

1. Identidad de los miembros, grado en que las personas se identifican con su organización en forma plena y no sólo con su trabajo o campo de conocimientos.
2. Énfasis en el grupo, grado en que las actividades se organizan en torno al equipo y no a las personas.
3. Enfoque hacia las personas, grado en que los directivos consideran las probables repercusiones que las decisiones tomadas tendrán en los miembros de la organización.
4. Integración en unidades, grado en el que los directivos fomentan que las unidades organizacionales funcionen coordinada e interdependientemente.
5. Control, grado en que existen y se aplican reglas y supervisión directa para regular la conducta de los miembros de la organización.

6. Tolerancia al riesgo, grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización sean arriesgados, agresivos e innovadores.
7. Criterios para recompensar, grado en que suelen distribuirse las recompensas, de conformidad para el rendimiento y no con la antigüedad, favoritismo u otros factores que sean ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto, grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización traten abiertamente sus diferencias y conflictos.
9. Perfil hacia los fines o los medios, grado en que los directivos se encaminan en sus esfuerzos hacia los objetivos y no hacia las técnicas requeridas para alcanzarlos.
10. Enfoque hacia un sistema abierto, grado en que la organización se esfuerza por controlar y responder a los cambios externos.

De acuerdo con estas características, las culturas se diferencian significativamente, y las subculturas expresan valores y creencias de pequeños segmentos o grupos minoritarios de personas de la misma organización. El concepto de subcultura es usado en la antropología para hacer distinciones entre las diferentes culturas existentes en una organización respecto de una cultura que es la dominante.

Para otros autores, las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica, por ejemplo, un departamento de adquisiciones puede poseer una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, pero puede incluir valores centrales de la cultura dominante junto con otros que son típicos de los miembros del departamento. De modo parecido, una oficina o unidad que esté físicamente separada de las operaciones principales de la empresa asumirá una personalidad propia, también aquí, los valores centrales se conservan en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación especial de la unidad separada.

Cuando las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independientemente disminuirá de manera considerable, en consecuencia, la diversidad cultural no es necesariamente un fenómeno perjudicial, al contrario puede ser enriquecedor y estimulante y generar un sentimiento de pertenencia positivo para los miembros de las subculturas.

La cultura organizacional se transmite a través de las interacciones de sus miembros. El lenguaje, los símbolos, las historias, los mitos, las leyendas, los héroes, los ritos, entre otros, son mecanismos fundamentales de transferencia cultural. Muchos de los procesos de transmisión son difíciles de controlar.

Entre los principales mecanismos de transmisión y manifestación cultural se pueden mencionar los siguientes:

Historias: Son narraciones basadas en hechos reales y frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a personas de nuevo ingreso para informarlos de la empresa.

Mitos: Son explicaciones de acontecimientos que encierran poderosos mensajes culturales, no importa realmente si éstos son ciertos o inventados, porque solamente existen para quienes creen en ellos, para el resto, son como cuentos de hadas. Pueden referirse o bien a personas consideradas excepcionales, o bien a acontecimientos protagonizados por personas modélicas y que, por lo tanto, facilitan la interiorización y refuerzo de determinados valores (Tena y Herrero, 2000).

Los mitos unen y dan una explicación de lo inexplicable. No se ven limitados por el espacio, el tiempo o el contenido, sirven para unirnos a nuestro pasado, a menudo mediante una idealización de nuestra historia y esto se da en toda organización.

Leyenda: Son historias populares con mayor relevancia histórica. Se refieren a personas o grupos. Pueden tener un contenido mezcla de verdad y de invención (Tena y Herrero, 2000).

Símbolos: Es algo que representa otra cosa. En un sentido de ceremonias, las historias, los refranes y los ritos son símbolos. Simbolizan valores más profundos de una organización.

Ritos: Son importantes artefactos para la cultura. Son actividades elaboradas y planeadas que forman parte de un acto especial y que a menudo se presentan delante de un auditorio. Se trata de ocasiones especiales que refuerzan valores específicos y crean un vínculo entre la gente al compartir un conocimiento importante y ungen y festejan a héroes y heroínas que simbolizan creencias y actividades importantes.

2.6. La visión de Deal y Kennedy

Para estos autores, la cultura organizacional comprende seis elementos en los cuales se basa, como son la historia, los valores y creencias, los rituales y ceremonias, historias de figuras heroicas y la red de cultura informal (rumores, personajes que cuentan historias y anécdotas).

En este modelo se distinguen cuatro tipos de cultura corporativa, que se basa en dos elementos: velocidad de retroalimentación (qué tan rápido la gente sabe mediante retroalimentación o recompensas, si está haciendo bien el trabajo), y grado de riesgo (el grado de incertidumbre). La interacción de estos elementos da como resultado los siguientes tipos de culturas (Deal y Kennedy, 1985).

- a) Cultura machista. Es esta una cultura individualista que toma altos riesgos donde el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas; se caracteriza por la alta tensión proveniente del riesgo existente y del alto potencial de elevar o disminuir la recompensa.
- b) Cultura del trabajo duro. En este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida. Para tener éxito debe mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo.
- c) Cultura del compromiso. Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. La tensión surge del alto riesgo y la lenta retroalimentación, ésta cultura se enfoca en los resultados a largo plazo y hay alto grado de planeación y preparación.
- d) Cultura del proceso. Cuenta con poca o ninguna retroalimentación y para los empleados es difícil medir lo que hacen, se concentran en los detalles y la excelencia del proceso. Las organizaciones más sometidas a control, generalmente las entidades gubernamentales están dentro de esta clasificación.

2.7. La visión de Hellriegel

Para este autor, en una cultura burocrática, el comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas. Donde el foco de atención está en las operaciones internas de la organización. Para asegurar la estabilidad se describen con toda claridad las tareas, responsabilidades y autoridad para todos los empleados. También se elaboran reglas y procesos que se aplican a la mayor parte de situaciones y los empleados se socializan para creer que su deber es "hacerlo

según el manual” para seguir procedimientos legales. Aquí las normas conductuales apoyan la formalidad sobre la informalidad.

Las culturas burocráticas con frecuencia se encuentran en las organizaciones que producen bienes o servicios estandarizados, son comunes en gobiernos locales, estatales y federales. Los gobiernos crean reglas en sus esfuerzos por asegurar que todos los ciudadanos sean tratados iguales, sin importar su origen, riqueza o condición.

También define que hay una cultura de clan, donde el control sobre el comportamiento es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. En esta cultura los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración. Los miembros de la organización reconocen una obligación más allá del simple intercambio de labor por salario. Entienden que las contribuciones a la organización pueden exceder cualesquier acuerdo contractual (Hellriegel, 2005).

Esta cultura del clan, puntualiza el autor, logra la unidad en un proceso largo y minucioso de socialización. Los empleados de más antigüedad sirven como tutores y modelos para los miembros más recientes. Estas relaciones perpetúan los valores y normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados. Los miembros de una cultura de clan están conscientes de su historia única y tienen una imagen compartida del estilo de la organización y su modo de comportamiento. Tienen un sentido intenso de identificación y reconocen su necesidad de trabajar juntos para cumplir las metas, además desarrollan percepciones y tendencias conductuales compartidas, fomentan la comunicación y la coordinación e integración de todos los miembros de la organización.

En lo que respecta a la cultura emprendedora, hay un compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona

rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras se asocian en compañías pequeñas y medianas, sobre todo porque todavía son administradas por su fundador, un ejemplo de éstas sería el caso de las Pymes en México.

2.8. El Modelo de O'Toole

Para este autor hay cuatro modelos puros de organización, los cuales han sido adaptados a fin de hacerlos concretos y comparables, en términos de seis variables: estructura organizacional, presencia de sindicatos, fundamentos del contrato laboral, nivel salarial, movilidad ocupacional y medición del rendimiento. Estos modelos no existen en la realidad y cada uno de ellos reflejan diferentes culturas organizacionales (Tena y Herrero, 2000) y los tipos de empresa que construye a partir de estas variables, son los siguientes:

- a) Empresa tipo A (Meritocracia). Refleja básicamente una empresa fuertemente orientada al rendimiento, estructurada, de alta movilidad, basada en el mérito individual. Supone un modelo eficientista y dinámico, con ausencia de conflicto social e individualista.
- b) Empresa tipo B (Cientificocracia). Es una organización desarrollada a través de procesos mecánicos o ingenieriles de la tarea y de los puestos. Los puestos correspondientes a los mandos medios, han sido suprimidos, de acuerdo con criterios científicos de sistemas de información integrados.
- c) Empresa tipo C (Derechocracia). Se refiere a una organización basada en el control colectivo a través de un sindicato fuertemente implantado y que realiza completamente las demandas de control de cualquier sindicato normal. Baja movilidad interna y alta seguridad laboral.
- d) Empresa tipo D (Desarrollocracia). Refleja básicamente un sistema autogestionario ideal, centrado en el desarrollo de la persona y en el pleno

empleo interior. Supone utilizar todos los medios para garantizar el desarrollo de los individuos y una experiencia continua de aprendizaje.

2.9. La definición de Harrison

En algunas organizaciones el poder permanece en manos de pocas personas y sólo ellos están autorizados para tomar decisiones. Ellos son los que gozan de privilegios especiales en el lugar de trabajo (Harrison, 1992).

Es una cultura donde los subordinados no tienen más remedio que seguir estrictamente las instrucciones de su superior, los empleados carecen de libertad de expresar sus opiniones o compartir sus ideas en un foro abierto y tienen que seguir lo que dice su superior, aunque pueden ser lugares excitantes y satisfactorios para trabajar si se es parte de las personas cercanas al poder, pero para esto, comparten opiniones y creencias del jefe.

Su gran fuerza radica en la capacidad de responder rápidamente de manera intuitiva a las crisis o las oportunidades, porque las líneas de comunicación son cortas y la toma de decisiones es centralizada.

Cuando una organización es pequeña (menos de veinte) esas culturas pueden prosperar, dado que la personalidad y la velocidad de respuesta es crucial para el éxito, pero el peligro radica en el predominio del carácter del jefe. Si el jefe es débil, corrupto, inepto o elige a las personas equivocadas para unirse a su círculo de poder, el resultado es, una organización débil, corrupta, inepta y con mal personal.

No es de extrañar que estas culturas tengan un sentido de nepotismo, ya que el éxito de este tipo de culturas depende de la contratación de personas que comparten los mismos valores que el líder.

También apunta que una organización es un conjunto de roles de trabajo que se unen en una manera ordenada y lógica para permitir que el trabajo de la organización pueda llevarse a cabo eficazmente.

Las personas son ocupantes de un rol de acuerdo a su especialización, formación educativa y el interés de extraer lo mejor de él, cada rol cuenta con una descripción de puesto de trabajo donde se especifican los requisitos, responsabilidades y límites. En estas culturas la gente sabe cuál es su trabajo, lo que se espera de ellos y cómo será evaluado (Harrison, 1992).

La comunicación se formaliza mediante notas, que van al puesto de trabajo y en los manuales se contienen los procedimientos para el control de las normas de calidad y evaluación.

Estas culturas prosperan en tareas que son de rutina, estable e inmutable. Las dificultades se presentan cuando se trata de cambio o con las excepciones individuales a la norma.

A menudo esta cultura es preferida por las personas que trabajan en grupos para resolver constantemente problemas nuevos, que están más allá del alcance del individuo. Las culturas de tareas tienen líderes de equipo o coordinadores en lugar de administradores.

En algunas organizaciones los empleados sienten que son lo más importante en su organización. En estas organizaciones se sigue una cultura conocida como cultura de personas. En una cultura de personas, las personas están más preocupadas por ellas mismas en lugar de la organización (Harrison, 1992).

En este tipo de cultura los empleados rara vez son leales a los administradores y nunca deciden en favor de la organización. Pero los profesionales o empleados de este tipo de culturas pueden ser persuadidos, pero no ordenados, incluso se puede negociar con ellos, pero no se les administra, por su cultura de personas.

2.10. Características del Compromiso organizacional

El sentido de pertenencia se da a través de la vinculación y lealtad del personal con su organización siendo estos factores esenciales para el compromiso organizacional, el cual mide el grado en que una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.

Un personal motivado suele tener expectativas de crecimiento y de desarrollo profesional, que pueden ser perfectamente desarrolladas o inhibidas, dependiendo de las oportunidades, estilo de gestión, rol y factores culturales, que potencian o restringen el potencial de desarrollo que este personal pudiera tener en la organización.

Dentro de una organización es importante saber de qué forma el personal asume un compromiso con la organización para la cual labora o el hecho de que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, ya que unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa, otro aspecto importante es que los empleados comprometidos y calificados no requieren ser supervisados, porque conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización.

Para Porter y Lawler (1995), el compromiso es el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Desde una perspectiva ideal Kanter (1998), menciona que el compromiso se debe cimentar en unas bases algo más que complejas que un simple intercambio de material.

Buchanan (1974), define al individuo comprometido como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores de la organización.

Para Etzioni (1975), el compromiso es la implicación positiva del individuo en la institución.

Y Cotton (1993), señala que el compromiso es un proceso participativo, resultado de combinar información, incentivos, usando las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

Finalmente, Meyer y Allen (1997), señalan que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a su decisión para continuar en una empresa o dejarla.

En suma, el compromiso de los empleados hacia la organización varía de una persona a otra y el compromiso inicial de los empleados se determina en gran medida por sus características individuales y por sus primeras experiencias laborales y sus expectativas. A lo largo de la estancia de los empleados dentro de la organización, las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos factores contribuyen al compromiso o a la falta del mismo, como puede ser, la remuneración, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, las oportunidades para avanzar. Sin embargo, con el paso del tiempo, el compromiso con la organización tiende a ser

más fuerte debido a que: 1) los individuos desarrollan vínculos más profundos con la organización y sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; 2) la antigüedad a menudo conlleva ventajas que suelen desarrollar actitudes más positivas ante el trabajo; y 3) las oportunidades en el mercado de trabajo pueden disminuir con la edad, lo que provoca que los empleados se apeguen más a sus puestos actuales (Hellrieger y Slocum, 2004).

2.11. Definición de la Planeación

La planeación establece el curso de la acción que ha de seguirse, fijando los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarla y la determinación de tiempos y números para su realización.

Establece la selección y relación de hechos, así como la formulación y su uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Es un proceso donde se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Es la determinación de objetivos y la selección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

2.12. Definición de la Planeación Estratégica

La mayoría de los autores, señalan que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización

lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, actividades de investigación y desarrollo, sistemas computarizados de información, para lograr el éxito en la organización. Se afirma que es sinónimo de Administración Estratégica.

También se apunta que es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Algunos autores coinciden al señalar que es un proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución. Este es un proceso por el cual los miembros guían una organización y prevén su futuro, desarrollando procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

2.13. Características de la Planeación

- a) Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- b) Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- c) Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- d) Se maneja información fundamentalmente externa.
- e) Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- f) Normalmente cubre amplios periodos.
- g) No define lineamientos detallados.
- h) Su parámetro principal es la efectividad.

Es táctica por que se relaciona con el establecimiento de objetivos específicos y alcanzables que en toda organización se deben lograr en un determinado tiempo. Y se identifican con las acciones para manipular los planes estratégicos.

Y los planes más específicos se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa u organización que subordinan los planes estratégicos.

2.14. La Planeación Operativa

Es la definición de los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción, para así alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos que se esperan.

También se orienta de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.15. Principios de la Planeación

Los principios de la administración son de aplicación general y sirven como guías de conducta en la acción administrativa, como son:

a) La Factibilidad

Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe

adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

b) Objetividad y cuantificación

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos. La planeación será confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etcétera).

c) Flexibilidad

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que proporcione nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

d) Unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean conscientes en cuanto a su enfoque y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

e) Del cambio de estrategias

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

2.16. Los Propósitos de la Planeación Estratégica

Es descubrir y examinar correctamente las oportunidades y los peligros futuros de una empresa y relacionarlos en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. Es

alcanzar y conservar una ventaja competitiva, es decir, todo lo que la empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, así como aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

2.17. Las Técnicas de Planeación

Las técnicas de la planeación consisten en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto y estas son algunas de sus características:

a) **Los Manuales de objetivos y políticas**

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos para alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

b) **La presentación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes.**

Este tipo de diagramas puede ser considerado desde el punto de vista mecánico, que corresponde a lo que se va a hacer, y desde un punto dinámico, cómo se está haciendo.

c) **Gráfica de Flujo**

Es la presentación simbólica de un procedimiento administrativo. Debido a su extenso uso, ésta gráfica ha tenido diversas variaciones en su uso con objeto de adaptarse a problemas especiales, siendo las más usuales:

- La gráfica de flujo de operaciones.
- La gráfica de flujo de formas.
- La gráfica esquemática de flujo de diagramas.

d) Gráfica de Gantt

e) Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

f) Técnicas de Trayectoria Crítica

Son aquellos planes en los que solamente se fijan objetivos y secuencia de operaciones, además se establece el tiempo y los recursos necesarios que utilizan los sistemas que tienen como base común el trazo de una red de actividades y que han sido colocados bajo el nombre genérico de METRA (Método de evaluación de trayectorias en redes de actividades).

2.18. Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica

1. Permite a una organización ser más productiva cuando se trata de darle forma a su futuro, le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y por tanto a ejercer control sobre su propio destino.
2. Ayuda a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.
3. Otorga más facultades de decisión a los individuos, fortaleciendo el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación y recompensarlos por hacerlo.
4. Las empresas registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

5. Los empleados tienen mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias, de los competidores, una mayor productividad de los empleados y una menor resistencia al cambio.
6. Otorga facultades de decisión a los gerentes y empleados e impone orden y disciplina en las empresas u organizaciones.
7. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
8. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
9. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
10. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
11. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
12. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal y contribuye a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.

2.19. La Organización de la Planeación Estratégica

No hay un patrón sencillo para la organización de la Planeación Estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como única y la mejor. Los factores que influyen en la organización varían en forma significativa entre las diferentes organizaciones.

2.20. La importancia de la Misión

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipo de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las

actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guías en la toma de decisiones, estrategias.

2.21. El diseño de los objetivos

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.
- c) Deben ser asentados por escrito.
- d) No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- e) Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?
- f) Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- g) Deber ser estables, los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

2.22. Definición de Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Se refieren a la organización como un todo, procura alcanzar objetivos organizacionales globales. Se compone de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. Se refiere a los objetivos situados a mediano plazo y para implementarlos son necesarias muchas tácticas que ocurren ordenadamente en el tiempo y éstas son definidas por la alta administración.

Es la definición de la forma en la que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en

presencia de ciertas dificultades. O también se puede decir que es la decisión de cómo usar los recursos disponibles para obtener los fines primordiales de la organización

2.23. La importancia de las estrategias.

- a) La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- c) Sirven como base para lograr los objetivos, ejecutar la decisión.
- d) Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- e) Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- f) La creciente competencia hace necesario su establecimiento.

2.24. El diseño de las estrategias

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función es necesario.

- a) Asegurarse de que sean conscientes y contribuyan al logro del objetivo.
- b) Determinarlas con claridad.
- c) No confundir las estrategias con las tácticas, que éstas últimas combinan la acción con los medios por alcanzar el objetivo.
- d) Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- e) Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- f) Al establecerla, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

2.25. Definición del Cambio Organizacional

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición, es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas y estas potencias se clasifican en:

- Internas: Que son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural, por ejemplo, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son ejemplo de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

2.26. Tipos de Cambio Organizacional

Los diversos tipos de cambio organizacional, dependen de las características particulares de cada institución o empresa, así como de los factores del medio ambiente externo e interno que las afecta.

Los cambios divergentes (radicales) dependen de las fuerzas del mercado (proximidad a los competidores, desventajas en la mezcla de los servicios) y de las

fuerzas institucionales (regulaciones oficiales, normas de gobierno y propiedad y la imitación de modelos de cambios radicales).

Sin embargo, los tipos de cambio organizacional son prácticamente infinitos, es decir, el simple hecho de cambiar algún proceso por pequeño que éste sea es en mayor o menor grado un cambio organizacional, pero esto no limita que se den clasificaciones que permitan agruparlos según algunas características comunes entre ellos, por ejemplo, Cambio Limitado, Cambio Radical, Cambio Institucional etcétera. Fuerzas institucionales guían el cambio estratégico que deriva en el cambio organizacional.

Para la Teoría Institucional (Meyer y Rowman, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), las acciones de las organizaciones son el resultado de una competencia por legitimar ante sus competidores y proveedores de recursos, las estructuras y recursos utilizados para su operación.

Es así, como los diversos tipos de cambio organizacional en los que varios factores influyen para determinar su tipo, están en función al ambiente y a los campos organizacionales donde se desarrolla la actividad de la organización, en consecuencia, una clasificación de los tipos de cambio es la siguiente:

- Cambio Institucional
- Cambio Estructural
- Cambio Tecnológico
- Cambio Cultural
- Cambio Estratégico

Esta clasificación concuerda con las "cinco fuerzas" de la estrategia competitiva, ya que considera los factores del Ambiente y la necesidad del cambio en la búsqueda de ventajas competitivas.

De esta forma el éxito de una organización depende de que seleccione la estrategia adecuada y que esta se acople a las fortalezas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y la industria correspondientes.

2.27. Variables del Cambio Organizacional

Las variables que se presentan en el proceso del cambio organizacional se clasifican en dos tipos:

- Variables duras (tangibles): son aquellas que tienen que ver con los aspectos físicos y fácilmente cuantificables, como los valores de la empresa (acciones, capital y utilidades), los recursos o activos (equipos, personas, edificios), el mercado (competidores, proveedores), tecnología (investigación y desarrollo), institucionales (reglamentos, leyes, decretos, normas, acuerdos).
- Variables suaves (intangibles): son aquellas que tienen que ver con los aspectos emocionales, de creencias y culturales.

Por lo que es importante identificar el tipo de variables que se presentan en el cambio organizacional, para enfocar los esfuerzos a controlar estas variables del cambio.

Otros autores señalan, que el cambio se dirige hacia una meta y se maneja por individuos determinados y adaptables, también hay diferentes modelos de motor o teorías de intervención, o lo que se refiere a patrones de acción en los agentes de cambio.

De estas metas se derivan cuatro tipos ideales de acercamientos al cambio: el control de mando (para cambiar las estructuras formales), la Ingeniería (para cambiar los procesos de trabajo), la Enseñanza (para cambiar las creencias) y la

Socialización (para cambiar las relaciones sociales), por eso cuando se realiza un cambio es importante considerar estos tipos ideales.

2.28. Impacto del Medio Ambiente Externo en el Cambio Organizacional

En todo cambio es importante medir la influencia del ambiente externo en un proceso de cambio organizacional, siendo esto necesario para saber si la manera en que se está conduciendo la transformación es la adecuada y si requiere o no de ajustes. Los campos organizacionales influyen a lo largo de todas sus actividades y si alguno de los actores dentro del campo presenta un cambio, la organización se verá obligada a ajustarse a las nuevas condiciones del ambiente.

De acuerdo a teorías institucionales, las empresas deben cambiar, para alinearse con otras organizaciones existentes en su ambiente y en la medida que la organización cambia, otras organizaciones registran el cambio y lo interpretan como una señal de que deben reevaluar su propia posición estratégica.

Autores como Bloodgood y Morrow (2000), señalan que los gerentes que inician el cambio interpretan que cuando otra empresa comienza alguna transformación, en el mismo sentido su propuesta es correcta y la imitación lo valida. Asimismo, al ver que otras empresas están implementando el mismo cambio entonces tratan de acelerar al máximo el cambio para no quedarse atrás. El mismo efecto se produce cuando una empresa deshecha una estrategia.

Dentro de los factores del ambiente que provocan el cambio organizacional se encuentran los de mercado y los institucionales. Los factores de mercado afectan el cambio divergente de dos maneras: la primera es que una organización estará más proclive al cambio divergente si geográficamente está más cerca de sus competidores, la segunda es que una organización se encontrará más interesada en

el cambio divergente si tiene una desventaja competitiva en sus productos o servicios respecto a sus competidores. Al mismo tiempo los factores institucionales muestran ser un factor que contribuye o inhibe el cambio organizacional divergente.

Las causas y ritmos de cambio se atribuyen a factores externos a la organización. Estos factores que promueven el cambio tienden a ser asimilados al interior de la empresa, pero son provocados principalmente por los competidores. Otro factor de gran importancia que influye sobre el cambio organizacional se refiere a las ventajas competitivas de los productos de los competidores. Cuando se dan procesos de fusión o adquisición es común que se genere un cambio organizacional debido a la necesidad de alcanzar los objetivos de los nuevos accionistas u órgano de gobierno con la organización. Los problemas de asimilación cultural son muy comunes en estos casos.

Es importante señalar que los cambios tecnológicos pueden ser factor de cambio organizacional para las empresas cuando éstas no logran mantener la capacidad de desarrollar tecnología de vanguardia y cuando aparecen adelantos en otros productos asociados o sustitutos que reducen el costo y aumentan la satisfacción de los clientes o usuarios.

2.29. Efectos del Cambio en la Cultura Organizacional

La parte más afectada en un cambio organizacional es la de los colaboradores, quienes conforman la base dentro de la pirámide organizacional. Su papel recibe en muchas ocasiones de manera pasiva los efectos del cambio y se ve obligada a adaptarse a él lo más rápidamente posible.

Los cambios organizacionales como la integración o fusión, el decrecimiento y la eliminación de áreas, alteran la responsabilidad de trabajo de los empleados,

reducen la seguridad en el empleo y cambia las perspectivas y expectativas de carrera.

Los cambios organizacionales no solo afectan la relación de los empleados con las empresas, sino también con la gerencia y los propios compañeros de trabajo. Además, afecta los niveles de confianza que los colaboradores tienen en la organización, lo cual afecta la lealtad. Al momento de la contratación, los empleados y la empresa hacen un compromiso entre ellos, donde los empleados desarrollan ciertas expectativas psicológicas sobre la compañía, las cuales cuando son violadas a través de una reestructura o cambio organizacional crean desconfianza, resistencia y una falta de lealtad en el empleado, siempre hay temor o resistencia al cambio.

Un ambiente con mayor cambio crea un clima donde los empleados aprenden de sus competidores y donde la competencia lo hace más competitivo y a su vez menos innovador. Pero la percepción del empleado sobre el cambio organizacional juega un rol integral en el éxito del proceso de reestructuración, ya que las empresas u organizaciones sociales o públicas, deben entender y atender a las perspectivas del empleado, como son sus factores de motivación y preocupaciones sobre la reestructuración para poder ayudarlos en el período de transición al cambio.

2.30. Etapas del Proceso de Cambio

Todo proceso de cambio comprende varias etapas y al realizarse un cambio se tiene que establecer una estrategia clara y bien planificada. Eliminar el miedo y analizar con detenimiento todos los factores que afectarán a las personas de la organización, permite tener una visión clara de por dónde podrían surgir problemas, para trabajar en ellos antes de que se produzcan.

Una cultura organizacional que fomente la innovación y la creatividad estará bien preparada para afrontar los cambios, si se basa en el intercambio de conocimiento, comunicación abierta y un clima donde la innovación sea premiada.

Las etapas del proceso de cambio son tres:

1. **Determinar objetivos:** fijar los objetivos que se buscan conseguir de forma muy específica incluyendo nivel de prioridad, criterios de medición y los niveles de consecución.
2. **Crear una estrategia de innovación y cambio:** de cómo se va a llevar a cabo y se deben buscar todas las alternativas posibles y determinar quienes son las personas implicadas.
3. **Diseñar el cambio organizacional:** es necesario desarrollar aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas al cambio y su motivación. La organización ha de proporcionar una retroalimentación de calidad sobre los efectos que logran las medidas adoptadas. Es importante contar con un agente de cambio (interno o externo) que facilita el proceso y coordina los cambios.

El autor John Kotter señala ocho pasos para un cambio exitoso y las acciones a realizar:

1. **Crear sentido de urgencia:** la organización y todos sus miembros deben sentir la necesidad de cambio. Se debe despertar o motivar el diálogo sobre el cambio que se propone y cuáles serían sus consecuencias positivas. En esta fase es importante realizar lo siguiente:
 - Identificar potenciales de oportunidades y amenazas
 - Desarrollar escenarios a futuro
 - Dar razones convincentes a los colaboradores sobre el cambio
2. **Formar una coalición:** el liderazgo es importante en esta etapa. Se debe convencer a la gente de que es necesario un cambio, y para que este convencimiento sea legítimo, debe ser promovido por un líder. En esta etapa

es primordial identificar a los verdaderos líderes de la organización y trabajar de manera conjunta con ellos.

3. Crear una visión para el cambio: una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se les pide que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. Aquí se determinan los valores fundamentales para este cambio y se crean estrategias para lograr esta visión.
4. Comunicar la visión: es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás. Se habla a menudo de la visión de cambio y se pone atención a la resolución de dudas y preocupaciones de los colaboradores sobre la misma.
5. Eliminar obstáculos: se identifica a las personas que sean líderes para el cambio, se observa la estructura orgánica para asegurarse de que la nueva visión concuerda con sus funciones, se reconoce y recompensa a las personas que trabajan por el cambio.
6. Asegurar triunfos a corto plazo: no sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles.
7. Construir el cambio: después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar, fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado, aprender sobre la idea de la mejora continua, mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.
8. Fijar el cambio en la cultura de la empresa: realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. Los líderes deben seguir apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

2.31. La Gestión en el Cambio de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha cambiado en los últimos tiempos, afectando de distintas maneras la interacción entre la conducta del sujeto en el mundo laboral y el marco organizacional, otros fenómenos que han incidido en las organizaciones, son los cambios sociopolíticos, culturales y económicos y quiérase o no, estos afectan la relación de intercambio forzosamente dinámica entre el contexto y la organización.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan permanentemente con la realidad histórica, política, económica y social en la que están insertas, por tanto, los cambios en el entorno producen cambios en su dinámica interna. A la par de la globalización de los mercados, de los capitales y de las organizaciones cada vez más grandes y más complejas, por esto, hoy, las decisiones se toman cada vez menos desde los gobiernos, siendo que lo que hoy en día comanda el futuro de un país depende de la atracción, que éste pueda generar para los capitales. La premisa de las empresas no es solo la de crecer, sino la de cómo hacerlo más rápido que la competencia, pues la organización que no lo haga estará condenada a decrecer y morir en el futuro ante la competencia cada vez mayor.

2.32. La Resistencia al Cambio

En toda organización siempre se presenta una resistencia al cambio, siendo una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales para la rutina laboral establecida. La tarea del administrador es aprender a reconocer las manifestaciones de la resistencia, tanto en ellos mismos como en los demás, si quieren ser más eficaces en crear y apoyar el cambio.

Algunas barreras del cambio son:

1. **Pérdida.** El cambio provoca en las personas una sensación, de que algo se les va de las manos, lo que les ocasiona mucho temor. El sentimiento de pérdida es bastante común. Durante el proceso, se dan varios tipos:

- **Seguridad.** Es el temor a perder el estado en el que se encuentra una persona. Siente que su seguridad se ve amenazada incluso cuando en realidad el cambio aún no esté sucediendo.
- **Capacidad.** Se relaciona con los conocimientos y habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente para enfrentar el cambio.
- **Relaciones.** Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto, independientemente de la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse.
- **Sentido de dirección.** Ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no conoce la nueva dirección que tomará la empresa.
- **Territorio.** Aun cuando el espacio no sea suyo, se apropia de éste porque es en el que se mueve cotidianamente.

2. **Resistencia.** Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio. La resistencia al cambio puede tener varios orígenes: la necesidad de seguridad, los intereses particulares que puedan verse amenazados, la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio, las apreciaciones infundadas o contradictorias al cambio, la falta de recursos y la predisposición por parte de la gente o las áreas hacia las innovaciones que emergen de otras.

Otros factores que llevan a la resistencia al cambio son:

- **Falta de credibilidad** entre la filosofía de la alta dirección, los valores y sus prácticas y su conducta real.
- **Uso de soluciones** que no son acordes con el programa de cambio.

- **Falsas expectativas** de resultados a corto plazo o la aplicación de fórmulas extrañas para lograr efectividad.
- **Dependencia** de consultores internos o externos o de ambos.
- **Desarticulación** de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada.
- **Exigencia** de no permitir equivocaciones.

En suma, todo cambio en las organizaciones genera temor y resistencia, sin embargo el éxito de una estrategia de cambio en la cultura organizacional, depende fundamentalmente de la capacidad que tenga el líder en impulsar este cambio y de las acciones que emprenda para lograrlo.

CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE PEMEX, EN CIUDAD PEMEX, MACUSPANA, TABASCO.

3.1. La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un proceso administrativo en una organización para el logro de los objetivos organizacionales. El conjunto de funciones que realiza Recursos Humanos están integradas en este proceso, con el cual se ayuda para encargarse desde el reclutamiento hasta de cómo controlar al personal de toda la empresa y retenerlo.

3.2. Las Políticas de Recursos Humanos

Se refiere a la manera en que las organizaciones deben tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. En este contexto, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración de cada problema.

3.3. Los Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera y los principales son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

3.4. Las funciones de un Departamento de Recursos Humanos o de Personal

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora y no dirige a sus gerentes.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre éstos.
7. Llevar el control de beneficios y prestaciones de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o actualizados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones o memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

3.5. La Selección de personal

Es encontrar a la persona adecuada para cubrir el puesto adecuado a un costo también adecuado.

3.5.1. Bases para la Selección de Personal

Como la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de elección para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante, de tal manera que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

3.5.2. Las Técnicas de Selección

Son todas las técnicas que auxilian a otras, al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben seleccionar al mejor candidato para desempeñar el puesto.

3.5.3. La Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas, así como en organizaciones públicas o sociales, la entrevista personal tiene otras aplicaciones, como el filtro inicial en el reclutamiento, siendo un

instrumento importante para la selección de personal, en la asesoría y orientación personal, en la evaluación del desempeño y en la separación de la organización.

La entrevista comprende dos etapas:

1. Preparación de la entrevista: Esta no debe ser improvisada ni hecha de prisa.
2. Ambiente: La preparación del ambiente debe enfocarse en dos puntos de vista, físico debe ser privado y confortable y psicológico el clima debe ser ameno y cordial.

3.5.4. Las Pruebas o Exámenes de Conocimientos y Habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

3.5.5. Los Tests Psicológicos

Es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarización de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones de mercado.

3.5.6. Los Tests de Personalidad

Sirve para analizar los distintos rasgos de personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos genotípicos). Los tests de personalidad son genéricos

cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. En suma, el proceso de selección funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato.

3.6. Antecedentes Históricos de Petróleos Mexicanos (PEMEX)

La industria del petróleo en México se origina en 1900, cuando los norteamericanos Charles A. Candfiel y Edward L. Doheny compran 113 hectáreas de la hacienda El Tolillo, ubicada en el municipio de Ébano, San Luis Potosí, la cual se extendía a los estados de Tamaulipas y Veracruz. Y el 24 de diciembre de 1901, el Presidente Porfirio Díaz expide la primera Ley del Petróleo, la cual aprobó el Congreso de la Unión. Con esta Ley se dieron permisos a empresas particulares para explotar los terrenos propiedad de la nación, otorgando grandes facilidades a los inversionistas extranjeros. Creándose en 1906 la Refinería de Minatitlán en Veracruz.

Es hasta el 3 de junio de 1912, cuando el Presidente Francisco I. Madero, expide un decreto de impuesto especial del timbre, siendo este el primer gravamen sobre la producción petrolera y posteriormente ordeno que se efectuara un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95% de esta industria.

El 5 de Febrero de 1917 se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es cuando en su artículo 27 se establece que la nación es dueña del subsuelo.

Posteriormente el 26 de diciembre de 1925 se promulga el Reglamento de la Ley del Petróleo, por lo que el Gobierno de México realizo una serie de pláticas con la Asociación de Productores de Petróleo de México (APPM).

En 1937 el gobierno crea la Administración General de Petróleo Nacional (AGPN) a la que traspaso las propiedades de PETROMEX. Siendo ese año crucial en la historia de México, ya que después de una serie de eventos que deterioraron la

relación entre trabajadores y empresas estalla una huelga en contra de las compañías petroleras extranjeras que paraliza al país. Al tomar cartas en el problema la Junta de Conciliación y Arbitraje falla a favor de los trabajadores, pero las compañías promueven un amparo ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Pero se niega el amparo y la Suprema Corte de Justicia ratifica el laudo emitido por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje a favor de los trabajadores. Y tras la negativa de las empresas para cumplir el mandato judicial, la tarde del 18 de marzo de 1938, el Presidente Lázaro Cárdenas del Río decreta la expropiación de los bienes muebles e inmuebles de 17 compañías petroleras a favor de la nación y el 7 de junio de ese año, se crea Petróleos Mexicanos (PEMEX), con el fin de reorganizar la industria nacionalizada.

En 1940, se reforma PEMEX como una sola entidad que se hará cargo de toda la industria petrolera, integrándose en una sola la distribución de Petróleos Mexicanos y PETROMEX. Y es hasta septiembre de 1947 cuando el Gobierno de México termina de indemnizar a las empresas con las que tenía adeudos, pasando las propiedades totalmente a PEMEX.

En 1946, se inaugura la refinería "18 de Marzo" en instalaciones originalmente construidas por la compañía "El Águila".

1948, se descubren campos de aceite y gas en el noreste del país.

En 1950 se inaugura la refinería "Ing. Antonio M. Amor", en Salamanca, Guanajuato y en 1952 Geólogos mexicanos descubren la prolongación de la Faja de Oro. En esa misma década en 1956 se inaugura la refinería "Gral. Lázaro Cárdenas del Río", en Minatitlán, Veracruz.

En 1958 se funda el centro de Trabajo en Ciudad Pemex, Tabasco. Y el 27 de noviembre se reglamenta el artículo 27 de la Constitución en materia de petróleo

1965 también es un año importante para la industria petrolera, ya que se crea el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

La década de los setentas es muy importante en la historia del petróleo en nuestro país, ya que en 1971 el pescador campechano Rudecindo Cantarell informa a PEMEX, de la presencia de una mancha de aceite que brotaba del fondo del mar en la Sonda de Campeche. Ocho años después la producción del pozo Chac marcaría el principio de la explotación de uno de los yacimientos marinos más grandes del mundo: Cantarell.

Sumado a los hallazgos anteriores en 1972, se descubre en el sureste del país la región petrolífera denominada Mesozoico Chiapas-Tabasco. Siendo su producción promedio diaria de 711 mil barriles. Y en 1974, México paso de importar 6 mil barriles, a exportar 37 mil barriles diarios, ubicándose las reservas de hidrocarburos en 5 mil millones 773 mil barriles.

En 1976 se inaugura la refinería "Miguel Hidalgo" en Tula, Hidalgo. Y en 1977, Cantarell empieza a mostrar su potencial, incrementándose las reservas en 16 mil millones de barriles. Para 1978, el campo marino Cantarell, de la Sonda de Campeche, se confirma como uno de los más grandes yacimientos marinos del mundo, elevándose las reservas a los 40 mil 194 millones de barriles.

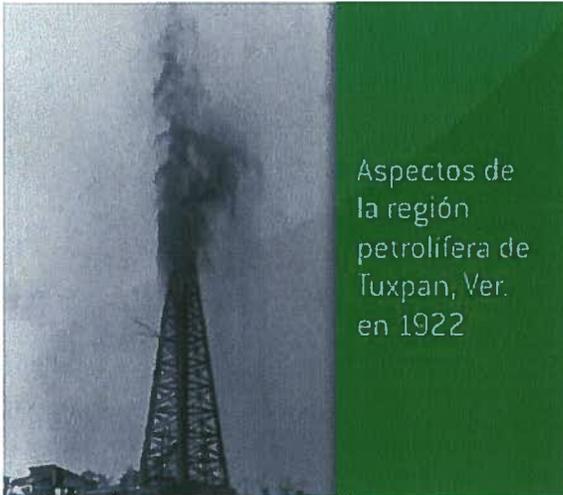
Definitivamente la década de los setentas es muy importante, ya que en 1979, se inauguran las refinerías "Héctor R. Lara Sosa", en Cadereyta, Nuevo León y la "Antonio Dovalí Jaime", en Salina Cruz, Oaxaca. Además la perforación del pozo Maalob 1 confirma el descubrimiento del yacimiento Ku-Maalob-Zaap, el segundo yacimiento más importante del país, después de Cantarell y vigésimo tercero a nivel mundial, en términos de reservas.

En 1981, inicia operaciones el Complejo Petroquímico la Cangrejera, exportándose en ese año anunciaba PEMEX, 401 mil barriles diarios de petróleo.

En 1987, entra en operación la ampliación de la Refinería "Miguel Hidalgo" en Tula, Hidalgo, con la Planta Primaria No. 2, por lo que se pasó de 165 mil barriles diarios, a 320 mil barriles diarios de capacidad instalada.

En 1989 se crea la empresa filial de PEMEX Internacional.

En 1990, sale a la venta la gasolina Magna Sin, que no contiene plomo y de 82 octanos. Y en 1991, PEMEX anuncia que participará con cinco por ciento de capital social en la petrolera española Repsol.



Aspectos de
la región
petrolífera de
Tuxpan, Ver.
en 1922

Sin embargo pese a este crecimiento, en 1991 por razones ambientales, PEMEX cierra en el Distrito Federal, la refinería "18 de Marzo".

Y en 1992, se expide una nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios que define a Petróleos Mexicanos como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, siendo así la

responsable de la conducción de la industria petrolera nacional. Esta Ley es muy importante en la reestructuración de PEMEX, ya que determina la creación de un órgano Corporativo y cuatro Organismos Subsidiarios, siendo esta estructura orgánica bajo la cual opera actualmente esta empresa paraestatal, estos Organismos son:

PEMEX Exploración y Producción (PEP)

PEMEX Refinación (PXR)

PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB)

PEMEX Petroquímica (PPQ).

Ya en este nuevo milenio, en el 2001 se pone en marcha el proyecto Burgos, en el norte del país para incrementar la producción de gas natural.

El año de 2003, es importante en virtud que Pemex Gas pone en operación un conjunto de Proyectos Ambientales para la Conservación del Agua y en 2004 se confirma la existencia de hidrocarburos en aguas profundas.

En 2005, PEMEX informa que la producción se ubicó en un promedio diario de tres millones 333 mil barriles de crudo, la más alta de su historia, de los cuales exportó un millón 817 mil barriles. Ocupando el tercer lugar como productor de petróleo.

Finalmente, el 28 de noviembre de 2008 se publican siete decretos en el Diario Oficial de la Federación, que integran la Reforma Energética. Anunciándose en 2009 la construcción de una nueva refinería en Tula, Hidalgo, la cual nunca se concretó.

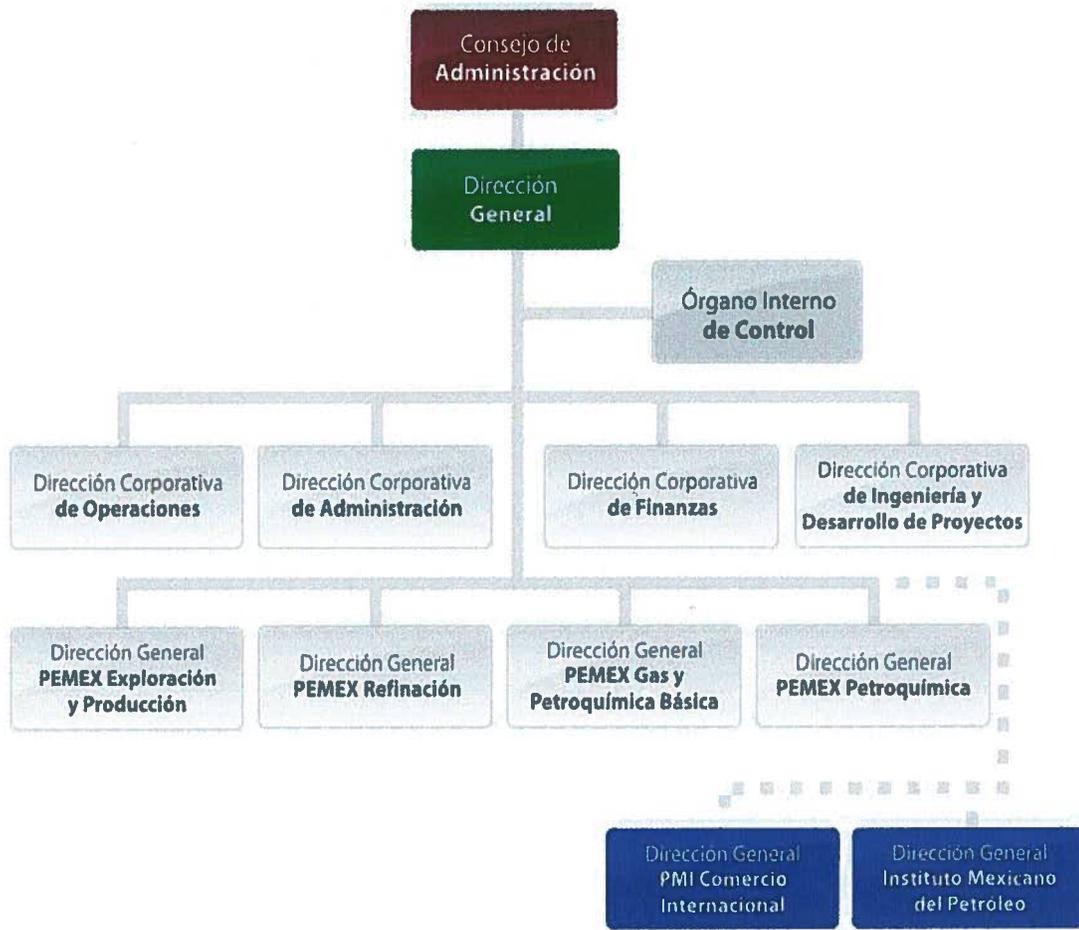
3.7. Misión de PEMEX

Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable

3.8. Visión de PEMEX

Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la nación, que es ágil, transparente y con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones.

3.9. Estructura Orgánica de PEMEX



Fuente: <http://www.guept.org.mx/index.php/normas-y-leyes>

3.10. Historia de Ciudad PEMEX Tabasco.

El inicio de PEMEX en Tabasco se da después de la nacionalización de la industria petrolera. Pero la historia petrolera de Tabasco se origina con las primeras noticias de yacimientos de petróleo en el estado de Tabasco que provienen de 1863, cuando

el sacerdote Manuel Gil y Sáenz descubrió lo que se llamó "La Mina de San Francisco". Al regresar de una misa en Tepetitán, en el camino entre San Fernando (hoy poblado Aquiles Serdán) y San Carlos (hoy Villa Benito Juárez), el presbítero e historiador recogió en latas algunas muestras de las emanaciones de petróleo y las envió a Nueva York.

Fue hasta 1886, que Simón Sarlat, siendo Gobernador de Tabasco, denunció la mina y realizó las primeras perforaciones en tres pozos petroleros con una visión empresarial, obteniendo escaso éxito en este negocio. Y en 1883 el Dr. Sarlat mandó perforar un pozo a 27.4 metros de profundidad del que se obtuvo una pequeña producción de aceite ligero. Don Simón fue el controlador (administrador de la compañía "El Águila") de las zonas petroleras en la región durante el periodo del Porfiriato y hasta su muerte, en 1906.

La concesión para explotar esta materia prima en la entidad estuvo a cargo de la compañía "El Águila", pues desde la década de 1920 había iniciado sin éxito exploraciones petroleras, escogiendo el municipio de Macuspana para perforar 22 pozos petroleros denominados "Pozos Sarlat".

Después de 1938 PEMEX inicia la exploración, descubriéndose una gran cantidad de campos, principalmente en Macuspana y la subcuenca de Comalcalco. La producción obtenida proviene de yacimientos arenosos del Terciario en campos como: "Cinco Presidentes", "Ogarrio", "Sánchez Magallanes", "Mecoacán", "José Colomo", "Chilapilla", "Hormiguero", "Tupilco" y "Castarrical". Los trabajos de explotación del petróleo en la entidad, inician en 1940 con el descubrimiento del campo "Progreso", el cual se ubicó al sur de la capital del estado.

Para 1949, con la explotación y operación del campo petrolero "Fortuna Nacional", en el municipio de Macuspana, Tabasco, iniciaría su andar formal la actividad petrolera. Otros importantes descubrimientos, en el mismo municipio, fueron los

campos "El Tortuguero", en 1950 y "José Colomo", en 1951 y para el año de 1974 su explotación representaba el 30% de la producción de gas a nivel nacional (224 mil 685 millones de pies cúbicos).

En toda la década de los cincuenta, continúan los descubrimientos de grandes yacimientos en Tabasco y PEMEX inicia el proceso de planeación para la instalación de plantas petroquímicas en el sureste del país para la siguiente década. Con la construcción de la unidad petroquímica de "La Venta", Huimanguillo, en 1962 entrarían en operación las plantas de absorción y deshidratación de crudo y el "Complejo Procesador de Gas de Ciudad Pemex".

Y aunque el 3 de Marzo de 1958 se puso en marcha la primera planta de absorción de la unidad petroquímica, ninguna de estas logró impactar las estructuras socioeconómicas, agro productivas y ambientales de Tabasco como sucedió con el auge petrolero en la década de los setentas.

Cabe destacar que para 1968 ya se había explorado el 50% del Estado de Tabasco, localizándose las principales estructuras productoras. Y es a principios de 1970 cuando la industria petrolera en el estado de Tabasco se consolida, terminándose en 1972 los pozos: "Sitio Grande 1" y "Cactus 1", que son la referencia histórica para señalar el inicio del llamado "Boom petrolero" en el Estado de Tabasco.

En los siguientes ocho años se continuaron los trabajos de exploración en el Estado, descubriéndose en total 24 campos productores en el área denominada Chiapas-Tabasco. Dichas exploraciones fueron realizadas en zonas del cretácico en la demarcación de Comalcalco, que comprende los municipios de Cunduacán, Cárdenas y Centro, además de los municipios chiapanecos de Juárez y Reforma. Hacia 1980 en Tabasco se extraían diariamente un millón 100 mil barriles de petróleo, equivalentes al 76% de la producción nacional.

A principios de la década de 1980 se descubrieron los campos "Cárdenas", "Mora" y "Bellota" y en los cinco años siguientes se localizaron los yacimientos más significativos de la década: "Caparroso", "Sen", "Luna", "Pijije" y "Cardo". En esa misma época se encontraban operando a su máxima capacidad tres plantas petroquímicas en el estado de Tabasco; de igual forma entran en operaciones otros campos petroleros, lo que origina la creación de una nueva planta petroquímica en el municipio de Centro, muy cerca de la Villa Luis Gil Pérez.

Con todo este desarrollo petrolero que se da en Tabasco, para el periodo 1994-1995 existían tres mil 629 pozos perforados de los cuales 897 estaban en producción y 15 en desarrollo, integrados a 70 campos petroleros en 11 municipios del estado. Lo que implicó que la actividad petrolera se extendiera a 14 de los 17 municipios, bien sea con actividad de explotación, extracción y producción o por plantas de bombeo, ductos o petroquímicas, entre otros.

Sin embargo, es importante señalar que en estos años del "Boom petrolero", hubo alteraciones importantes en los ámbitos sociales, económicos, agro productivos y ambientales en donde se privilegió el proceso petrolero aún sobre la sociedad y la naturaleza. Una crítica que se hace a este periodo de auge petrolero en el Estado de Tabasco, es que toda esta riqueza que aporta el Estado a nuestro país, no se ha reflejado en un aumento del bienestar social de la población de este Estado, al contrario, se ha afectado el medio ambiente contaminándolo y afectando tierras que antes se utilizaban para el cultivo y la ganadería y las consecuencias de todo este deterioro ambiental, ha generado conflictos entre la población y la empresa pública de PEMEX.

CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleó, fue el descriptivo, ya que fue el más adecuado para realizar el análisis de este trabajo, porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas y su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables como sucede, en el proceso que comprende la Cultura Organizacional, sin llegar a la investigación experimental ya que no se manipulan deliberadamente las variables por parte del investigador.

4.2. Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir el objeto de estudio y así analizar su impacto.

El objetivo de un estudio transversal, es conocer todos los casos de personas con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuanto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando lo adquirieron.

4.3. Operacionalización de Variables y Construcción de Ítems

La información que se presenta a continuación en los ITEMS de la tabla, está vinculada a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el área de personal de PEMEX de Ciudad Pemex, Macuspana, Tabasco. En la cual se

detectaron áreas de oportunidad y mejoramiento en los procesos administrativos de la cultura organizacional.

Tabla 1

VARIABLE	CATEGORIA	ITEM	CRITERIO
Comunicación	Cultura de tareas	1. ¿Tiene una comunicación permanente con su jefe al momento que hay un problema?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
		2. ¿Las actividades al momento de trabajar son claras y precisa?	a) Muy buena b) Buena c) Regulares d) Malas e) Muy malas
		3. ¿Los canales de comunicación con su jefe son adecuados y han resuelto los problemas de manera óptima?	a)Siempre b)Casi siempre c)En ocasiones d)Nunca e)No se
		4. ¿Cree usted que mejorando la comunicación en las actividades que realiza harían más	a) Si b) No c) No se

		eficiente a la institución?	
Cultura Organizacional	Ambiente laboral	5. ¿Considera que la cultura organizacional es?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
		6. ¿Las definiciones que se encuentran en la guía o manual de sus actividades que realiza las considera?	a) Muy buenas b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Muy malas
		7. ¿En las políticas laborales de su centro, algunas le causan molestia?	a) si b) no
	Filosofía de Calidad	8. ¿Sabe que es la cultura de calidad?	a) Si b) No
Cultura de personas	Conflicto	9. ¿Su actitud hacia sus compañeros es?	a) Buena b) Regular c) Mala d) Muy mala

		<p>10. ¿Los conflictos que tiene o ha tenido en su trabajo son?</p> <p>11. ¿Lo han sancionado por alguno de estos conflictos?</p> <p>12. ¿Cree usted que las políticas de su centro generan los conflictos entre los trabajadores?</p> <p>13. ¿Cree usted que un cambio cultural en la organización evitaría los conflictos en su centro?</p>	<p>a) Con mi jefe b) Con mis compañeros pares c) De otra área d) Con todos</p> <p>a) Si b) No</p> <p>a) Si b) No c) No se</p> <p>a) Si b) No c) No se</p>
Motivación	Identidad	<p>14. ¿Se siente usted identificado con la misión de su centro?</p>	<p>a) Si b) No c) No se</p>

	Eficacia y Eficiencia	<p>15. ¿Le motiva el trabajo que desempeña?</p> <p>16. ¿Qué lo motiva o que es lo que lo desmotiva al realizar su trabajo?</p> <p>17. ¿En qué medida sería más eficiente y de calidad su trabajo?</p>	<p>a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones d) Nunca e) No se</p> <p>a) Lo motiva el sueldo b) Lo motiva su relación con sus compañeros c) Lo desmotiva su sueldo d) Lo desmotiva su relación con sus compañeros</p> <p>a) Aumento de sueldo b) Cambiando de puesto c) Cambiándome de área d) Si tuviera otro jefe e) No se</p>
--	-----------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2014

4.4. Diseño y Validación del Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación para obtener la información correspondiente a la medición de variables, fue un cuestionario mixto con 17 preguntas y se estructuró en preguntas, mediante la escala de Likert, que “consiste

en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández Sampieri, 2003), utilizando como respuesta una X y en otras preguntas, respuestas dicotómicas. Ver Tabla 2.

Tabla 2

No. DE PREGUNTAS	VARIABLE A EVALUAR
Cuatro (1 a la 4)	Comunicación
Cuatro (5 a la 8)	Cultura organizacional
Cinco (9 a la 13)	Cultura de personas
Cuatro (14 a la 17)	motivación

Fuente: Elaboración propia, 2014

4.4.1. Encuesta Piloto

Una vez seleccionado y estructurado el instrumento, se construyó un cuestionario de 17 preguntas (ver Tabla 2), el cual se sometió a la opinión de expertos y con base a sus aportaciones, se construyó un nuevo cuestionario y ya con su autorización se hizo el “levantamiento piloto”, de tal modo que se pudiera calcular el tiempo que llevara contestar las preguntas, además de verificar que las preguntas y los conceptos tratados por las mismas fueran lo más claro posible.

Este ejercicio piloto permitió identificar con los comentarios recibidos, si las preguntas eran claras, si no había confusión en los conceptos y temas del cuestionario, el resultado en tiempo, para contestar las preguntas y si se cumplía el objetivo del instrumento.

Con los resultados de esta prueba piloto, se pudo mejorar y revisar el instrumento, realizándose el ajuste necesario a las preguntas, no solo caligráfica o de sintaxis sino

sobre todo de comprensión de cada una de las preguntas, de esta forma ya validado y mejorado el instrumento, finalmente se implementó.

4.5. Población y Muestra

Se tomó una muestra elegida de 25 trabajadores, que laboran en este Departamento de Personal Macuspana, de un total de 61 trabajadores, siendo el criterio para la selección de la muestra, el considerar área y actividad en la que se desempeñan, considerando de mayor prioridad, al personal que acepto la encuesta, con el fin de obtener respuestas que dieran una mejor explicación del panorama que existe en el proceso de la administración pública de este departamento de personal, en el cual incide la cultura organizacional.

Como se mencionó, la investigación partió de una población inicial de 61 sujetos, por lo que se presentan en las gráficas 1, 2, 3 y 4, las características o datos generales de esta población.

Es importante señalar que se consideró en una primera etapa, presentar esta información para tener una mejor radiografía del personal que labora en este departamento de esta empresa pública que se está analizando, en particular el Departamento de Personal de Ciudad PEMEX en el municipio de Macuspana Tabasco.

Además, estas características sociodemográficas, nos permite identificar la composición en género, edad escolaridad y la trayectoria en antigüedad del personal que labora en el departamento mencionado, con el objetivo de tener una visión integral de estos trabajadores y de la cultura que predomina en esta organización.

De esta forma la muestra elegida fue de 25 personas de una población de 61 sujetos y de esta población inicial, los datos de 36 personas (59.0%), fueron excluidos del análisis debido a:

- Que la encuesta se realizó en el Departamento de Personal de Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana Tabasco, aplicándose primeramente a una población abierta, para después seleccionar a 25 sujetos que estuvieron de acuerdo en brindar información de la situación que viven en su área laboral.
- Se eliminaron del instrumento datos incompletos o con errores.
- La eliminación de sujetos que no cumplían el criterio de antigüedad o escolaridad.
- Se eliminaron sujetos con falta de disponibilidad para llenar el cuestionario.
- Personas que se negaron y no quiso colaborar.

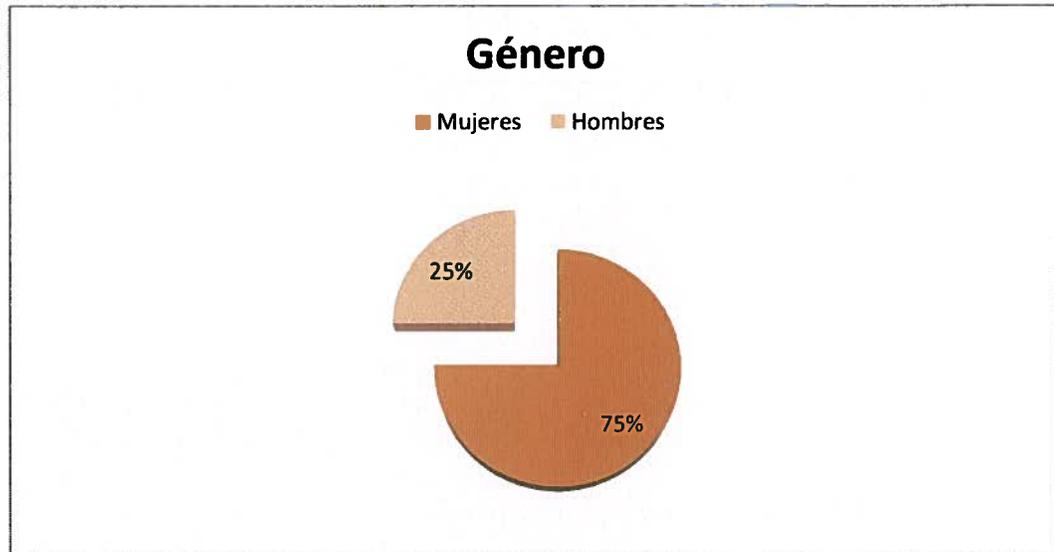
Es así, como la muestra definitiva está constituida por 25 sujetos, pero, para una mejor apreciación de las características sociodemográficas de la muestra que se consideró para el análisis de campo, se presentan previamente gráficas de la Población o Universo.

Los datos que se presentan del total del universo para efectos de una mayor ilustración de la investigación se incorporó con el propósito de tener más datos duros para el análisis.

Otro aspecto importante a destacar, es que la recolección de la información de las encuestas aplicadas se hizo por medio de las formas cualitativas de investigación, por lo que cuando las respuestas se comenzaron a repetir, se consideró que técnicamente estaba saturada la muestra.

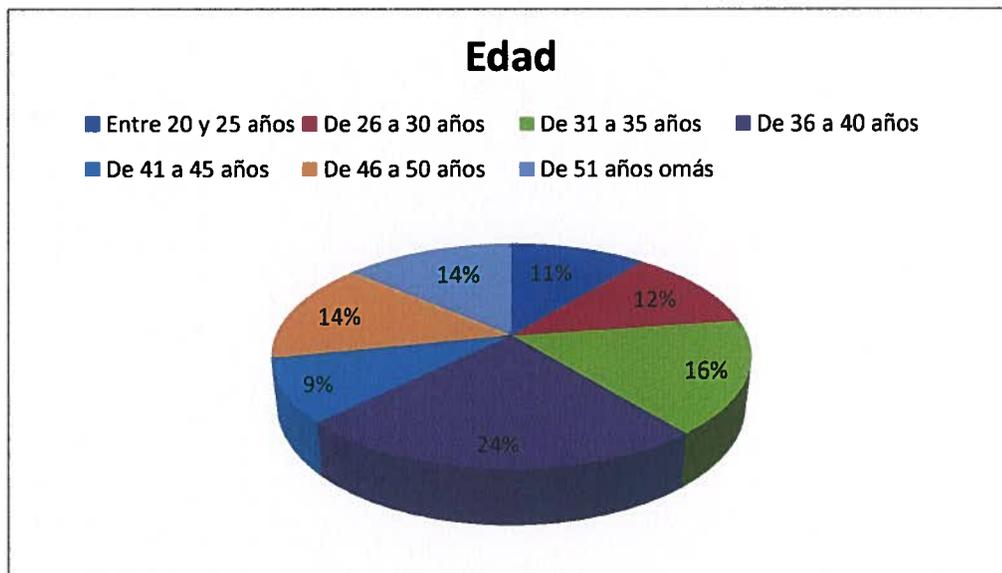
4.5.1. Características de la Población (Datos Generales)

Gráfica 1



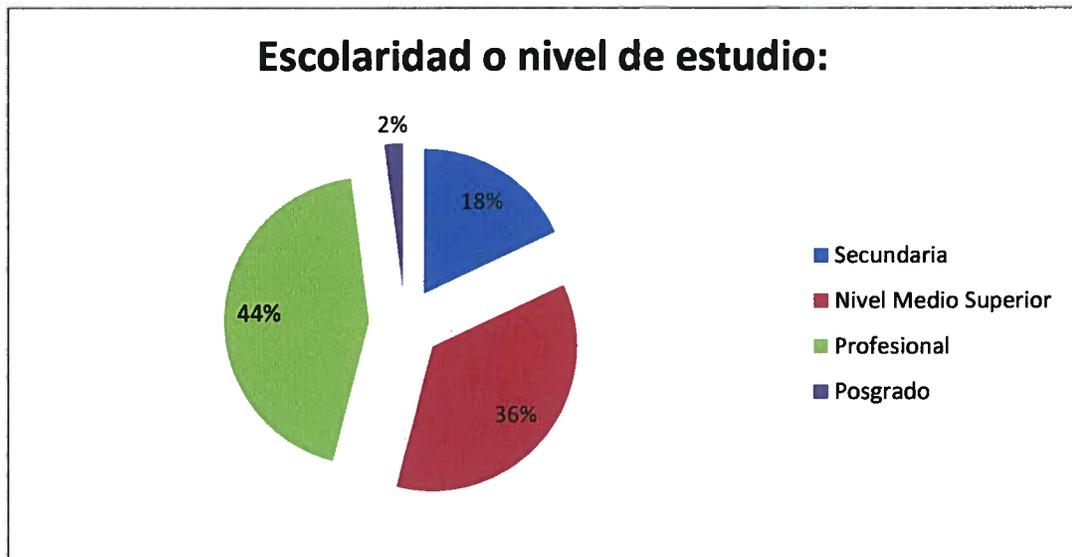
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfica 2



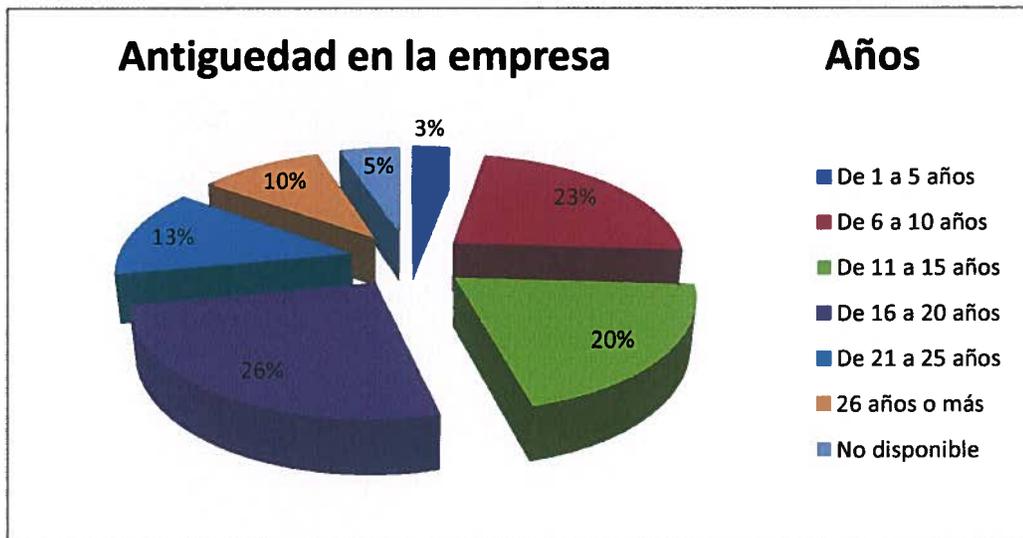
Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia, 2015

4.6. Muestra Estratificada

La muestra está integrada por 25 sujetos, es decir, de una población de 61 personas solo se tomaron estos sujetos y considerando los resultados de la prueba piloto se procedió a establecer una estratificación de esta muestra cómo se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3

PUESTOS DEL PERSONAL	CUESTIONARIOS APLICADOS	Hombres	Mujeres
Jefe de Área	1	1	
Personal operativo	24	6	18
total	25	7	18

Fuente: Cuestionarios aplicados, 2014

4.7. Organización de la Información para su Análisis

Ya que se aplicó el cuestionario al personal encuestado, se capturo la información de preguntas y respuestas, para posteriormente organizar la información mediante cuadros y graficas donde se establecen datos de forma porcentual que nos sirvieron para un mejor análisis de los resultados arrojados por el instrumento aplicado con la finalidad de obtener las conclusiones de la investigación.

4.8. Análisis e Interpretación de Resultados

A partir de las consideraciones metodológicas previas, se realizó una interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación. Y para efectos de una mejor interpretación de los datos duros, se presenta primeramente la pregunta que se hizo en el cuestionario y enseguida una gráfica donde se procesa la información obtenida de manera estadística; y en una tercera etapa, se realiza un análisis de los resultados de cada pregunta.

Pregunta 1. ¿Tiene una comunicación permanente con su jefe al momento que hay un problema?

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En esta grafica se puede observar que el 48% de la muestra opina que hay buena comunicación, con su jefe al momento que hay un problema y el 36% opina que es regular. Por lo que se puede concluir que en su mayoría los trabajadores están conformes con la comunicación que hay con su jefe inmediato al momento de surgir una problemática.

Pregunta 2. ¿Las actividades al momento de trabajar son claras y precisas?

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia, 2014

Con base a la gráfica anterior se puede mostrar que el 52% de los entrevistados percibe que hay claridad y precisión de las tareas y actividades que deben de realizar casi siempre y el 32% opina que en ocasiones y solo el 8% considera que siempre hay claridad en las actividades que tienen que desempeñar.

En consecuencia se concluye, que hay una opinión favorable en cuanto a que las actividades se hacen de manera precisa, ya que tienen pleno conocimiento de las tareas que tienen que realizar.

Pregunta 3. ¿Los canales de comunicación con su jefe son adecuados y han resuelto los problemas de manera óptima?

Gráfica 7



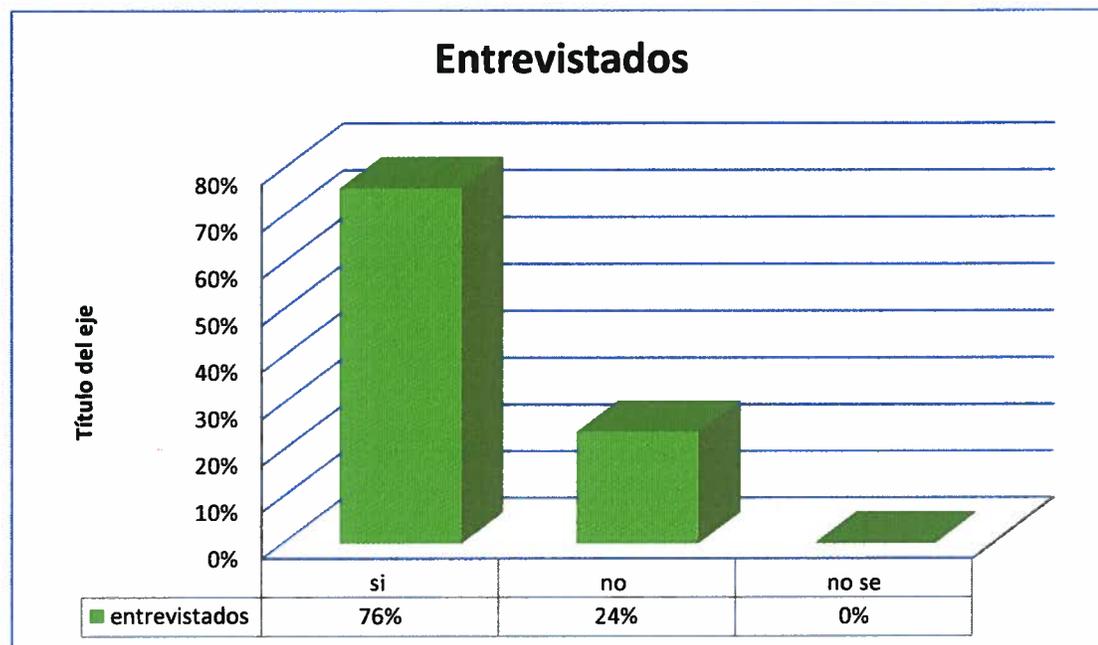
Fuente: Elaboración propia, 2014

Del análisis realizado a la gráfica, se identifica que el 56% de los entrevistados considera que los canales de comunicación con su jefe son adecuados y esto ayuda a resolver de manera óptima los problemas que se presentan y el 24% lo percibe como que se da en ocasiones y solo el 12% considera que se da siempre.

Lo anterior muestra que un 68% de la totalidad encuestada cubre las expectativas en comunicación, también se encontró que en el área un 8% no sabe si son eficientes los canales de comunicación y esto por tanto afecta sus funciones y actividades.

Pregunta 4. ¿Cree usted que mejorando la comunicación en las actividades que realiza harían más eficiente a la institución?

Gráfica 8



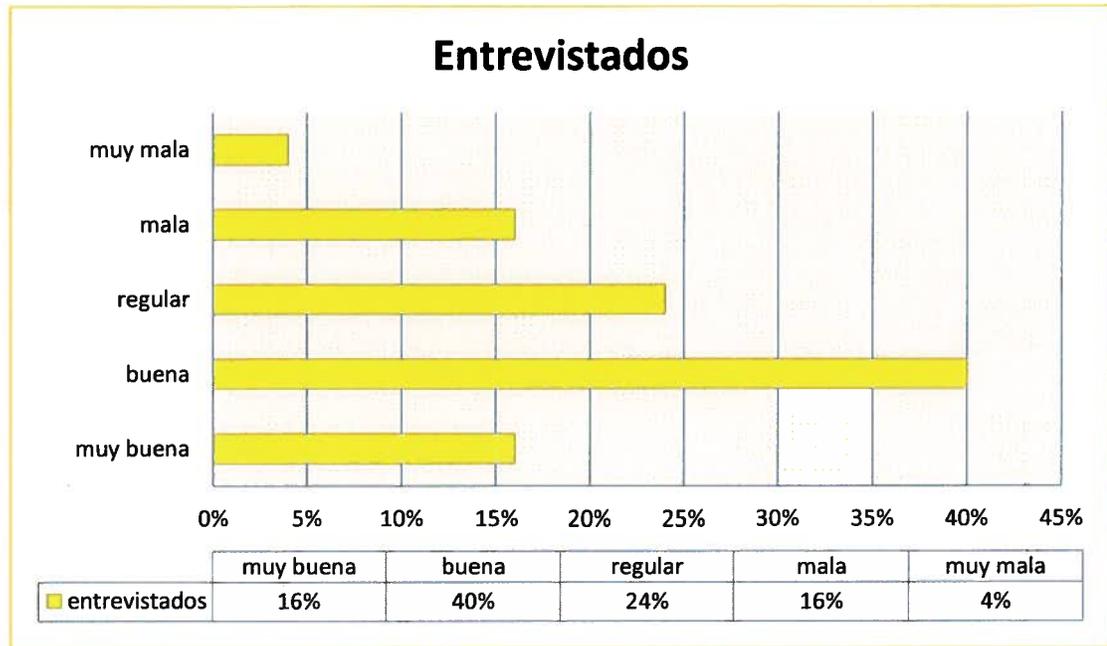
Fuente: Elaboración propia, 2014

Del total de encuestados la mayoría considera que el centro de trabajo necesita tener una mejor comunicación en cuanto a las actividades que realiza, para generar mayor confianza entre sus jefes y sus compañeros de trabajo y esto traería una mayor eficiencia en la institución, es decir, el 76% considera esta variable como requisito indispensable en sus actividades que realiza.

Y solo un 24% señaló que el mejoramiento de la comunicación no afectaría la eficiencia en la institución.

Pregunta 5. ¿Considera que la cultura organizacional es?

Gráfica 9



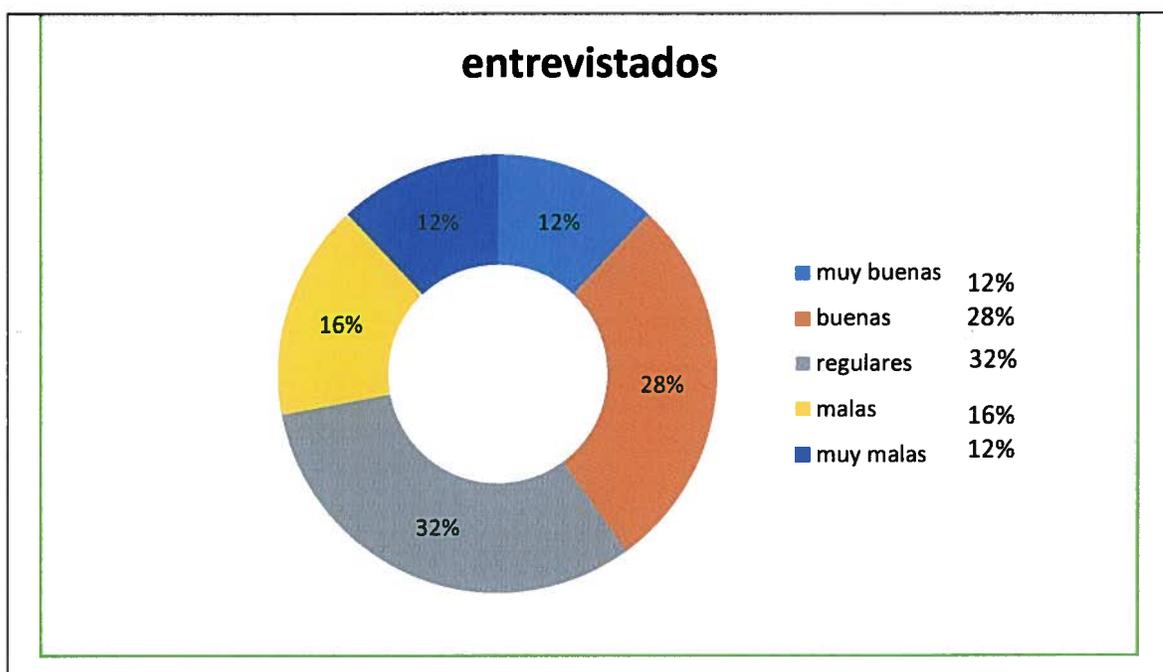
Fuente: Elaboración propia, 2014

Se puede observar que en la gráfica anterior consideran que la cultura organizacional es buena en 40% de los entrevistados y regular en un 24% y solo el 16% considera que es mala y el 4% muy mala.

Esto refiere que dentro del departamento existen diversos grupos de trabajo los cuales hacen equipo voluntariamente sin ningún problema, pero otro grupo de trabajadores que consideran mala y muy mala la cultura organizacional, no están satisfechos y esto es preocupante.

Pregunta 6. ¿Las definiciones que se encuentran en la guía o manual de sus actividades que realiza las considera?

Gráfica 10

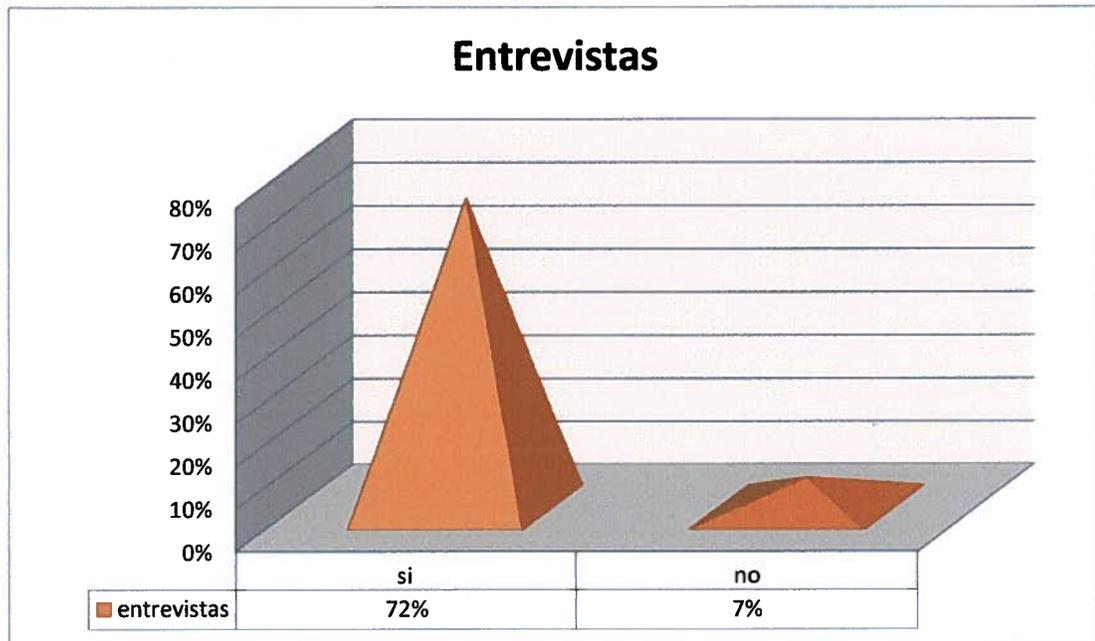


Fuente: Elaboración propia, 2014

Del análisis de la gráfica anterior se puede constatar que para el 32% de los encuestados, consideran regular las definiciones que se encuentran en la guía o manual de sus actividades y el 28% lo considero bueno y solo el 12% opino que es muy bueno, pero hay un contrapeso de 28% que las consideran malas y muy malas.

Pregunta 7. ¿En las políticas laborales de su centro algunas le causan molestia?

Gráfica 11



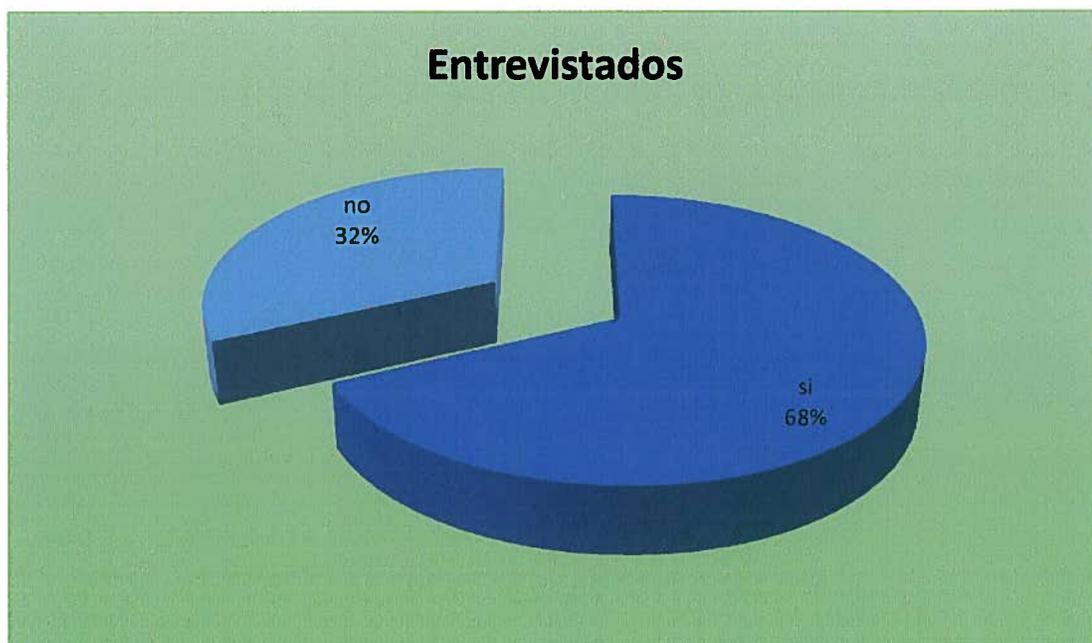
Fuente: Elaboración propia, 2014

En la pregunta siete el 72% de los entrevistados contestaron que sí y el 28% que no, lo cual implica que hay descontento en las políticas laborales.

Al observar que las respuestas estaban inclinadas hacia el si se preguntó el porqué de esto y comentaron los entrevistados que si existe malestar, porque estas políticas no inciden en un ambiente laboral armonioso.

Pregunta 8. ¿Sabe que es la cultura de filosofía de calidad?

Gráfica 12



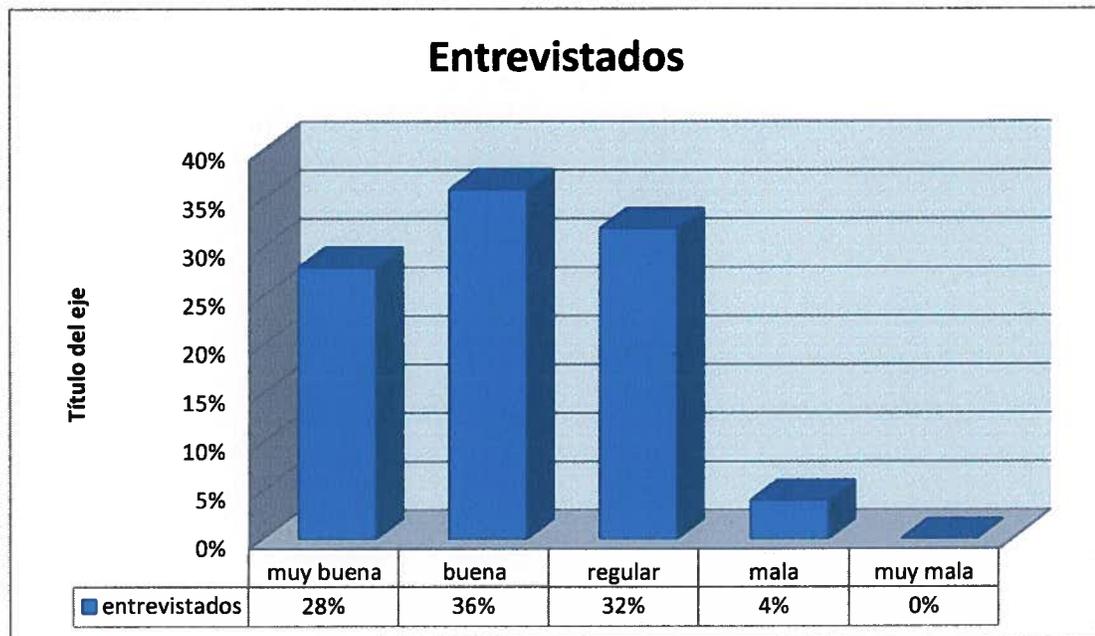
Fuente: Elaboración propia, 2014

El 68% de los entrevistados contestó, que si saben lo que es la calidad y un 32% considero que no sabía.

La justificación de estas respuestas fue porque la cultura de la calidad en el trabajo, se debe impartir en cursos que comprendan este aprendizaje, pero es primordial que se les brinden las facilidades para asistir a dichos cursos de capacitación, a todo el personal (jefes y subordinados) del Departamento de Personal de Macuspana Tabasco.

Pregunta 9. ¿Su actitud hacia sus compañeros es?

Gráfica 13

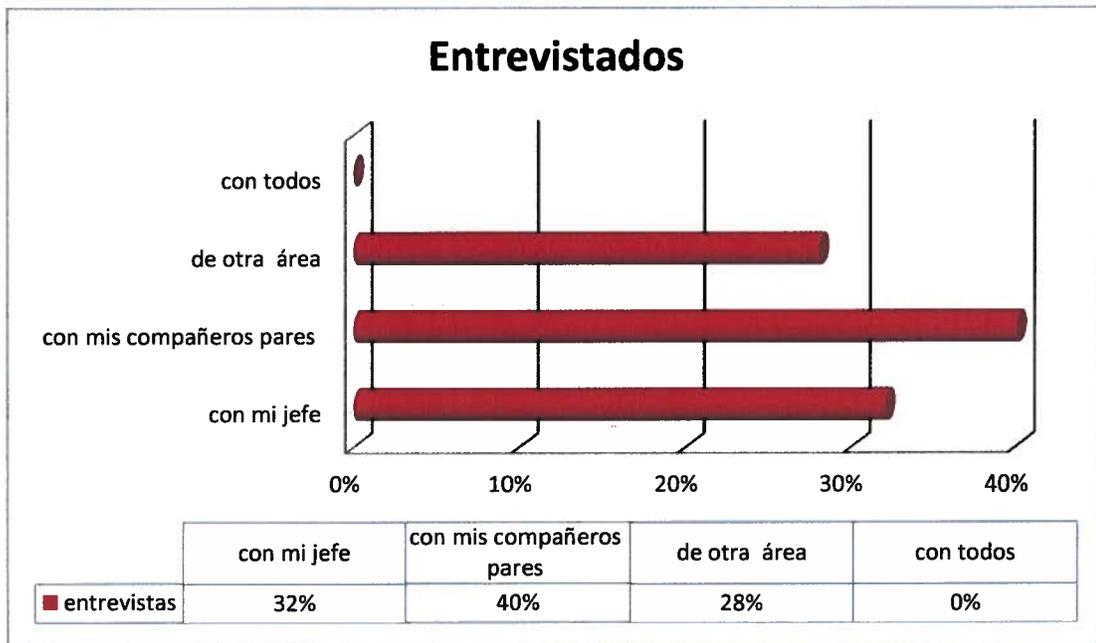


Fuente: Elaboración propia, 2014

En esta pregunta los entrevistados contestaron con un 36% que su actitud la consideran buena, un 32% regular, así mismo un 28% muy bueno y solo el 4% la considera mala, lo cual denota que la actitud de los trabajadores en general en el departamento es aceptable y de armonía.

Pregunta 10. ¿Los conflictos que tiene o ha tenido en su trabajo son?

Gráfica 14



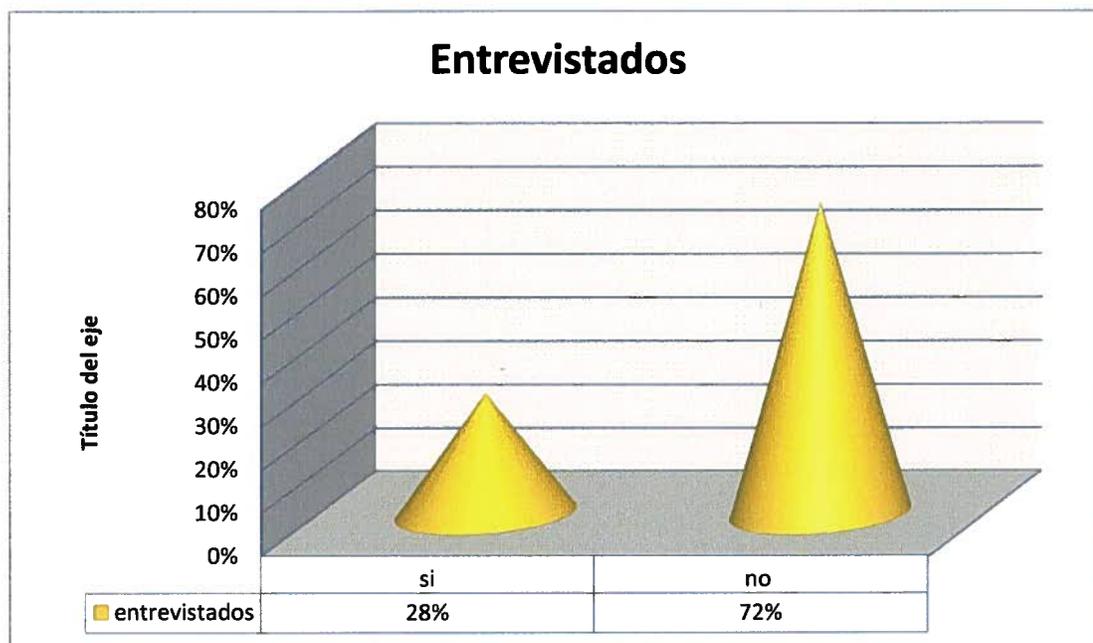
Fuente: Elaboración propia, 2014

Del análisis a la gráfica anterior se determina que el 40% han tenido conflicto con sus compañeros pares y el 32% con su jefe y el 28% con los de otra área, por lo que se observa que los conflictos entre todas las áreas es habitual.

Siendo esto una desventaja para todas las áreas del departamento, ya que se desconoce si existe o existió alguna queja o denuncia en contra de un trabajador o jefe por estos conflictos de personal.

Pregunta 11. ¿Lo han sancionado por alguno de estos conflictos?

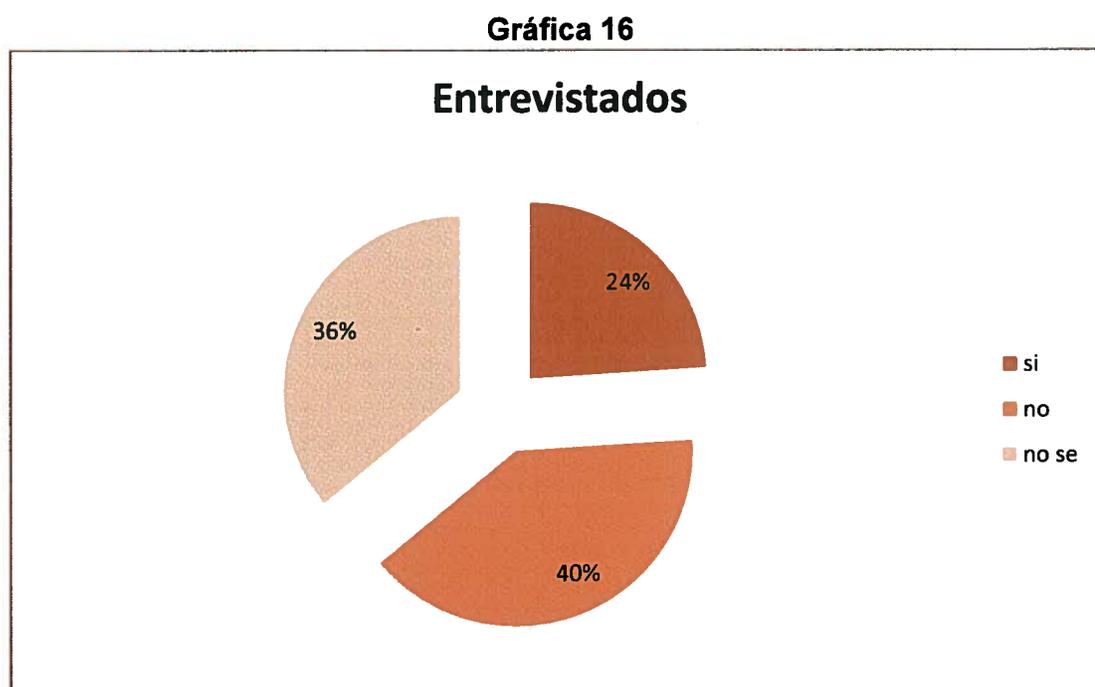
Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia, 2014

Continuando en la tesitura de la pregunta anterior y analizando la gráfica anterior se puede observar que un 28% consideran haber sido sancionados por un conflicto que tuvieron y el 72% afirma no haber llegado a la sanción por causa de un conflicto que hayan tenido en el departamento.

Pregunta 12. ¿Cree usted que las políticas de su centro generan los conflictos entre los trabajadores?

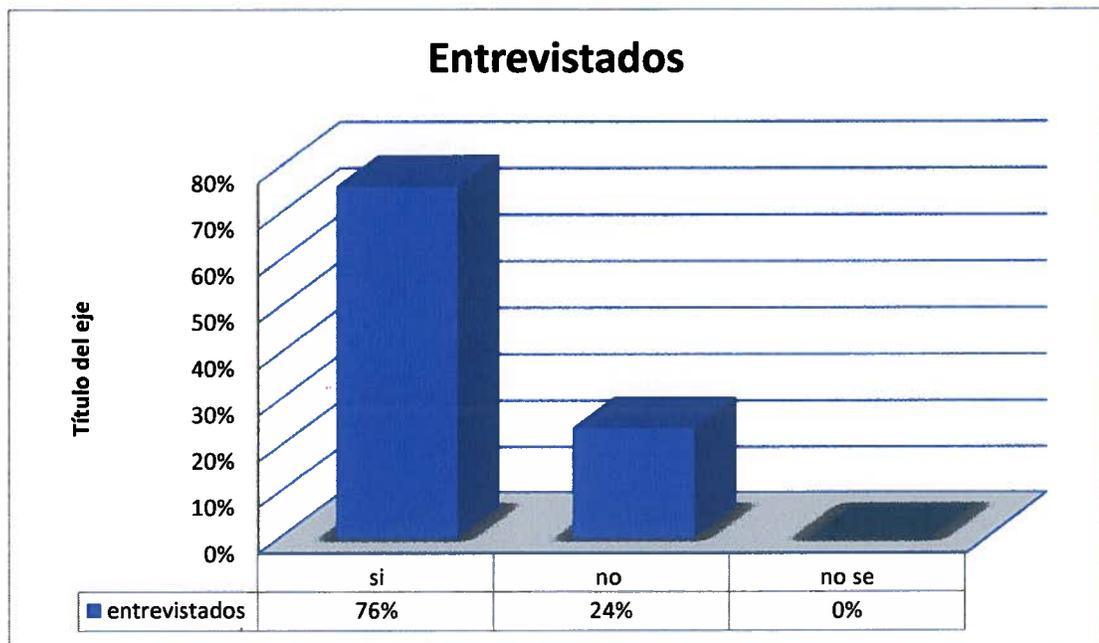


Fuente: Elaboración propia, 2014

En la pregunta doce de la investigación, el 24% de los entrevistados consideraron que las políticas del centro laboral ocasionan los conflictos y el 40% considera que no, sin embargo un 36% declaró que no sabe o más bien no tiene identificado el origen de los conflictos que se dan en el departamento.

Pregunta 13. ¿Cree usted que un cambio cultural en la organización evitaría los conflictos en su centro?

Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia, 2014

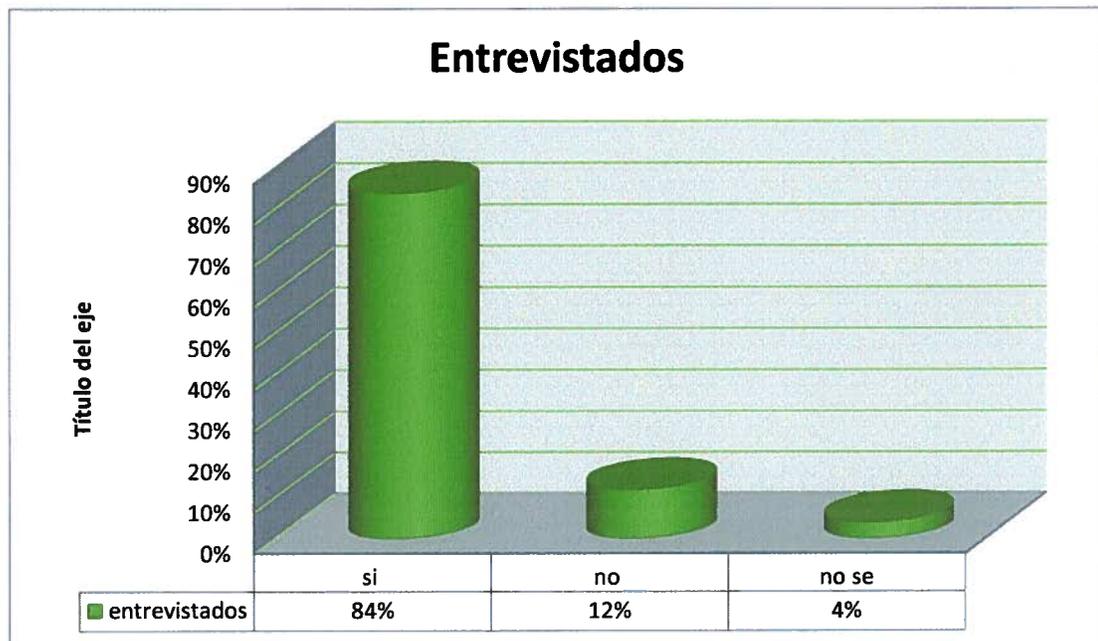
En la gráfica se observa que el 76% consideran que se evitarían los conflictos si se realizara un cambio en la cultura de la organización, mientras que el 24% opina que el cambio no sirve para evitar conflictos.

Esto refleja que si hay una necesidad de cambio cultural en el departamento de personal, para evitar conflictos en y entre las áreas de trabajo.

Por lo que es necesario implementar un cambio en la organización que integre a todo el personal para un mayor éxito de este cambio.

Pregunta 14. ¿Se siente usted identificado con la misión de su centro?

Gráfica 18



Fuente: Elaboración propia, 2014

En la gráfica anterior se observa que un 84% opina que si se identifica con la misión de sus centro de trabajo y el 12% no y solo un 4% no sabe, sin embargo estas repuestas son buenas, toda vez que los encuestados sienten pertenencia por su centro laboral, ya que esto crea un factor de compromiso en los trabajadores con su institución.

Pregunta 15. ¿Le motiva el trabajo que desempeña?

Gráfica 19



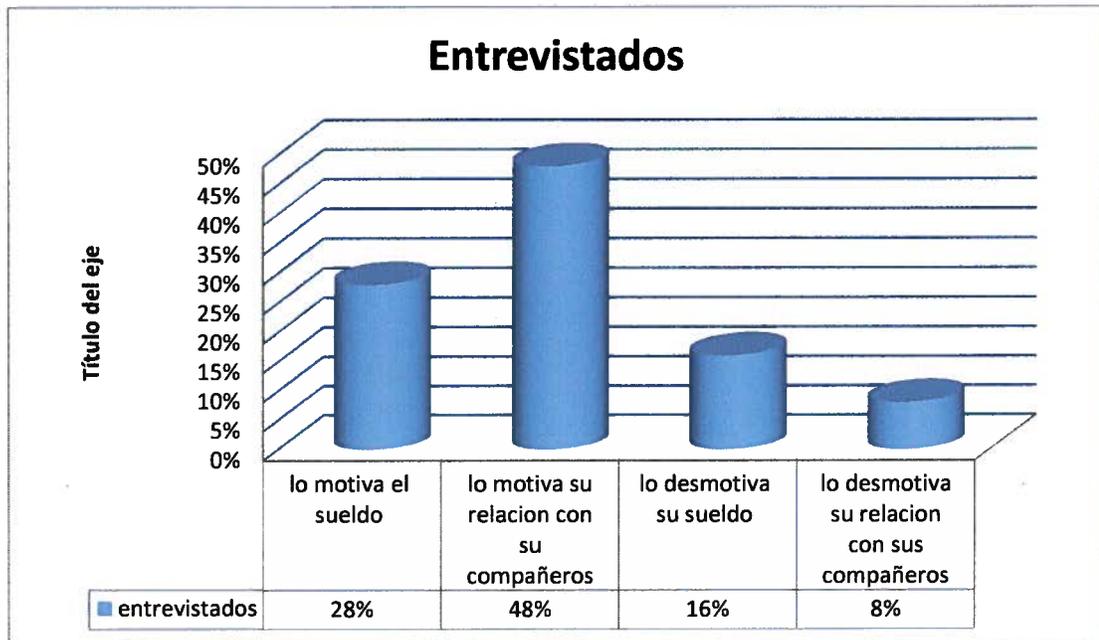
Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se observa en la gráfica, un 44% opina que en ocasiones le motiva el trabajo que desempeña y el 16% que nunca y estos son muy malos indicadores de gestión laboral, puesto que solo el 20% señaló casi siempre y un 12% siempre.

Lo cual quiere decir que no hay satisfacción, ni motivación, por parte de una gran mayoría del personal de este departamento.

Pregunta 16. ¿Qué lo motiva o que es lo que lo desmotiva al realizar su trabajo?

Gráfica 20



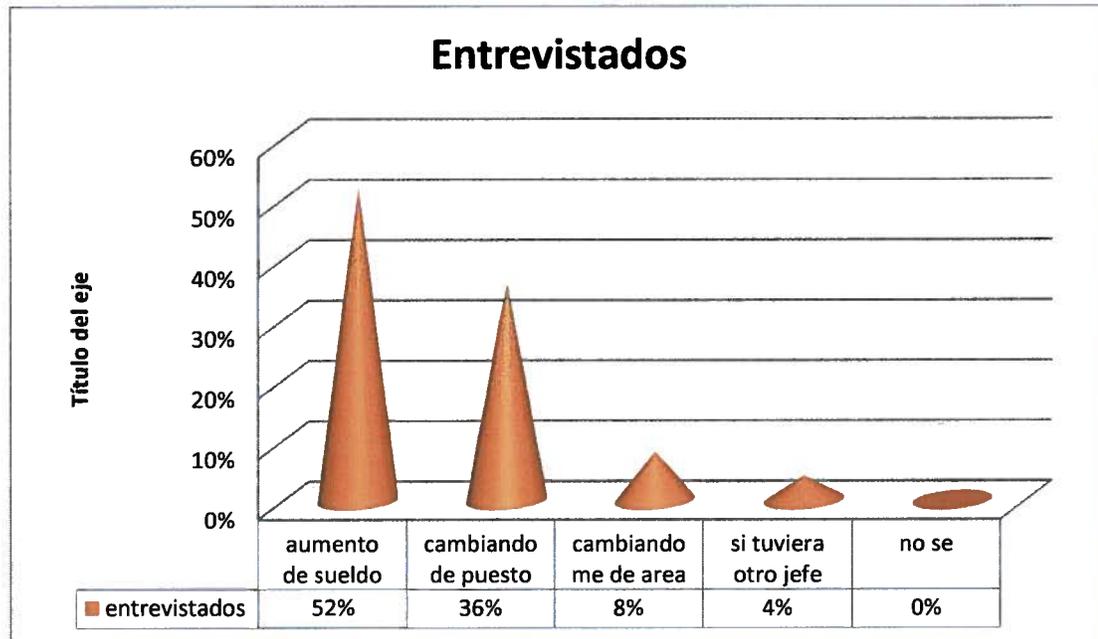
Fuente: Elaboración propia, 2014

En la gráfica se observa que un factor importante que motiva a las personas, son las buenas relaciones interpersonales para el mejor desempeño de sus actividades y esto se comprueba con el 48% de respuestas que dieron las personas encuestadas, al contestar que los motiva sus relaciones con los demás y solo el 28% respondieron que los motiva su sueldo, pero en contraparte el 16% contestó que los desmotiva su sueldo y solo el 8% respondió que los desmotiva su relación con sus compañeros.

De acuerdo a los resultados que arroja el instrumento, se puede concluir que hay una tendencia favorable hacia la motivación de los trabajadores, en virtud de que esta representa el 76% del total.

Pregunta 17. ¿En qué medida sería más eficiente y de calidad su trabajo?

Gráfica 21



Fuente: Elaboración propia, 2014

Se analizó la gráfica anterior en la que se observa que el 52% de los entrevistados considera que un aumento de sueldo mejoraría su eficacia y eficiencia en la calidad de su trabajo y un 36% menciona que solo que cambiara de puesto a un nivel más alto y el 8% contestó que cambiándose de área mejoraría la calidad de su trabajo y solo un 4% considero que su situación cambiaría si tuviera a otro jefe.

En suma la respuesta de mayor peso se dio en el sentido que la mayoría prefiere un aumento de sueldo y un mejor puesto laboral.

4.9. Consideraciones Finales de los Resultados

El departamento de personal mantiene una media de edad, lo que manifiesta ser una dependencia madura, es decir no es joven pero tampoco vieja, por lo que la mayor parte del personal encuestado tienen la responsabilidad de una familia, lo que quiere decir que sus necesidades son de estabilidad y oportunidad en la dependencia.

En general se observa que la comunicación es clara y adecuada, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, lo cual quiere decir que los canales de comunicación funcionan en forma asertiva entre el personal operativo y los mandos medios.

Un resultado de la investigación de campo, es que se determinó que el contacto directo que tienen los mandos medios con el personal operativo, hace que los canales de comunicación entre estos sean aceptables.

En cuanto a la cultura organizacional se observa que el personal, señala que esta es buena, pero que si es necesario mejórala a través de la impartición de cursos para una mayor calidad en el trabajo.

En lo referente a la cultura de personas, se observa que si hay conflictos entre los trabajadores e incluso con su jefe, o con personal de otras áreas, sin llegar a la sanción, por lo cual se puede mencionar que estos conflictos no son de gravedad, pero si será necesario implementar una estrategia para evitar que estos conflictos continúen o lleguen a agravarse.

Aunque cabe mencionar que solo un 24% del personal encuestado considera que estos conflictos los generan las políticas que desarrolla la empresa en general, sin embargo otro 76% del personal opina que un cambio en la cultura organizacional de la empresa evitaría que se siguieran suscitando estos conflictos, que afectan la armonía y un mayor desempeño eficiente de los trabajadores.

Un 84% de los empleados que laboran en este Departamento de Personal Macuspana, se identifican y sienten pertenencia con él, lo cual crea un factor favorable de compromiso.

El personal considera que sus necesidades no son tomadas en cuenta y esto afecta directamente su motivación al trabajo, lo cual quiere decir que no hay una satisfacción total de los trabajadores. Sin embargo una motivación que tienen los trabajadores son las buenas relaciones interpersonales y solo al 28% lo motiva el sueldo, pues consideran que falta promoción hacia el personal, aún y cuando este tiene años trabajando para la empresa, creando esto una reacción de desánimo, de sentimiento de frustración y en consecuencia, detrimento en la identificación y pertenencia institucional, al grado de poder llegar a la pérdida por completo de esa identidad.

En contraparte el 52% del personal contestó que un factor de motivación sería que le subieran el sueldo, lo que haría más eficiente y de calidad su trabajo y esto redundaría en crear un sentimiento de identidad de los trabajadores hacia su organización y en consecuencia, también podría generar un mayor compromiso de los empleados hacia PEMEX.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL MACUSPANA, EN CIUDAD PEMEX, TABASCO.

5.1. Características del Cambio Cultural

Es importante señalar que todo cambio cultural, implica evaluar la naturaleza del cambio y la elaboración de la estrategia a diseñar y aplicar y en ese sentido cabe señalar que llevar a cabo ambos aspectos implica superar una serie de dificultades que suelen presentarse en estos procesos.

En el capítulo IV donde se hizo la investigación de campo, se estableció una evaluación de las variables y categorías correspondientes a estas, encontrándose resultados interesantes en cuanto a las fortalezas y debilidades de estas variables, donde entendemos que las fortalezas reflejan una serie de valores que se han incorporado a la cultura del departamento de personal, los cuales han fomentado un mejor desempeño organizacional de este.

Y en cuanto a las debilidades, estas reflejan cuanto le falta a esta cultura organizacional para incorporar *estos valores* que se analizaron y de cuáles son sus necesidades más apremiantes como una alternativa de solución a los problemas que presenta la organización.

Considerando este diagnóstico previo, la propuesta pretende ser una alternativa de solución para el cambio organizacional, presentando estrategias que permitan elevar la calidad del trabajo del personal y la eficiencia de la organización. Para lograr los objetivos de la estrategia para realizar el cambio organizacional, se establecieron varias líneas de acción.

5.2. Reorganización Administrativa

Tiene el propósito, de cómo agilizar la gestión de los servicios públicos por lo que se recomienda tomar en consideración los puntos siguientes:

- a) Se busca la congruencia entre la estructura organizacional y el administrativo, para que exista una vinculación directa entre el capital humano y las funciones a realizar con todos los procedimientos que se requieren para dar cabal cumplimiento con los estándares nacionales e internacionales de los servicios públicos.
- b) Deberá garantizar la articulación de la estructura legislativa existente con el proceso evolutivo de la institución, lo cual implica un criterio flexible y adaptativo de la normatividad institucional.
- c) Deben ser delimitados los campos jerárquicos de toma de decisiones dentro de la organización.
- d) Considerando que la administración pública es un ente orgánico complejo que tiene su particular proceso de evolución se recomienda que las estructuras sean sencillas y convencionales que sirvan como punto de partida para la reordenación de los procesos específicos de cada función. La finalidad es eficientar el proceso administrativo eliminando la duplicidad de funciones, indefinición de los mismos, indefinición de niveles de mando y sobretodo, problemas en los flujos de información formales e informales.
- e) Realizar un conjunto de acciones institucionales que potencialicen la introducción y desarrollo ordenado de las TIC en las áreas de trabajo de la organización, en correspondencia con sus funciones, objetivos, y estrategias de trabajo.
- f) Establecer la política general para la ejecución de la actividad informática en la organización, de forma que se garantice el uso óptimo y seguro de las TIC, su integridad, disponibilidad y conservación.

5.3. Desarrollo de Tecnologías Administrativas

- a) Desarrollar, expandir y mantener la red de área local; de manera que se garantice su certificación por la entidad correspondiente.
- b) Implementar los mecanismos y estrategias de seguridad informática previstas en el Plan de Seguridad Informática y Contingencias, de manera que se garantice su certificación por la entidad correspondiente para la autorización del acceso pleno a Internet y el correo electrónico.
- c) Operar con una alta eficiencia el nodo central de comunicaciones de la Red Nacional de Gestión del Conocimiento en Energía (REDENERG), garantizando la conectividad y acceso a las fuentes de información nacional e internacional.
- d) Desarrollar y actualizar el sitio intranet de la organización, soporte del sistema informativo conformado por aplicaciones adquiridas y las nuevas tecnologías.
- e) Desarrollar e implementar un sistema soporte de decisiones de la organización, que garantice la transformación de la información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

5.4. Capacitación del Personal

Desarrollar un programa integral de capacitación en Informática y Ciencias de la Información, que conduzca a la apropiación por el personal de la organización de una cultura en el uso óptimo y seguro de las TIC.

5.5. Innovación y Desarrollo Tecnológico

Promover y ejecutar proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, relacionados con la transferencia, adecuación y uso de las TIC, en

correspondencia con las tendencias actuales en el mundo y que potencialicen la adquisición y desarrollo de capacidades técnicas para la solución de los problemas que ordinariamente aparecen en la vida de la organización.

5.6. Inversión

Destinar parte de los recursos que se obtengan por la venta de los productos y servicios que generan las actividades asociadas al uso de las TIC, al financiamiento para la implementación de esta estrategia.

Plantear estrategias de financiamiento dirigida al mantenimiento y crecimiento de las redes, a partir de la contribución de los proyectos y/o servicios que se ejecutan en las áreas de trabajo de la organización y con la participación de otras organizaciones.

5.7. Etapas de la propuesta

5.7.1. El Entorno

La preparación del entorno contempla dos eventos preliminares, uno que permita definir el escenario donde se realizará el cambio (cultura organizacional) y otro que permita definir la conducción estratégica del proceso, a través de la creación de una unidad responsable.

La caracterización del entorno organizacional se compone de dos eventos, la identificación de la cultura organizacional y la identificación de factores que pueden afectar el normal desarrollo del proceso. Existen características básicas que se deben considerar, dado que éstas en conjunto marcarán el clima organizacional que se quiere crear u orientar hacia el proceso de innovación, es decir, generar un clima

favorable hacia el proceso, de modo de lograr motivación hacia la innovación, mayor productividad hacia el desarrollo del proceso y mayor compromiso hacia los objetivos planteados. Se debe además, identificar los factores críticos generales que pueden afectar el proceso en las distintas fases, para establecer estrategias que permitan manejarlos en el beneficio y desarrollo de su continuidad.

Las dimensiones de un proceso de esta naturaleza y la implicancia que tiene para la institución, hace necesario contar con una unidad central y responsable que conduzca, facilite y habilite el desarrollo del proceso, de acuerdo a los intereses y lineamientos institucionales.

5.7.2. Etapas del proceso

Para lograr que un ente como es la administración pública, brinde servicios que sean de calidad, eficientes y eficaces y que sus acciones sean congruentes a la realidad para lo que fue creada, es condición ineludible, la aplicación rigurosa de los pasos necesarios que exige la investigación, para evitar lo innecesario. Siendo ésta la forma en que un ente como la administración pública adquiere sentido verdadero. Aplicando dicho argumento científico, el modelo planteado se encuentra inserto y desarrollado en una guía de aplicación transferible y adaptable a otras instituciones. Las tres primeras fases: Sensibilización de la innovación, Exploración de recursos tecnológicos y Exploración de recursos pedagógicos, corresponden a fases donde se acentúa el trabajo y el avance del proceso.

5.7.2.1. Sensibilización de la Innovación

La fase inicial de este proceso de cambio, contempla la socialización de las temáticas actuales. En esta fase se da a conocer a los involucrados la visión que

tiene la institución con relación a la conducción del proceso, sentando las bases en los principios básicos de la razón de ser de la administración pública. Además debe sumarse a esto, la importancia de considerar aspectos globales de integración de tecnologías en la educación, que lleven a un uso efectivo de éstas en el contexto de los objetivos de la organización. Es necesario dejar claro que la materialización de la propuesta, debe realizarse con el apoyo de una unidad central especializada que guíe y asesore el trabajo con una visión institucional, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

5.7.2.2. Exploración de Recursos Tecnológicos

La fase de exploración de recursos tecnológicos se puede denominar “Fase de Prueba Dirigida”, lo que significa buscar el uso efectivo de los recursos tecnológicos, en base a la preparación de material didáctico y a la utilización de recursos disponibles en la plataforma, esta fase estará centrada en el desarrollo de recursos tecnológicos y en la nivelación de las habilidades tecnológicas del capital humano.

5.7.2.3. Exploración de Recursos Pedagógicos

La fase de exploración de recursos pedagógicos, comprende el diseño de cursos de capacitación y actualización, sobre desarrollo humano integral, cursos sobre círculos de la calidad, liderazgo basado en principios, cursos sobre el manejo de conflictos y de toma de decisiones.

5.7.2.4. Generación de Recursos Humanos

Otra parte importante que da continuidad a las tres primeras etapas del proceso antes mencionado, es la generación de recursos humanos, que consiste en

establecer un mecanismo de trabajo formal, que involucre el trabajo con la formación de equipos de trabajo y contando con recursos humanos competentes que estén identificados con la institución.

5.7.2.5. Proceso de Enseñanza Aprendizaje

Y una última etapa, es formalizar un proceso de enseñanza aprendizaje permanente, para la formación de recursos humanos que correspondan a las funciones que tiene que desempeñar, de acuerdo a un perfil congruente con sus tareas que debe desarrollar, con base a un diseño de perfiles adecuados, al cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.8. Estrategias de la Propuesta

Estratégicamente, como parte de la propuesta, se deben implantar políticas institucionales de inversión, supervisión administrativa y de dotación de recursos humanos calificados y capaces, que motiven y permitan ofrecer un servicio de calidad del Departamento de Personal, para los trabajadores de la empresa paraestatal de Ciudad PEMEX de Macuspana Tabasco. Todo esto, tomando en consideración, como parte de las estrategias, los siguientes puntos del cambio organizacional para elevar la calidad de los servicios en materia de Recursos Humanos que proporciona este Departamento.

- a) Planeación para llevar a cabo la gestión de los servicios con niveles altos de calidad y acordes a la realidad de cada región.
- b) Se debe llevar a cabo un control y supervisión formal institucional.
- c) Erradicar los tratos irracionales y la limitada flexibilidad de los servicios públicos que provocan, en muchos casos, disgusto y enojo al personal

administrativo que, en épocas y tiempos de descanso obligatorio, quedan obligados a trabajar en la mayor de las veces sin retribución, motivación y/o pago.

- d) Dar a los servicios públicos la oportuna promoción y difusión para que las personas que requieran de ellos puedan presentarse a utilizarlos sin contratiempos. Con esta acción se evitará que las personas que requieren de estos servicios estén de forma continua dando vueltas innecesarias para llevar a cabo los procesos de gestión, lo cual tiende a acabar en algo insatisfactorio tanto para el personal como para los trabajadores.
- e) Promover la vinculación del personal administrativo con los usuarios que requirieren de los servicios.
- f) Que el control interno de la institución aplique, por lo menos una vez al año, un cuestionario para evaluar el desempeño de los trabajadores del Departamento de Personal Macuspana.
- g) Que el control interno de la institución aplique por lo menos una vez al año un cuestionario para evaluar el comportamiento ético y honesto de los trabajadores del Departamento de Personal Macuspana.
- h) Implantar las nuevas tecnologías modernas de la información y la comunicación para agilizar la gestión de los servicios que proporciona este Departamento de Personal a los trabajadores de Ciudad PEMEX Macuspana, con programas amigables que permitan que los trabajadores puedan utilizarlos sin complicaciones, también esto ayudaría al control y disminución de la corrupción dentro de la administración pública.
- i) La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los usuarios se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los mismos, cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas. En este sentido se visualizan indicadores tales como:

Demora

Los usuarios de los servicios públicos son poco sensibles a la calidad. Sin embargo, es posible influir en ellos potencialmente para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los usuarios de los mecanismos de gestión de la calidad.

Límites funcionales

Si se parte del aforismo "sólo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios públicos que se proporcionan.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la administración pública y de una estrecha comunicación con los usuarios a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Coordinación de actividades

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del usuario y de los trabajadores para que se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios que se otorgan.

Procedimientos administrativos

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los

cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la institución. Se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer talento en la organización.

En ese sentido, se hace necesario el desarrollo de la profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad; las buenas relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los usuarios y la institución y con sus colegas.

Finalmente, es importante resaltar que la aplicación de las estrategias que se han propuesto, tienen como propósito establecer las posibilidades de llevar a efecto un cambio en la cultura organizacional del Departamento de Personal Macuspana, para superar las debilidades que se detectaron en el estudio de campo y así crear las condiciones necesarias, para desarrollar nuevos valores que fortalezcan los estándares de calidad y eficiencia que requiere la nueva gestión pública para la modernización de la administración pública, en el ámbito de la administración de personal de esta empresa paraestatal de vital importancia para el desarrollo económico y sustentable de México.

CONCLUSIONES

Los resultados a los que se llegó con esta investigación dan cuenta del cumplimiento de los objetivos que se plantearon en este trabajo, siendo un hallazgo muy importante, el encontrar un lugar común en la definición que dan diversos autores sobre la cultura organizacional, al señalar que comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

También se puede concluir que es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Se encontró que las culturas latinoamericanas ponen énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales, en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más resultados de exámenes de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo o el jefe.

En México las organizaciones reflejan estructuras jerárquicas de la Iglesia y el Gobierno, aunque la mayor parte de estas muestran una estructura burocrática con el poder en la cima, donde los empleados de niveles inferiores poseen poca autoridad. Otro hallazgo es que se recompensa más a los trabajadores por su lealtad y acatamiento de instrucciones sin reparo hacia su jefe, que la capacidad laboral que puedan tener.

Para los neoinstitucionales las organizaciones que incorporan elementos del contexto institucional o cultural, como reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren apoyo y legitimidad y en opinión de estos autores, esto fortalece a las organizaciones, lo cual de alguna forma se da en PEMEX.

Otra conclusión es que la cultura organizacional de una institución no depende únicamente de variables que proporcionan los modelos tradicionales, sino dependen también de su historia, su demografía y de las elites políticas de cada país.

Un resultado de la investigación, es que se observó que la comunicación es clara y adecuada, lo cual quiere decir que los canales de comunicación funcionan en forma asertiva entre el personal operativo y los mandos medios, es decir, los canales de comunicación entre estos son aceptables.

La cultura organizacional señala el personal de ciudad PEMEX, es buena, pero es necesario mejorarla a través de la impartición de cursos para una mayor calidad en el trabajo.

En la cultura de personas, si hay conflictos entre los trabajadores e incluso con su jefe, o con personal de otras áreas, sin llegar a la sanción, pero si será necesario implementar una estrategia para evitar que estos conflictos continúen o lleguen a agravarse. Un 24% del personal encuestado considera que estos conflictos los generan las políticas que desarrolla la empresa en general y otro 76% del personal opina que un cambio en la cultura organizacional evitaría que se siguieran suscitando estos conflictos, que afectan la armonía.

En la categoría que se analizó del conflicto, se concluye que aunque como seres sociales encontramos nuestro quehacer cotidiano con personas que piensan igual que nosotros, también convivimos con gente que concibe la vida de manera diferente y estos puntos de vista divergentes, en determinados momentos, puede generar tensión y provocar conflictos.

Un conflicto es un choque, un desequilibrio que se produce entre dos acciones o pensamientos y si no son resueltos de manera sana y rápida, pueden llegar inclusive a materializarse en el uso de la fuerza, sin embargo, en ocasiones los conflictos pueden ser esperados y ansiados, puesto que abren la brecha para conseguir un cambio y modificar ciertas acciones.

Varios autores señalan que los conflictos son aprendizajes dado que sacan lo mejor y lo peor de cada uno, dependiendo de la manera en que cada quien resuelva determinada situación.

Un 84% de los empleados, se identifican con la empresa y sienten pertenencia con ella, lo cual crea un factor favorable de compromiso. Pero una parte del personal

considera que sus necesidades no son tomadas en cuenta y esto afecta directamente su motivación al trabajo.

El 52% del personal considera que un factor de motivación sería que le subieran el sueldo, lo que haría más eficiente y de calidad su trabajo y esto redundaría en crear un sentimiento de identidad de los trabajadores hacia su organización.

Otro hallazgo es que la mayoría de los entrevistados considera que hace falta una mayor comunicación que los incluya en la toma de decisiones, al menos en lo que respecta a sus actividades y otra preocupación es la necesidad de alcanzar un desarrollo personal a través de ascenso o mejor sueldo.

En suma, un resultado importante de las encuestas es que se pudo percatar que la mayoría del personal necesita una mayor motivación en su trabajo.

Finalmente la operacionalización de las variables y la obtención de resultados son congruentes con el objetivo general de la investigación que se planteó al inicio, permitiendo tener esto, los elementos suficientes para proponer una estrategia de cambio de la cultura organizacional, la cual motive al trabajador y aumente el nivel de compromiso del personal con la empresa paraestatal

Y aunque los procesos de cambio de cultura organizacional son lentos y la mayoría de las veces se catalizan en torno a procesos externos que motivan y justifican el cambio como se ha comprobado en otros estudios, lo cierto, es que los empleados difícilmente pueden influir desde abajo, a un proceso que debe ser gestionado y

modelado desde arriba, por lo que una estrategia de cambio solo podrá tener resultados efectivos si se ven involucrados todos los integrantes del departamento de personal de PEMEX, en ciudad PEMEX, Macuspana, Tabasco.

RECOMENDACIONES

El Departamento de Administración de Personal, identificado como Departamento de Personal Macuspana de PEMEX en Ciudad PEMEX del municipio de Macuspana, Tabasco, será clave en la aplicación de la estrategia de cambio en la cultura organizacional, ya que apoyara el proceso en cada una de sus etapas.

Para la instrumentación de la estrategia se debe desarrollar un programa de profesionalización de los recursos humanos, creando nuevos valores en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad, para que las relaciones laborales se construyan en un contexto de transparencia, donde se aprovechen los conocimientos y experiencias, de los trabajadores, para fomentar su lealtad y compromiso con la institución.

Aplicar estrategias de servicio, con definición de valores que se desean para los usuarios de los servicios que brinda el Departamento de Personal Macuspana para que los trabajadores realicen sus trámites con prontitud y se de una nueva gestión pública, donde se de una entrega de tramites en tiempo y forma para dar cabal cumplimiento al servicio que debe brindar una administración pública moderna.

Establecer Políticas Públicas con procedimientos modernos en las distintas áreas del departamento de personal, enfocadas a fortalecer las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios que proporciona el área de recursos humanos a la empresa paraestatal.

Para lograr este cambio en la cultura organizacional del Departamento de Personal Macuspana, se recomienda que se impartan cursos de actualización y capacitación para inculcar valores de servicio y de calidad y eficiencia en los procesos administrativos.

Para fortalecer los canales de comunicación entre los mandos y el personal operativo, se debe establecer una estrategia de comunicación permanente y de transmisión oportuna de las políticas y programas que va estableciendo PEMEX, para que el personal se sienta incluido y que se le toma en cuenta en las tareas que debe desarrollar, como un valor laboral.

Es importante que la empresa construya programas de ambiente laboral, para que los trabajadores estén en un clima de armonía y agradable en convivencia y comunicación con sus pares, necesarios para impulsar el cambio cultural en la organización.

Establecer cursos sobre la filosofía de la calidad, promoviendo una cultura de respeto y compañerismo, para crear una cultura de personas, donde el conflicto tiene que ser eliminado.

Crear un programa de información permanente sobre la misión y visión de la empresa donde se inculque al trabajador la filosofía de que es parte integral e importante de la institución, para que se sienta identificado con la organización y crearle un sentimiento de pertenencia a la empresa paraestatal.

Dentro de la estrategia de eficacia y eficiencia, establecer mecanismos y políticas de motivación del personal, a través de promociones, premios, ascensos y mejoramiento de sueldo y de prestaciones, claro dentro de la capacidad presupuestal de PEMEX, pues un cambio en la cultura de la organización, también implica que la organización establezca políticas de motivación al personal, porque hay que tener claro que el motor y el factor clave para que se dé el cambio, es precisamente el factor HUMANO.

Aplicar en la medida de lo posible la estrategia que se propone en el capítulo V, en cada una de sus fases y etapas, con el fin de impulsar un cambio cultural en la organización que en este caso es el Departamento de Personal Macuspana de PEMEX, en Ciudad PEMEX, ya que esta propuesta es una alternativa de solución, para crear nuevos valores de servicio y así elevar los estándares de calidad a nivel nacional en los servicios públicos que proporciona este Departamento a los trabajadores de PEMEX ya citados.

El reto es crear una nueva cultura en la organización, con un enfoque de lo que es la nueva gestión pública, en el concierto de los Estados modernos que aplican estas políticas públicas para beneficio de los usuarios, de la población y de los mismos trabajadores que son parte fundamental de la organización, en este caso, el Departamento de Personal Macuspana en Ciudad PEMEX, del municipio de Macuspana, Tabasco.

REFERENCIAS

- Ackoff, Russell. Conceptos de planeación de empresas, décimo octava edición. Editorial Limusa. México, 1997
- Atkinson. J.W. An introduction to motivation, New Jersey. Von Nostrand, 1864
- Blood good, J. y Morrow, J. Strategic organizational change within an institutional framework. Journal of Managerial Issues, Vol. 12. 2000
- Briones, G. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. ARFO. Bogotá, Colombia, 2002.
- Brown, J. Moberg. La psicología social en la industria. Ed. fondo de cultura económica. México, 1990.
- Brown, M., & Brudney, J. Las TIC's en la administración pública. OECD: Gant, & Johnson. 2004.
- Bugarino, H. La motivación del capital humano en una dependencia del sector público. México, 2003.
- Cabero, J. Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. Grupo Editorial Universitario. España, 1998.
- Caldera, Rodolfo. Planeación estratégica de recursos humanos. Universidad politécnica de Nicaragua. Estrategika-Consultoria, Diciembre, 2004.
- Castañeda L. Naciste para ser Líder. Ediciones Poder. México, 2007.
- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill. México, 1999.
- Chiavenato, I. Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Internacional Thompson editores, México, 2007.

- Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo de México. McGraw Hill. México, 2004.
- David, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, novena edición, México, 2003.
- Deal, y Kennedy A. Cultura corporativa. Fondo educativo interamericano, México, 1985.
- Don Hellriegel-John W. Slocum, Files. Comportamiento Organizacional. International Thomson, 2004
- Ferrer, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México. 1990.
- Forrest, A. 50 caminos hacia la organización que aprende. Panorama editorial. México, 2001.
- González, M y Olivares S. El comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. CECSA, México, 2005.
- Hernández Sampieri, Roberto et al. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw Hill, Tercera edición, México, 2003.
- Martínez, Fabián. Planeación estratégica creativa. Editorial PAC. México, 2001.
- Phegan B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial, México, 1998.
- Ritter, M. Cultura organizacional. DIRCOM. Argentina, 2008.
- Steiner, George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Trigésima primera edición. Compañía editorial continental. México, 2004.
- Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall Pearson, 2004.

PAGINAS ELECTRONICAS

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/organizacional.htm>

https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/vidaebc/descargas/vis_doc/adm/vision_univ_040512.pdf

<http://www.conocimientosweb.net/descargas/article799.html>

<http://www.oem.com.mx/elheraldodetabasco/notas/n2007475.htm>

<http://www.guept.org.mx/index.php/normas-y-leyes>

http://www.pemex.com/acerca/quienes_somos/Paginas/mision.aspx

<http://www.gas.pemex.com/PortalPublico/ContenidoGeneralFlash.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7BF0D9FAAB-D7F9-4B5B-99A6-238796A8226B%7D&NRCACHEHINT=>

<http://www.oem.com.mx/elheraldodetabasco/notas/n2007475.htm>

GLOSARIO

Administración: gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Ambiente laboral: condiciones que se viven dentro del entorno laboral, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

Calidad: se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

Clima organizacional: asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Cultura organizacional: son el grupo de normas, políticas, costumbres y valores que comparten en una institución y logra una mejor interacción entre el grupo que la compone.

Cultura: conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad.

Culture-bound: término inglés que hace referencia a lo que se liga a la cultura.

Cambio organizacional: capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Conflicto: disputa entre dos o más individuos.

Compromiso: es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

Comunicación: compartir o transmitir algo, esto necesita de un receptor, emisor y decodificador.

Departamento de personal: aquel que tiene a su cargo la gestión y resolución de problemáticas referidas a la relación de la empresa con los sindicatos, federaciones y cámaras empresariales.

Filosofía de calidad: La Calidad Total es una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizada hacia el cliente.

Eficacia: es hacer las cosas de la manera correcta y de esta manera alcanzar el resultado deseado.

Eficiencia: se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

Estrategia: Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Identidad: conjunto de características propias de una persona o un grupo y que permiten distinguirlos del resto.

Misión: La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Organización: instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. En general, la organización es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Planeación estratégica: análisis y formulación de planes a nivel estratégico de una organización para alcanzar unos objetivos.

Planeación: acción y efecto de planear o planificar.

Políticas: reglas o normas, de un grupo u organización.

Recursos humanos: fuente de trabajo procedente de las personas y que son necesarias para llevar a cabo un proyecto o actividad.

Ref.: Abreviación de referencia.

Sanción: aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal.

Visión: Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PEMEX: Petróleos Mexicanos.

PMI: Pemex Comercio Internacional.

PETROMEX: Compañía Petróleos de México, S. A.

IMP: Instituto Mexicano del Petróleo.

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

PNUMA: Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

SE: Secretaría de Energía.

SHyCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

BANXICO: Banco de México.

BANCOMEXT: Banco de Comercio Exterior.

MMBD: Miles de Millones de Barriles Diarios.

MMDD: Miles de Millones de Dólares.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

RH: Recursos Humanos.

TIC`S: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OEA: Organización de Estados Americanos.

ONU: Organización de Naciones Unidas.

CNDH: Comisión Nacional de Derechos Humanos.



Imprenta Digital Códice
www.idcodice.com
Av. De los Maestros 57
Col. Agricultura
Tel. (55) 53411723