

Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Comercio y Administración

**METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL
PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN:**
El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de
Paraíso, Tabasco

T E S I S:

Que para obtener el grado académico de Maestría en
Administración Pública

P r e s e n t a :

PATRICIA CRUZ RUEDA

Director:

Dr. Roberto Avalos Aguilar

Agua Dulce, Ver.; mayo de 2014

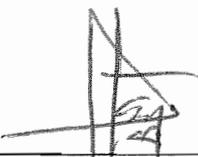


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

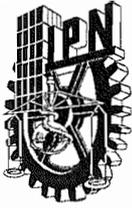
CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 30 del mes de Junio del año 2014, la que suscribe Patricia Cruz Rueda, alumna del Programa de Maestrías en Ciencias en Administración Pública, con número de registro B001927, adscrita a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto(a) que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Roberto Avalos Aguilar y cede los derechos del trabajo titulado **METODOLOGIA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION: El caso del centro de servicios al personal Kaan Ceiba de Paraíso, 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 electrónicas tulumparadise@hotmail.com, y robertoavalos@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Patricia Cruz Rueda



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 13 de JUNIO del 2014

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. en su sesión No. Celebrada el día 21 del mes de MAYO conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

CRUZ

Apellido paterno

RUEDA

Apellido materno

PATRICIA

Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	1	9	2	7
---	---	---	---	---	---	---

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

- 1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:
"METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: EL CASO DEL CENTRO DE SERVICIOS AL PERSONAL KAAN CEIBA DE PARAÍSO, TABASCO"

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

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

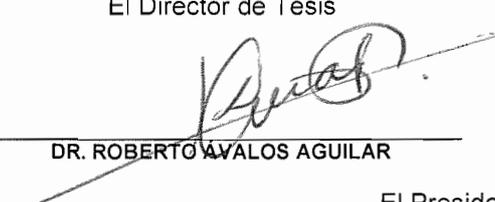
DR. ROBERTO ÁVALOS AGUILAR

- 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:

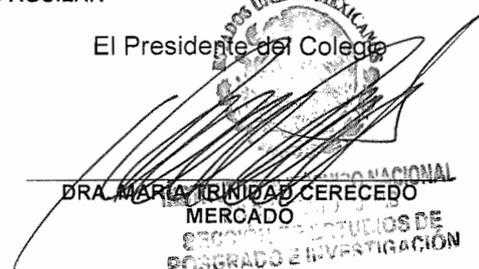
El Director de Tesis

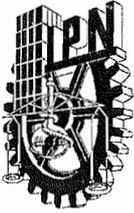

DR. ROBERTO ÁVALOS AGUILAR

El Aspirante


C. PATRICIA CRUZ RUEDA

El Presidente del Colegio


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO
SECRETARÍA 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 10:00 horas del día 10 del mes de JUNIO del 2014 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:

“METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: EL CASO DEL CENTRO DE SERVICIOS AL PERSONAL KAAN CEIBA DE PARAÍSO, TABASCO”

Presentada por el alumno:

CRUZ

Apellido paterno

RUEDA

Apellido materno

PATRICIA

Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	1	9	2	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

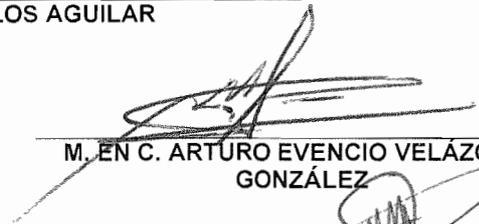
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis


DR. ROBERTO ÁVALOS AGUILAR


DR. JESÚS CEJA PIZANO


M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ


M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS


M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y permitir que cumpla con uno mas de mis sueños

A mi madre por ser un pilar importante en mi vida, demostrándome con su apoyo de forma incondicional el logro de mis metas

Al Dr. Roberto Avalos Aguilar por su colaboración, amistad y apoyo para dirigir este trabajo con sus valiosas sugerencias que hicieron posible la realización de este trabajo

A Daniela Marlene , Naomi Berenice y Leticia que son el motivo de seguir, alcanzando mis ideales de superación día a día, ya que en momentos difíciles me han dado su amor y comprensión logrando el sueño deseado.

“El guerrero de la luz siempre procura mejorar. . . . Cada golpe de su espada trae consigo siglos de sabiduría y meditación. Cada golpe necesita tener la fuerza y la habilidad de todos los guerreros del pasado, que aún hoy continúan bendiciendo su lucha.” —Paulo Coelho

ÍNDICE

RESUMEN	3
SUMMARY.....	4
INTRODUCCIÓN	5
i. Objeto de Estudio.....	9
ii. Objetivos de la Investigación.....	9
a. Objetivo General.....	10
b. Objetivos Particulares.....	10
iii. Planteamiento del Problema	11
iv. Justificación	14
v. Estado del Arte.....	15
vi. Metodología	20
a. Hipótesis	22
b. Variables.....	23
c. Indicadores	25
PRIMERA PARTE:	27
MARCO REFERENCIAL DE LA TEORÍA DE LOS SERVICIOS AL PERSONAL Y LA CALIDAD EN LA GESTIÓN.....	27
CAPÍTULO UNO: LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES COMO EL NUEVO ENFOQUE DE GESTIÓN	28
1.1 Las Teorías de la Organización y la Gestión de la Calidad	36
1.1.1 Breve Análisis de las Diversas Teorías Administrativas	37
1.1.2 El Servicio al Cliente: Elemento Determinante para Elevar la Productividad de las Organizaciones	44
1.2 La Calidad en el Servicio como Estrategia Organizacional.....	46
1.2.1 El Control de los Procesos en la Atención al Personal.....	49
1.2.2 Elementos Básicos de un Buen Servicio al Personal	51
CAPÍTULO DOS: LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y SU REGULACIÓN: Modernización, Importancia y Marco Jurídico.....	53
2.1 La Importancia de los Servicios Públicos en la Sociedad Moderna.....	56
2.1.1 Características Económicas y Sociales de los Servicios Públicos.....	57
2.1.2 Modernización en la Prestación de los Servicios Públicos.....	61
2.2 Aspectos Legales en la Regulación de los Servicios Públicos	66
2.2.1 Marco Jurídico en la Prestación de los Servicios Públicos	68
2.2.2 La Regulación Económica de los Servicios	73
SEGUNDA PARTE:	87

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco.....	87
CAPÍTULO TRES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.	88
3.1 Diagnóstico del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco.....	88
3.1.2 Antecedentes y Situación Actual.....	88
3.1.3 Objetivos y Metodología de la Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos	90
3.2 Propuesta Metodológica para la Evaluación de los Servicios que Ofrece el Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco... 	103
3.2.1 Demografía y Resultados Obtenidos por Organismo Subsidiario	103
3.2.2 Programa de Acciones de Mejora Continua.....	121
CAPÍTULO CUATRO: ACCIONES CONCRETAS QUE REALIZA EL ORGANISMO SUBSIDIARIO DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN A SU PERSONAL.....	129
4.1 La Transparencia en la Prestación de los Servicios: Acciones Básicas	130
4.1.1 Consideraciones Generales.....	134
4.1.2 Modernización Institucional.....	144
4.2 Requerimientos para Implantar la Propuesta	150
4.2.1 Requerimientos de Orden Jurídico Normativo.....	151
4.2.2 Requerimientos de Orden Administrativo	153
4.2.3 Requerimientos de Orden Técnico	156
4.2.4 Requerimientos de Orden Económico Financiero	157
4.2.5 Propuesta de Agenda para la Gestión Institucional.....	157
CONCLUSION: Sugerencias y Recomendaciones	162
BIBLIOGRAFÍA	173

RESUMEN

La idea de que los recursos humanos de una organización constituyen una fuerte ventaja competitiva sostenible ha propiciado una línea de investigación sobre la integración del estudio de las unidades administrativas de recursos humanos con la teoría estratégica. Tal es el caso de la presente investigación, ya que a través de un estudio diagnóstico se pueden mejorar las posibilidades de llegar al éxito organizacional en términos generales y en consecuencia del elemento más importante de la propia organización como es el personal.

En consecuencia este trabajo de investigación busca en primer lugar analizar las acciones que ofrece el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, sus antecedentes, marco regulatorio, el impacto que tienen en la prestación de dichos servicios, y a partir de ello proponer una metodología estándar, tanto en el ámbito administrativo en general como en el organizativo en particular, todo ello con el propósito de contribuir a aumentar la eficacia y la eficiencia de dicho centro. Lo anterior constituye un verdadero aporte a la administración pública en tanto que la estrategia metodológica que se propone ya está siendo considerada para su implantación y con ello contribuir a lograr mejores niveles de eficacia, eficiencia y productividad de dicho centro.

El trabajo está dividido en dos grandes apartados, la primera parte que corresponde a la teoría de los servicios al personal y la calidad en la gestión y la segunda parte que es el caso práctico, es decir la aplicación de dichos elementos al organismo subsidiario de **PEMEX Exploración y Producción** mediante las acciones que ofrece el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**. Cada una de las partes consta de dos capítulos vinculados, es decir, la parte teórica y el caso práctico. Derivado de lo anterior y a manera de conclusión se ofrecen sugerencias y recomendaciones.

SUMMARY

The idea that human resources of an organization are a strong sustainable competitive advantage has led to a research study on the integration of the administrative units of human resources strategic theory. Such is the case of this research, as through a diagnostic study can improve the chances of reaching organizational success in general terms and therefore the most important element of the organization as is the staff.

Consequently this research seeks first to analyze the actions offered by the **Personal Services Center, Kaan Ceiba**, background, regulatory framework, the impact on the provision of such services, and from this ideas to propose a standard methodology both at the administrative level in general and in particular on organizational, all with the aim of contributing to increase the effectiveness and efficiency of the center. This constitutes a real contribution to public service while the strategy that is proposed is already being considered for implantation and thereby contributes to higher levels of effectiveness, efficiency and productivity of the center.

The work is divided into two sections, the first part corresponds to the theory of services to staff and management quality and the second part is the practical case, i.e. the application of these elements to the subsidiary body of **PEMEX exploration and Production** through the actions offered by the **Personal Services Center, Kaan Ceiba**. Each party consists of two chapters linked, i.e., the theoretical and the practical case. Due to the above suggestions as a conclusion and recommendations are offered.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones, tanto públicas como privadas y sociales, centran más su interés en la administración de cómo deben dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día se deben preocupar en crecer y en hacer las tareas ordinarias en algo extraordinario; pero no toman importancia de cómo las demás áreas de las mismas organizaciones están creciendo y que es lo que demandan de áreas afines; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas deben utilizarse.

A través de un estudio diagnóstico se pueden mejorar las posibilidades de llegar al éxito organizacional en términos generales y en consecuencia del elemento más importante de la propia organización como es el personal. Estas acciones se deben promover y dar a conocer, llamar la atención del personal; esto quiere decir conocer los elementos de la organización en forma específica para poder atender los problemas que se susciten en cuanto a la prestación de los servicios que se ofrecen al personal.

Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión, análisis y diagnóstico sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos y experiencias del personal que trabaja en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, en el entendido que vivimos en el proceso de la globalización y mundialización del conocimiento y por tanto se requiere hacer uso de la información disponible tanto en el centro antes mencionado, como de la información disponible en la empresa PEMEX y de la doctrina (teoría) de las organizaciones modernas.

Para los propósitos de este trabajo de investigación (tesis de maestría) entenderemos por “*Servicios al Personal*” el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el personal obtenga el producto, bien o acción en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

También es el conjunto de actividades, procedimientos, objetivos y estrategias que se implementan en una organización, por lo tanto hablar de servicios al personal se refiere a la capacidad que tiene una unidad administrativa responsable para demostrar todos aquellos controles que se establecen relativos a la calidad de un producto o servicio.

Bajo este primer criterio, podemos analizar a la Administración del Personal y como consecuencia de ello la prestación de los servicios al personal, como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La Administración de Personal, como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que: La Administración de Personal¹, es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Por tanto, sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia. La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas. El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el

¹ Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica). La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica complementa a la ciencia.

ser humano². Además cuando existe una correcta administración de todos los elementos que intervienen en un proceso, el personal logra identificar más claramente la importancia de su participación, de igual manera los responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** deben asumir un rol más participativo en función de los resultados que se obtienen al controlar bajo indicadores u objetivos numéricos los procesos que intervienen en dicho centro, facilitando de esta manera la implementación de estrategias de mejora continua a través de acciones de prevención o corrección. Si a ello se le agrega la posibilidad de documentar, monitorear y dar seguimiento a cada uno de los pasos que intervienen en los procesos se asegura un mejor control de los recursos materiales y humanos, teniendo como principal objetivo que el producto o servicio que será entregado al personal logre satisfacer sus necesidades. Los sistemas de gestión de calidad son tan flexibles como así lo requiera cada organización.

Por lo anteriormente señalado, el presente trabajo de investigación (tesis de maestría) denominado: **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**, ofrece una visión general del marco técnico y administrativo que regula, tanto la prestación de los servicios al personal, como aquéllas acciones de realización inmediata mismas que están esperando los integrantes de otras áreas administrativas de la empresa, lo que provoca el desarrollo de una metodología eficaz como alternativa que permita incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en el servicio.

En este trabajo de investigación, mismo que es producto del **Programa de Maestría en Administración Pública que ofreció la ESCA del IPN durante el periodo 2000-2002 en Agua Dulce, Ver.**, se incluyen 32 cuadros, 17 imágenes y 36 gráficas, con información que permite fundamentar el análisis de la estrategia

² Al respecto, Hermida, Serra y Kastika sostienen en "Administración y estrategia, Teoría y práctica" (Ediciones Macchi, 1993), que " resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad".

que se propone y finalmente a manera de conclusión se incluyen algunas sugerencias y recomendaciones, para futuros trabajos de investigación y para las autoridades de PEMEX, concretamente los responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** que tienen como encomienda directa el proporcionar un cúmulo de servicios al personal con los estándares mínimos de calidad.

Agua Dulce, Ver.; mayo de 2014

i. Objeto de Estudio

La motivación principal que animó el presente trabajo de investigación independientemente de los apartados que la integran, es que sirva como un aportación para la mejora de los procesos que actualmente tiene como responsabilidad el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** por lo que se busca desarrollar el tema de la gestión de servicios al personal con estándares de calidad.

En consecuencia, se propone el desarrollo de una **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**, considerando la prestación de servicios como una categoría de análisis y como objeto central de estudio y principal eje de esta investigación; sin embargo también se abordarán las principales características y antecedentes, las principales teorías de la organización, el servicio al cliente, los diversos esquemas administrativos para elevar la productividad de la organización, la calidad en el servicio como estrategia detonadora del buen éxito de la organización, el control de los procesos en la atención al personal, así como los principales elementos básicos de un buen servicio al personal.

Lo anterior con el propósito de llegar a proponer una metodología eficaz que permita contribuir a elevar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en el servicio y que sirva como detonador de la buena gestión del organismo subsidiario en su conjunto.

ii. Objetivos de la Investigación

Este trabajo de investigación busca en primer lugar analizar las acciones que ofrece el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, sus antecedentes, marco regulatorio, el impacto que tienen en la prestación de dichos servicios, y a

partir de ello proponer una metodología estándar, tanto en el ámbito administrativo en general como en el organizativo en particular, todo ello con el propósito de contribuir a aumentar la eficacia y la eficiencia de dicho centro.

Por tal motivo, en el diseño y desarrollo de esta investigación se definen con precisión los objetivos y alcance de la misma, el planteamiento del problema, la justificación, y la hipótesis que anima el desarrollo.

a. Objetivo General

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación es desarrollar y proponer una metodología estándar que permita implantar acciones de mejora a efecto de elevar los índices de eficacia, eficiencia y calidad en el servicio.

De éste objetivo general se desprenden objetivos específicos que se busca alcanzar durante el desarrollo de la investigación, como son:

b. Objetivos Particulares

- b.1 Investigar los antecedentes mediatos de la prestación de los servicios al personal y la mejora continua de los procesos.
- b.2 Analizar el marco teórico y administrativo de la prestación de los servicios al personal en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** del organismo subsidiario de PEMEX Exploración y Producción, para constatar su situación real en relación al cumplimiento de sus objetivos y los niveles de eficacia y eficiencia.
- b.3 Validar la contribución de la calidad en los servicios que se ofrecen al personal en la empresa PEMEX, a partir de considerar a la atención directa del cliente (usuarios) de los servicios que se ofrecen a otras unidades administrativas de la propia empresa, a efecto de lograr el incremento de la productividad.

- b.4 Difundir a través de una agenda las principales acciones que el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** de PEMEX, logre respecto a la implantación de la metodología propuesta.
- b.5 Realizar un estudio técnico sobre las responsabilidades de las autoridades que operan el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** en el organismo subsidiario de PEMEX.
- b.6 Exponer las bases y condiciones metodológicas a que se encuentra sujeta este estudio, a partir de las consideraciones que motivaron el presente trabajo de investigación.
- b.7 Proporcionar una guía de obligaciones legales, administrativas y técnicas a cumplir por parte de las autoridades responsables de operar el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

iii. Planteamiento del Problema

Las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** de PEMEX no deben soslayar los principales imponderables (procesos endógenos y exógenos) que se suscitan al buscar la implantación de un sistema de prestación de servicios al personal y en consecuencia elevar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad.

Asimismo, el análisis de la prestación de los servicios al personal, en el contexto de un organismo subsidiario de PEMEX puede generar causas y razones que dificulten la implantación de la metodología propuesta tales como externalidades, las ventajas de información, y los efectos de red puede causar fallas de orden técnico administrativo.

En ese mismo sentido, podemos señalar que la problemática reside en que no están especificadas las atribuciones de las autoridades administrativas responsables, es decir, del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** y a partir de ello no existe una metodología estándar que se le ofrezca a ésta unidad

administrativa a efecto de poder dinamizar la prestación de los servicios al personal, y la puesta en marcha de los elementos constitutivos del servicio al cliente (usuarios).

a. Problema de la Investigación

Entendemos que el proceso de prestación de servicios al personal es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. La prestación de servicios al personal en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** forma sectores adecuados para el correcto desempeño de la organización en su conjunto. En otras palabras, una metodología como la que se propone en este trabajo de investigación (tesis de maestría) se constituye en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de prestación de servicios al personal por parte del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** tiene sus orígenes en el ámbito privado con la doctrina o teoría de las organizaciones, estas ideas pueden ser aplicadas en cualquier sector tales como los de servicios en general y el sector gubernamental en particular como es el caso del organismo subsidiario de PEMEX.

Derivado de lo antes señalado se puede advertir que el problema central de esta investigación es que actualmente no existe una **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y**

PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco, que contribuya a incrementar aún más los niveles de eficacia, eficiencia y calidad, de dicha unidad administrativa responsable.

b. Planteamiento del Problema

La situación que prevalece actualmente es que no existe una metodología eficaz que contribuya a incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad así como la falta de un verdadero sistema de flujo de información que permita a las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** realizar el proceso de toma de decisiones de una forma más adecuada, tratando de evitar procesos de ineficiencias, corrupción e impunidad en la prestación de los servicios al personal. Por lo anterior, consideramos que esta investigación es tanto documental como de campo para diagnosticar con objetividad, la pregunta central de investigación aquí planteada la cual es la siguiente.

GENERAL

¿Cuáles han sido los principales problemas técnicos, administrativos e incongruencias de la prestación de los servicios al personal que inciden en el manejo ineficaz de la correcta gestión del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, en relación a la consecución de mejores niveles de eficacia, eficiencia y calidad para el organismo subsidiario?

ESPECÍFICAS

- a. ¿Qué factores inciden en la falta de mecanismos para fortalecer la gestión de la calidad en la prestación de los servicios al personal?, considerando que en su conjunto la empresa PEMEX cuenta con procesos técnicos administrativos propios y muy eficaces.

- b. ¿Qué alternativas pudieran ayudar a solventar la dependencia técnica y administrativa del organismo subsidiario con el corporativo de PEMEX?
- c. ¿Cómo definir criterios para el incremento de la eficacia, la eficiencia y la calidad del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**?
- d. ¿En qué medida las aportaciones de la teoría de la organización y los criterios de atención esmerada al cliente pueden contribuir a elevar los niveles de una buena gestión administrativa del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** ?.
- e. ¿Qué estrategia se podría adoptar para que mejore la eficiencia de las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** en la prestación de servicios al personal?.
- f. ¿Es factible fortalecer la gestión del organismo subsidiario a partir de la incorporación de una **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco** como la que se propone en éste trabajo de investigación?
- g. ¿Es conveniente que las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** se manejen con otros criterios más flexibles o mayor libertad, en el proceso de toma de decisiones?

iv. Justificación

Una estrategia de servicios al personal, es decir cliente³ (usuario), es una parte importante de cualquier plan de negocios. Debido a que los negocios se basan en la satisfacción plena del cliente, cualquier negocio debería desarrollar una estrategia que no sólo mantenga satisfechos a los usuarios, sino que los mantenga en armonía para que no se constituyan en origen de problemas de la

³ La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Es por ello que para los propósitos de éste trabajo de investigación (tesis de maestría) se utilizará con mayor frecuencia el concepto de usuario, que el de cliente.

organización. Una estrategia eficaz de servicios al personal tiene varios pasos. Ésta debe centrarse tanto en el manejo del personal de la organización, como en la adecuada formación de su personal. Al saber cómo se siente el personal atendido con la prestación de los servicios que se les ofrecen actualmente, se puede detectar de inmediato el nivel de satisfacción y en consecuencia del nivel de problemas potenciales que puede tener la organización.

Por lo antes señalado, una estrategia de servicio al personal no sólo se trata de lo que se hace con las sugerencias del personal, sino de la forma en que se obtendrán obtendrás sus opiniones. Algunas organizaciones emplean las encuestas, mientras que otras sienten que hablar con el personal puede ser más efectivo.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como satisfacción plena del personal; es decir cuando se elevan los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en el servicio, por tanto un sistema de prestación de servicios al personal lo que va íntimamente relacionado con los conceptos de Mejora Continua, de eficacia, eficiencia y calidad en el servicio.

Por lo anteriormente señalado podemos decir que el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** de PEMEX debe buscar incorporar la metodología propuesta en este trabajo de investigación (tesis de maestría)

v. Estado del Arte

La planificación estratégica y los sistemas de gestión de la calidad son temas estrechamente relacionados en virtud de que pueden tener características muy coincidentes que sirven de punto de partida para analizar el entorno, de nuestra organización, y de nuestra estrategia; y hemos anticipado problemas que nos van a surgir en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, así como el cambio en la mentalidad, la forma de trabajar y hasta el la forma en que se tienen

que diseñar la retribuciones de los empleados. Se pone de manifiesto que implantar un sistema de prestación de servicios al personal en un organismo subsidiario de PEMEX como es el caso del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** no es fácil, ya que tiene una dimensión global y que debemos contar con la voluntad y el respaldo todos los empleados, si después de esto pensamos que el saldo es positivo, debemos pasar a planificar la prestación de los servicios al personal, la atención al cliente y con ello lograr una mejora continua.

Desde que en 1998 la teoría de la organización reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "*Promoción*"⁴.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "**El cliente es el Rey**". "**El cliente siempre tiene la razón**". "**Lo primero son los clientes**", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos⁵.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "**cliente potencial**", luego "**comprador eventual**" y hasta llegar a ser "**cliente habitual**" o "**usuario**". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el

⁴ SCHIFFMAN, León G. Propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

⁵ No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorios.

servicio o producto, que ofrece la empresa. El "**cliente potencial**", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "**comprador eventual**", ya se ha decidido y el "**cliente habitual**" o "**usuario**" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio⁶.

La palabra "**cliente**" para los efectos de este trabajo de investigación (tesis de maestría), será utilizada para abarcar al individuo o unidad administrativa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser usuario habitual de los servicios que ofrece el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

Por otra parte, el "**servicio**" según Malcom Peel; a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "*aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad*". Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "**servicio al cliente**" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Frances Gaither Inches que dice: "*El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación, y en ella se incluiría todo lo que abarcaban las cinco situaciones ya mencionadas por Malcom Peel*".

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "*El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la*

⁶ En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "cliente" y "servicio", con ello estaremos más familiarizados con el punto y tendremos la condición de asumir ya una posición teórica básica.

eficiencia operacional". Por lo anteriormente señalado, una investigación como la que se propone (tesis de maestría) consideramos que debe combinar el análisis técnico administrativo de los sistemas de gestión de la calidad, así como el análisis técnico que proporciona una posibilidad de tener éxito en la implantación de la estrategia que se propone.

Por lo anteriormente señalado, la propuesta que se desarrolla en este trabajo de investigación es la siguiente: Que mediante una **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco** se realicen las modificaciones necesarias a las estructuras y a los procedimientos con que cuentan las autoridades responsables del Grupo Multidisciplinario de Ingeniería del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** a efecto de incidir directamente para lograr un sistema de gestión de la calidad y su manejo eficaz, por lo que se deben considerar los siguientes supuestos:

- Si se valida y reconoce esta investigación (tesis de maestría) como estudio particular específico de la gestión de la calidad, se establecería con ello una herramienta que satisfaga las necesidades básicas para que el organismo subsidiario de PEMEX logre sus objetivos en la prestación de mejores servicios.
- Si se dota a las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, de facultades para fortalecer la gestión de los servicios que ofrece, como un modelo a seguir en cumplimiento de sus responsabilidades, claras, concisas y funcionales, se contribuirá con ello a elevar los niveles de productividad, eficacia y eficiencia.
- Si se acepta la estrategia que se propone en esta investigación, el sistema de gestión de la calidad se pueden fortalecer los procesos administrativos internos y en consecuencia y se otorgaría con ello una herramienta de

control y seguimiento al cumplimiento de las acciones del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

- De igual manera con el establecimiento de acciones administrativas y técnicas se contribuye a que se alcancen los objetivos propuestos por las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, en beneficio de la organización en su conjunto.

Las autoridades responsables del organismo subsidiario de PEMEX debieran incorporar algunas de las ideas que en este trabajo de investigación (tesis de maestría) se sugieren y recomiendan a efecto de poder alcanzar sus propósitos establecidos en el marco de la misión y su programa institucional de trabajo. En ese mismo sentido, debemos señalar que la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco** que se propone en esta investigación permitirá comprobar, primeramente, si es factible aplicar dicha propuesta de estrategia en algunas otras unidades administrativas que padezcan una problemática similar a la que aquí se ha detectado y cuáles serían los ajustes necesarios para realizar en los procedimientos que les aplica.

En ese sentido, este trabajo de investigación (tesis de maestría) busca poner en evidencia que el diseño y puesta en marcha de estrategias modernizadores constituyen una actividad y un proceso que se presenta durante la ejecución tanto de la gestión de la calidad, como de la actuación de los responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** que tienen el cometido de contribuir a que se cumplan los objetivos. También, una estrategia modernizadora como la que se propone podrá servir como documento básico para dejar constancia del rendimiento del personal que presta sus servicios en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** y para detectar nuevas necesidades que son importantes para elevar los niveles de productividad, eficacia y eficiencia administrativa.

Mediante la estrategia que se propone, se apreciará el comportamiento en su conjunto de la organización y podrá, en consecuencia, tomarse las mejores decisiones para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad. En un esquema instrumental, este trabajo tiene como propósito central, realizar un análisis y evaluación de los antecedentes, las principales acciones y los resultados de la actuación de las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

vi. Metodología

Esta investigación está dividida en dos grandes apartados el Marco Teórico de Referencia y el Caso de Estudio. Cada una de estas partes se conforma por dos capítulos, en consecuencia la metodología utilizada para la realización de la investigación es de orden genérico, utilizando propiamente el método deductivo inductivo y adicionando a éste características teórico prácticas que van de lo general a lo particular, haciendo énfasis en que dicho trabajo considera una propuesta muy factible de aplicación en el marco administrativo y técnico que orienta la gestión de la calidad.

También en el trabajo se incorpora el enfoque sistémico, ya que se fundamenta en un esquema deductivo para poder llegar a los resultados que se esperan. De sistemas, porque se ubicarán dos momentos en el desarrollo de la investigación, el primero se partirá de un diagnóstico del sistema de control de gestión de calidad y su vinculación directa con la planeación estratégica y una valoración de la misma; en el segundo, cómo introducir la estrategia para la implantación del sistema en el organismo subsidiario de PEMEX a partir de considerar el sistema de control de gestión de calidad.

En términos generales **“la investigación será de tipo exploratoria y analítica”**; es decir, no se pretende dar una explicación exhaustiva respecto de la problemática del sistema de control de gestión de calidad, sino sólo recoger e

identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en mayor profundidad en futuras investigaciones. En cuanto al aspecto técnico administrativo, podemos reconocer que el método de investigación que se prevé realizar es el analítico propositivo, basado en el análisis de la situación actual cuya responsabilidad corresponde a las autoridades del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** en PEMEX.

Como se señaló anteriormente, la integración de ésta investigación se divide en dos grandes apartados: la primera parte denominada: Marco Referencial de la Teoría de los Servicios al Personal y la Calidad en la Gestión. En el primer capítulo se manifiesta un breve análisis de los sistemas de planeación de los recursos de las organizaciones como el nuevo enfoque de gestión; en el cual se abordan las principales teorías de la organización y la gestión de la calidad, así como el servicio al cliente como categoría de análisis y como elemento determinante para elevar la productividad en las organizaciones.

De igual forma se aborda la calidad en el servicio como estrategia organizacional, considerando el control de los procesos en la atención al personal institucional y los elementos básicos de un buen servicio al personal; lo anterior con el único propósito de fundamentar la metodología propuesta tomando en consideración el caso de estudio del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** en PEMEX.

En la segunda parte del trabajo se ofrece la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**; esta segunda parte se conforma por dos capítulos, en el primero de ellos, se presenta un diagnóstico de la situación en la empresa y particularmente del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** en PEMEX; asimismo, se diseña la estrategia propuesta con el propósito de contribuir a elevar los índices de productividad, eficacia y eficiencia a partir de considerar el sistema

de prestación de servicios al personal, la atención al cliente (usuario), así como el establecimiento de procesos de mejora continua, se revisan algunas experiencias exitosas que se hayan logrado a nivel del corporativo de la empresa y se presentan los esfuerzos institucionales logrados en cuanto a la mejora continua de los procesos internos. En el capítulo cuatro se analizan las características para la implantación de la propuesta de metodología, así como los principales retos y perspectivas.

Asimismo, se expresan los requerimientos para la implantación de la metodología propuesta; destacando los requerimientos de orden técnico, administrativo y organizativo; adicionalmente se ofrece una propuesta de agenda mínima para las autoridades responsables de la operación eficiente del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**. A manera de conclusión se manifiestan algunas sugerencias para los tomadores de decisiones y algunas recomendaciones para futuros trabajos de investigación.

a. Hipótesis

Los supuestos que se establecen en esta investigación son los siguientes:

- a.1 De no instrumentarse la propuesta de una **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco** que se propone en este trabajo de investigación, el rezago en materia técnica y administrativa será muy grande y sólo mediante la puesta en marcha de una metodología de este tipo se podrá contribuir a solucionar la problemática actual y sentar las bases para consolidar el sistema de prestación de servicios al personal institucional.

- a.2 En tanto no se cuente con una metodología para eficientar los servicios al personal de PEMEX, no se alcanzarán los objetivos, estrategias y metas institucionales con plenitud.
- a.3 La aprobación para poner en práctica una metodología como la que se propone, dependerá de las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado puede establecer la hipótesis de trabajo que anima la presente investigación, en los siguientes términos.

*“Si se adopta la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN**: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco propuesta en el presente trabajo de investigación (tesis de maestría) que consiste en la aplicación de acciones concretas tales como: considerar que la prestación de los servicios al personal y la atención al cliente (usuario) constituyen una alternativa para elevar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en la gestión que realizan”.*

Los elementos que conforman la hipótesis arriba señalada y que a manera de variables se presentan, son las siguientes:

b. Variables

b.1 Independientes (Causas que originan el problema)

Las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, en cuanto al “deber ser”, tendrán que hacer posible el desarrollo de esfuerzos que permiten un mejor futuro para la gestión interna del organismo subsidiario, sobre manera en lo que se refiere al proceso de consolidación de la prestación de los servicios al personal y la atención al cliente (usuario), así como los procesos de simplificación y modernización administrativa en su conjunto, a efecto de cumplir con sus objetivos. Para ello es necesario en primer lugar, considerar a la teoría de

la organización como basamento doctrinal teórico y como una instancia que garantice el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones que tienen previstos en los diversos documentos, a saber plan de mejora continua y permanente de los servicios que ofrece, etc.; es decir, la oferta de productos y servicios públicos en condiciones cada vez mejores. Por lo antes señalado los elementos de la variable independiente son los siguientes:

- Sugerir un acuerdo de las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, que conducen las acciones administrativas internas de la empresa PEMEX, para la aprobación de la metodología propuesta, en éste trabajo de investigación.
- Proponer una evaluación permanente y bien sustentada en una actuación técnica, administrativa, ética y responsable que propicie más confiabilidad en las acciones, que de manera integral, deben desarrollar profesionalmente los responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.
- Sugerir a las autoridades responsables de coordinar el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, que la metodología propuesta es viable y eficaz para consolidar la actividad administrativa de la empresa subsidiaria de PEMEX.

b.2 Dependientes (Efectos visibles o subyacentes del problema identificado)

La simplificación y modernización administrativa en su vinculación con el desarrollo de la empresa PEMEX deben contribuir al constante mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia y calidad. Los procesos antes mencionados deben ser aplicados en el manejo de las acciones tendientes a consolidar el sistema de servicios al personal, además de contar con elementos suficientes para aplicar las técnicas más recientes de la teoría de la organización, el servicio al cliente (usuario) y en consecuencia incidir en los procesos de mejora continua,

abatir la corrupción, la ineficiencia, ineficacia y la falta de productividad, en el cumplimiento de las disposiciones que se encuentran en el manejo del sistema de servicios al personal. Por tanto, los elementos de esta variable son:

- Carencia de mecanismos administrativos y técnicos para poner en práctica de inmediato la metodología propuesta, mediante instrumentos o herramientas tales como la gestión en la prestación de servicios al personal, la atención al cliente (usuario) y la mejora continua que permitan valorar el impacto en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.
- La politización de los resultados obtenidos en el sistema de servicios al personal con fines de consolidación, adaptación y mejoramiento, para lograr una correcta gestión institucional que sea exitosa.

c. Indicadores

Elaboración de propuestas de mejora continua que regula las acciones que realizan las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

- Cumplimiento de objetivos planteados en programas de trabajo de las autoridades del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.
- Considerar otras alternativas de mejora continua de la prestación de servicios al personal, que contribuyan a su fortalecimiento.
- Ineficacia e ineficiencia de las autoridades en el manejo de los procesos administrativos internos de la empresa PEMEX.
- Incumplimiento de la normatividad aplicable al manejo de la prestación de servicios al personal, atención al cliente (usuario) y los procesos de mejora continua en favor del organismo subsidiario.
- Propuestas para consolidar el sistema de prestación de servicios al personal y reducción de procedimientos innecesarios, en cuanto a la atención de la problemática.

Finalmente, consideramos de fundamental importancia que se debe superar el funcionamiento técnico organizativo altamente vertical que fragmenta la responsabilidad a lo largo de los procesos productivos y de servicio que atienden las acciones correspondientes a la prestación de servicios al personal institucional manejado por **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, ya que repercute todo ello en la dispersión y evasión de responsabilidades, sobre todo en lo que corresponde al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad subsidiaria de PEMEX. Ello permitirá superar la concentración de decisiones y la dilación en las respuestas para avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes, según lo permita la normatividad en la materia, para que se den respuestas con agilidad y en consecuencia elevar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad.

En consecuencia, el principal reto que tienen las autoridades responsables del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, es constituirse en el rostro de la institución y por lo tanto, erigirse en el primer contacto con los demás proveedores de servicios. Si en ese primer contacto, la persona demandante recibe de la institución un trato deficiente, obstaculizando sus actividades con el cúmulo de trámites, requisitos, reglamentaciones, lentitud y falta de transparencia administrativa, el sistema de prestación de servicios al personal, pierde credibilidad ante las demás unidades administrativas de la institución.

De ahí, que para abatir las tendencias negativas del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, las autoridades deben recurrir a la aplicación de la metodología, tales como la que se propone en este trabajo de investigación, con lo cual se podrá contribuir a generar credibilidad y de esa forma darle prioridad a las acciones que tienen encomendadas.

PRIMERA PARTE:

**MARCO REFERENCIAL DE LA TEORÍA DE LOS SERVICIOS AL PERSONAL Y
LA CALIDAD EN LA GESTIÓN**

CAPÍTULO UNO: LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES COMO EL NUEVO ENFOQUE DE GESTIÓN

El sistema de planeamiento de la organización, mejor conocido como ERP por sus siglas en inglés "*Enterprise Resource Planning – ERP*", es un conjunto de elementos relacionados entre sí y estructurados que buscan satisfacer la demanda de soluciones de gestión de servicios al personal, basado en el concepto de una solución completa que permita a las organizaciones unificar las diferentes áreas de productividad de la misma.

En la actualidad, la implantación de sistema de gestión de servicios al personal, que sirve de soporte para la realización de una administración eficiente, ha adquirido un auge significativo en el mercado, ya que las organizaciones buscan maximizar sus beneficios, minimizando sus costos y es utilidad de los sistemas de prestación de servicios al personal, para brindar el soporte necesario para alcanzar los objetivos deseados; tal es el caso del ***Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX Exploración y Producción.***

Algunos especialistas afirman que el error fundamental está en el entrenamiento del personal para poner en marcha un sistema de éste tipo. Supuestamente el error aquí es de concepto. En realidad, se trata de dos conceptos y no de uno: **educación y entrenamiento**. De acuerdo a sus conceptos, para poder lograr un manejo adecuado de cualquier situación nueva, se les debe de proporcionar a los sujetos el qué, el por qué y el cómo.⁷El primer error es pretender que donde como se está implementando un sistema tecnológico, el entrenamiento debe girar en torno a enseñarles a los empleados dónde llenar los campos, qué hacer en las pantallas y en términos generales, cómo funciona la herramienta tecnológica.

⁷ **La educación** es el por qué, el quién y el dónde. **El entrenamiento** es el cómo. Tiene mucho mayor peso las variables enseñadas en el proceso educativo. Si el enfoque es únicamente en el cómo, se caerá en error. Aquí es donde se ha venido fallando en el concepto de entrenamiento.

Los sistemas que contribuyen a proveer de servicios al personal, han llevado a las organizaciones a ser agentes de cambio, para obtener el liderazgo en sus mercados. Sin embargo, no es tan fácil que las compañías de nuestro país implementen estas soluciones en sus unidades de negocio y algunas de las razones son las que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 1

- a. Están acostumbradas a trabajar en un sistema tradicional en el que la mayoría de las tareas se lleva a cabo aun de manera manual; y piensan que tecnología es simplemente tener una computadora.
- b. Las organizaciones piensan que la tecnología le elevará sus costos, cuando la relación es al revés, la implementación de la tecnológica traerá consigo la reducción de los costos, el aumento en la calidad, y la eficiencia y eficacia en sus productos o servicios ofrecidos al personal.
- c. Las soluciones ERP tienen precios altos, mas, las soluciones que proporcionan harán que la compañía reduzca costos y aumente la calidad y el servicio al cliente.

Fuente: Tomado de: En busca de la excelencia; Thomas Peters y Robert Waterman Jr. Editorial Atlántida – 1982.

A pesar de la existencia de estas razones existen muchas organizaciones de tamaño mediano y grande a nivel nacional e internacional que han implementado las soluciones ERP. Los elementos conceptuales que definen el problema los podemos observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 2

- a. **Actividades de control:** Identifica las políticas y procedimientos principales que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia de las instituciones son llevadas a cabo para las aplicaciones principales.
- b. **ERP (Enterprise Resource Planning):** Son sistemas que integran todos los aspectos funcionales de la organización: gestión comercial, gestión financiera, gestión de entradas / salidas, gestión de producción, control de almacenes etc. De esta forma el ahorro de tiempo y la minimización de errores es máximo, al no existir aplicaciones diferentes entre las cuales transferir datos, proceso que en muchos casos resulta imposible.
- c. **Entorno tecnológico:** Se refiere a contar con la más sofisticada tecnología suministrada por los principales proveedores a escala mundial. En otras palabras se extrae la mejor tecnología y se aplica a la realidad empresarial.

- d. **Entorno de innovación**: Se refiere al análisis del entorno y cómo se utiliza éste para proporcionar oportunidades de transferencia de tecnología.
- e. **El control interno**: Se define como un proceso, efectuado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable.
- f. **Entorno de control**: Establece el tono de la institución al influenciar la conciencia de control de su personal
- g. **Evaluación de riesgos**: Identifica el proceso gerencial para el establecimiento de los objetivos institucionales y los riesgos asociados al logro de dichos objetivos, y determina si los riesgos son manejados adecuadamente.
- h. **Organizaciones**: Dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- i. **Efectividad**: Método para comparar hechos de acuerdo a los propósitos generales. Observa el comportamiento de la toma de la decisión.
- j. **Eficacia**: Ponderación del grado de cumplimiento de los objetivos específicos formulados en alguna oportunidad previa. Tiene que ver con la calidad del producto obtenido.
- k. **Eficiencia**: Valorización de resultados en función del gasto empleado para obtener el beneficio buscado. Está referido al costo, su dimensión y la capacidad para garantizar la sostenibilidad del emprendimiento.
- l. **Información y comunicación**: Establece cómo la organización identifica, captura e intercambia información de una forma y en un período de tiempo que le permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.
- m. **Sistemas**: Es un todo organizado con lógica, en que el funcionamiento global es mayor que la suma de sus partes.
- n. **Sistemas de información estratégicas**: Son el uso de la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien para reducir la ventaja de sus rivales.
- o. **Supervisión**: Identifica el proceso utilizado por la organización para determinar o medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno a través del tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Delimitación en el tiempo y en el espacio con explicación de razones que lo justifican. Para el desarrollo de este tema, tomaremos como referencia las organizaciones públicas y privadas. Esto lo hacemos considerando la importancia de la implantación de sistemas de gestión en las organizaciones y la incidencia de los mismos en la eficiencia y eficacia de las actividades que realizan.

Particularmente en la prestación de servicios al personal como es el caso del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**.

Para este estudio utilizaremos las características de las organizaciones más destacadas en el país durante el año 2012. Cuestionamientos que se plantean los solicitantes ante el problema a desarrollar. Para identificar los objetivos generales del presente trabajo de investigación (tesis de maestría), hemos planteados diferentes cuestionamientos que nos llevarán a identificar los objetivos generales. Las preguntas relativas al concepto que determinarán los objetivos generales, las observamos en el cuadro siguiente.

Cuadro 3

1. ¿Cómo inciden las implantaciones de sistemas de gestión en las políticas internas del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**?
2. ¿De qué forma se puede motivar a los responsables del Centro para implantar un sistema de prestación de servicios al personal?
3. ¿Qué papel juega la tecnología en el desarrollo de la empresa?
4. ¿Cuáles son los modelos de sistemas de gestión de servicios al personal más utilizados en la actualidad?
5. ¿Cuenta el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX** con profesionales expertos para la implementación y desarrollo del sistema de prestación de servicios al personal?
6. ¿Qué tan satisfechos se sienten las autoridades del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX** de adquirir un sistema para proveer de servicios al personal?

Fuente: Elaboración propia.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo de los sistemas de prestación de servicios al persona se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo integral del personal. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como la capacitación, las remuneraciones, las condiciones de trabajo, las relaciones humanas y la motivación. En dicho contexto, implantación de un sistema de prestación de servicios al personal, que constituye un nuevo

enfoque de la gestión administrativa, se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX** en la prestación de servicios al personal.

Es muy común escuchar en las organizaciones: "*hay que buscar soluciones para motivar al personal para que trabajen más y produzcan mejor un nivel elevado de eficacia y eficiencia en sus operaciones*"⁸. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: la innovación y rediseño de los procesos existentes en la organización, la forma como se manejan los cambios son puntos de gran importancia para el desarrollo de la institución, así como la motivación de los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Definitivamente no es lo mismo manejar un negocio tradicional que uno en plataforma electrónica, pues, en éste último influyen aspectos de capacitación, tecnología disponible, información y sobre todo mucha creatividad. No es lo mismo competir con las organizaciones de la región que hacerlo con organizaciones de todo el mundo o las denominadas empresas de clase mundial.

La integración de los sistemas es cada vez más sencilla aunque se requiere de suficiente capacidad de proceso, de almacenamiento y de comunicación por la red, además de que se debe cumplir con los estándares de comunicación entre aplicaciones. Por esta razón hay ya muchas empresas que empiezan a buscar la opción de servicios especializados de integración y manejo de información. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las empresas deben aprender a valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las

⁸ VALLS, A.; CASADO, L. El cambio hacia la calidad de servicio. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 1994, n. 35. p. 55-70

expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Los sistemas para la prestación de servicios al personal, son necesarios para tener todos los datos de la organización, que pueden ser transformados en información (información son los datos integrados por el observador). Según el observador tendrán sentido, es decir, será información o no. Por ejemplo, un montón de datos de reparaciones de equipos, no tendrá significado (información) para alguien de marketing, pero serán datos útiles (información) para alguien de mantenimiento. Lo mismo sucede con datos contables, comerciales, etc. Los sistemas de prestación de servicios al personal, deben unir diferentes estrategias que cumplen las necesidades exigibles por las organizaciones, entre las que podemos citar tenemos las siguientes:

Cuadro 4

NECESITAMOS MEDIR:	ROTACIÓN
<p>El Desempeño de la Gestión de Recursos Humanos El Valor que la Gestión de Recursos Humanos agrega a la empresa. Se requieren múltiples métricas. Se requiere conocer esas métricas a diferentes niveles: Corporativo Regional Funcional Por Nivel, costo por contratación Tiempo de Contratación</p>	<p>Causas de Rotación Costo de Rotación Nivel de Disponibilidad Nivel de Compromiso con el Trabajo Nivel de Competencia Nivel de Desempeño Nivel de Satisfacción Efectividad de Reclutamiento. Costo de Beneficios Causas de Ausentismo Costo de Capacitación Tiempo de Capacitación Eficacia de la Capacitación</p>

Fuente: Tomado de: En busca de la excelencia; Thomas Peters y Robert Waterman Jr. Editorial Atlántida; 1982.

Quienes no tengan un sistema para proporcionar servicios al personal y esto pensando en un futuro, deben estarlo haciendo; quienes lo tengan, experimentarán el liderazgo; y quienes no lo hagan, terminarán saliendo del mercado o bien obteniendo resultados poco satisfactorios.

Para los propósitos de éste trabajo de investigación (tesis de maestría) posteriormente en el capítulo tercero se desarrollará la propuesta de metodología para eficientar los servicios al personal de la empresa PEMEX, por lo que a continuación se bosquejan algunos elementos de dicha metodología; tal es el caso de los objetivos generales y particulares.

Generales. Los objetivos generales planteados para la metodología propuesta, son los siguientes:

- a. Analizar las incidencias de las implantaciones de sistemas de gestión en prestación de los servicios al personal, así como las políticas internas del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX.**
- b. Motivar al personal del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX** para que incorpore la metodología propuesta.
- c. Contribuir al papel que juega la tecnología en el desarrollo de la organización.

Objetivos específicos secundarios u operativos

- a. Conocer los sistemas de gestión administrativa y de prestación de servicios al personal más utilizados en la actualidad
- b. Verificar la existencia de profesionales expertos en el desarrollo en implementación de sistemas que provean la prestación de servicios al personal.

- c. Obtener el grado de satisfacción del personal que labora en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX.**

Para desarrollar el presente trabajo, se considera la aplicación de un diseño metodológico, basándose en las diferentes características propias del estudio a realizar. El estudio a realizar será del tipo descriptivo, buscando especificar las propiedades más importantes del elemento en estudio, para describir lo que se desea investigar.

Para ello se medirán de manera independiente las variables con las que tienen que ver los elementos en estudio. La metodología a utilizar en nuestro estudio es de tipo sistémico, ya que busca modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos⁹.

Para realizar la observación por encuesta del tipo entrevista, considerando que ésta será de tipo de sondeo, los pasos a seguir serán los que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 5

<p>a. Confección de la encuesta para realizar la entrevista. b. Concertar una cita. c. Aplicar la encuesta. d. Procesar la información.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las técnicas a utilizar en el desarrollo metodológico del trabajo invariablemente será la investigación científica se lleva a cabo siguiendo un método, que es un procedimiento planeado que nos permite acercarnos a la realidad investigada para conocerla y comprobar la veracidad de nuestros conocimientos. Ahora bien, para que el método sea aplicado, se requiere del auxilio de diversas técnicas, tanto para recabar información como para comprobar el conocimiento adquirido en la

⁹ Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otra su dinámica.

aplicación técnica¹⁰. En el desarrollo del trabajo de campo, utilizaremos diferentes tipos de técnicas para complementar el método que a la vez aplicaremos en el proceso de recopilación de información. Para el desarrollo de la metodología propuesta en éste trabajo, aplicaremos las técnicas que comúnmente se utilizan, como son las que se manifiestan en el cuadro siguiente.

Cuadro 6

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a. <u>Técnica Documental</u>: En nuestra investigación requeriremos de información, ya obtenida, comprobada y expuesta para conocer acerca de todo lo relativo a los sistemas de control de gestión, particularmente para la prestación de servicios al personal.b. <u>Observación</u>: es un requisito indispensable para el desarrollo del trabajo, ya que se tiene que captar el efecto de la implantación del sistema para proporcionar servicios al personal y poder evaluar el impacto de la misma.c. <u>Cuestionario</u>: a través de este se formularán una serie de preguntas que permitan recabar la mayor información posible.d. <u>Entrevista</u>: se utilizarán las entrevistas para aplicar el cuestionario a aquellas personas (stakeholders) que nos suministren información acerca de los sistemas integrados de información, en cuanto a la prestación de servicios al personal.e. <u>Encuesta</u>: por medio de este recurso, se formularán preguntas a los encuestados que se cruzarán para obtener resultados satisfactorios. |
|---|

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ofrece una breve semblanza de las principales teorías de la organización que inciden en la prestación de servicios al personal, haciendo alusión a la labor que desarrolla el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**.

1.1 Las Teorías de la Organización y la Gestión de la Calidad

La prestación de los servicios al personal nos conduce a la exploración de algunas de las principales teorías de la organización (doctrina) toda vez que para ofrecer servicios con calidad es necesario tener el sustento teórico y metodológico

¹⁰ Entendiendo a la técnica como recurso operativo, manual o intelectual que permite llevar a cabo una determinada actividad con el auxilio de instrumentos, herramientas o procedimientos que se emplean sistemáticamente y facilitan la actividad humana en cualquier área de trabajo, particularmente como es el caso del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**.

correspondiente, por tanto el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**, debe tomar en consideración estos elementos que a continuación se analizan.

1.1.1 Breve Análisis de las Diversas Teorías Administrativas

A continuación presentamos un breve análisis de las siete principales teorías administrativas que inciden en la prestación de servicios al personal, sus efectos y consecuencias y sobre todo la necesidad de implantar, mediante la metodología propuesta en este trabajo de investigación en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

a. Teoría Motivacional de la Expectativa

Otro enfoque, uno que muchos creen explica cómo se motiva a las personas en la teoría de la expectativa. Uno de los que más ha contribuido al desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Victorl Vroom; el afirma que las personas serán motivadas al realizar cosas para alcanzar una meta y si pueden ver que lo hacen los ayudara a lograrla. En cierto sentido esta es una expresión moderna de lo que observo hace varios siglos, Martín Lutero cuando dijo: *“todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”*.

La teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas parece hacer cualquier cosa como seria determinada por el valor que le den al resultado de sus esfuerzos (tanto si son positivos como negativos), multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudaran al logro de una meta. En otras palabras, Vroom afirma que la motivación es un producto del valor anticipado que le dé una persona a una meta y de las posibilidades que vea de alcanzarlas. Usando sus propios términos de la teoría de Vroom se puede presentar como:

FUERZA = VALOR x EXPECTATIVA

Siendo la fuerza, la fortaleza de la motivación de una persona, el valor, la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la expectativa y la probabilidad de que una acción en particular conduciría a un resultado deseado. Cuando para una persona es indiferente el lograr una cierta meta existe un valor de cero; hay un valor negativo cuando la persona quiera alcanzar la meta. Por su puesto, como resultado de ambos casos no existiría motivación.

b. Teoría de la Equidad

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa estructura de recompensas. Una forma de hacer frente a este tema es mediante la teoría de la equidad, que se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos (que incluye muchos factores tales como esfuerzo, experiencia, educación, etc), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la elaboración de la teoría de la equidad (o de la falta de equidad). Los aspectos esenciales de la teoría de la equidad se pueden mostrar en la forma siguiente:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

De existir un equilibrio en la relación resultados insumos para una persona en comparación con la otra persona. Si las personas estiman que se les está recompensando de un modo poco justo, quizás se sienten descontentas, reduzcan la cantidad o la calidad de la producción, o abandonen la organización. También pueden pedir una recompensa mayor; si las personas perciben que las

recompensas son equitativas, probablemente continuaran al mismo nivel de producción.

c. Teoría del Reforzamiento

El psicólogo B. F Skinner de Harvard desarrollo una técnica de motivación interesante –pero polémica-. Este enfoque, conocido como el refuerzo positivo a la modificación de la conducta, afirma que las personas se pueden motivar mediante el diseño aprobado de su ambiente de trabajo, alabando su desempeño que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Skinner y sus seguidores van mucho más allá que alabar el buen desempeño¹¹. Se fijan metas específicas con la participación y el apoyo de los trabajadores, se pone a su disposición a una retroalimentación rápida y regular de los resultados y las mejorías en el desempeño se recompensan con el reconocimiento y la alabanza. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas. Se encuentran formas de ayudar y alabarlas por las cosas.

También se ha encontrado que es en extremo útil y motivador dar a las personas información completa sobre los problemas de una compañía, en particular en aquellos en que estén involucrados. Esta técnica parece ser demasiado sencilla para que funcione y muchos psicólogos y gerentes escépticos en cuanto a su efectividad. Sin embargo, varias compañías prominentes han encontrado beneficios en el enfoque.

d. Teoría de la Preferencia de la Utilidad

Se basa en la idea de que las actividades de las personas hacia el riesgo varían: algunas personas solo están dispuestas a correr riesgos más pequeños que los que señalan las probabilidades y otras están dispuestas a correr mayores riesgos.

¹¹ Analizan ala situaron de trabajo para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen como lo hacen y después inician cambios para eliminar las áreas de problemas y las obstrucciones al desempeño.

Aunque aquí se le menciona como “teoría de la preferencia”. Es más normal que esta técnica se conozca como teoría de la utilidad. Las probabilidades puramente estadísticas, como se aplican a la toma de decisiones descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar decisiones las seguirán. En otras palabras, podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión fuera la correcta, una persona la tomaría.

Sin embargo esto no es necesariamente cierto puesto que el riesgo de estar equivocados es del 40% quizás la persona no desee correr el riesgo. Los gerentes evitan el riesgo, es particular si el castigo es severo por equivocarse, tanto en términos de pérdidas momentáneas, reputación a seguridad en el trabajo.

e. Teoría del Campo de Fuerza

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, por una parte con fuerzas que tratan de impulsar el cambio y por otra, con fuerzas que se resisten al mismo, tratando de mantener el status que Kurt Lewin expuso este fenómeno es su teoría del campo de fuerza, que sugiere que un equilibrio se mantiene por fuerzas impulsadoras por fuerzas restrictivas. Al iniciar el cambio, la tendencia es aumentar las fuerzas impulsadoras. Desde luego esto puede producir algún movimiento, pero por lo general también aumenta la resistencia al fortalecer las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que por lo general es más efectivo el reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y entonces pasar a un nuevo nivel de equilibrio. Por lo tanto en la organizaciones se presenta menos resistencia a un cambio de política cuando los afectados participan en el cambio.

El proceso de cambio incluye 3 pasos, veamos en el siguiente cuadro los principales elementos.

Cuadro 7

- a. **La primera etapa**: descongelamiento crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incomodas por la situación actual pueden comprender la necesidad del cambio. Sin embargo, en algunos casos se puede presentar un problema ético con relación a la legitimidad de crear en forma deliberada la incomodidad que pueda iniciar el cambio.
- b. **La segunda etapa**: es el cambio en sí mismo. Este cambio puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, el conocimiento de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.
- c. **La tercera etapa**: el recongelamiento, estabiliza el cambio. Para que sea efectivo, el cambio tiene que ser frecuente con los conceptos y valores de la persona. Si el cambio es congruente con las actividades y conductas de otras personas en la organización es probable que la persona regrese al comportamiento antiguo. Por lo tanto, resulta esencial reforzar la nueva conducta.

Fuente: Elaboración propia.

f. *Teoría de la Contingencia*¹²

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo¹³. En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas, mismas que se presentan en el cuadro siguiente.

¹² La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias.

¹³ En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa.

Cuadro 8

- Acumulación de recursos
- Racionalización del uso de los recursos
- Continuación del crecimiento
- Racionalización del uso de los recursos en expansión

Fuente: Elaboración propia.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización. Hall prefiere analizarlo en dos segmentos, mismos que se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 9

1. **Ambiente general:** es el macro-ambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes: a) Condiciones tecnológicas; b) Condiciones legales; c) Condiciones políticas; d) Condiciones económicas; e) Condiciones demográficas; f) Condiciones ecológicas; g) Condiciones culturales
2. **Ambiente de tarea:** es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por: a) Proveedores de entradas; b) Clientes o usuarios; c) Competidores; d) Entidades reguladoras

Fuente: Elaboración propia.

Cuando una organización escoge sus productos o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo

menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones¹⁴. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber: Nivel institucional o nivel estratégico; Nivel intermedio; Nivel operacional. La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos, que se muestran a continuación.

Cuadro 10

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.b. Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia. |
|--|

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes. El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias.

g. Teoría de la Toma de Decisiones

¹⁴ Para los propósitos que persigue el presente trabajo de investigación (tesis de maestría) debemos considerar que la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos.

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

1.1.2 El Servicio al Cliente: Elemento Determinante para Elevar la Productividad de las Organizaciones

El servicio al cliente, hoy por hoy, es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las organizaciones; por lo que debe contemplar una estrategia más dinámica¹⁵; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional. Tal es el caso del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX.**

¹⁵ Kenneth Blanchard – Paul Hersey: La administración y el comportamiento humano (Capitulo II y III); p. 232

Los directivos de las mejores organizaciones saben bien que tienen que hacer hincapié en los servicios que consiguen el afecto de sus clientes (usuarios) y que se traducen en su patrocinio continuado. De ahí que la Calidad en el Servicio sea una seria preocupación para todos ellos. Sin embargo, ofrecer servicios carece de sentido si no hay una clara comprensión de las necesidades a satisfacer. Y esto es algo que, lamentablemente, no todos conocen con certeza, ya que las necesidades y requerimientos de los clientes son muy cambiantes.

Por lo tanto, se requiere de una herramienta organizacional que dé respuesta a estas necesidades. El DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO¹⁶ (DCS) facilita la identificación y medida de las variables relevantes y validas de la efectividad y eficiencia de la Calidad del Servicio en su organización. Dicho en otras palabras, el DCS es la es una herramienta que permite la medición certera del modo cómo está funcionando la organización en términos de la Calidad del Servicio que ofrece a sus Clientes o usuarios; por lo que el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** también debe rescatar los principios que animan la productividad y con ello incrementar los niveles de eficacia y eficiencia.

Es muy conveniente elaborar un diagnóstico para conocer la calidad del servicio y sus propósitos. Por tanto este diagnóstico tiene como propósito auxiliar en el proceso de planeación de estrategias de mejoramiento de la calidad de servicio para la organización, al igual que la medición de estos esfuerzos para poder determinar si son apropiados y eficientes.

En el siguiente cuadro se pueden observar las principales ventajas.

Cuadro 11

a. <i>Flexible.</i> El diagnóstico de calidad en el servicio, se enfoca en las necesidades de su organización al determinar qué aspectos del servicio son
--

¹⁶ Waterman y Peters: En busca de la excelencia (Capítulo III); p 87

los más relevantes de acuerdo a su negocio, a sus estrategias y, sobretodo, a sus Clientes.

- b. **Se trabaja con certeza.** El diagnóstico de calidad en el servicio, aumenta la probabilidad de dirigirse a los asuntos apropiados dentro de la organización. En consecuencia, el diagnóstico posibilita que las acciones de mejora del servicio estén orientadas objetivamente y sin suposiciones a las necesidades reales de los clientes.
- c. **Integral.** La Metodología del diagnóstico establece las bases para una evaluación sistemática del servicio, al conocerse los detalles de los servicios que realmente importan a los clientes. Determina el tipo y nivel de la intervención. El diagnóstico tiene el importante papel de facilitar la determinación de cuál método de intervención debe emplearse para poder lograr el mejoramiento del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 La Calidad en el Servicio como Estrategia Organizacional

Un buen servicio al cliente (usuario de nuestros servicios) puede llegar a ser un elemento promocional para las demás unidades administrativas de la organización. Por lo que las organizaciones han optado por poner por escrito la actuación de la organización.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Las contingencias del servicio: el receptor de éste debe estar preparado para evitar que la organización de una imagen que manifiestamente perjudique al cliente o usuario. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, por lo que el receptor del servicio debe permanentemente manifestar su opinión al respecto¹⁷.

Las principales acciones a realizar con el propósito de atender bien al cliente y en consecuencia ofrecer un servicio de calidad al personal son las actitudes que se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del

¹⁷ Consciente o inconsciente, el receptor del servicio (cliente o usuario) siempre deberá estar evaluando la forma como la organización realiza las gestiones para proporcionar los servicios al personal, es decir, cómo trata a los otros clientes o usuario y cómo esperaría que le trataran a él.

cliente incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal que proporciona los servicios¹⁸, es decir: conocimientos del producto en relación a las demás unidades administrativas de la organización, están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por ofrecerles un producto bien o servicio, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una reacción del usuario. En este aspecto es donde debiera centrar su atención el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**. De la misma forma, las principales políticas de un servicio en ocasiones son elaboradas por personal que nunca tiene contacto con el usuario, por lo que las organizaciones deben dar énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los responsables de ofrecer el servicio, se reúnen para hacer sus estrategias.

Es muy importante considerar que el cliente interno es un cliente cautivo, mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e

¹⁸ Revista management y gestión : Artículo "Como no desmotivar y motivar"; p- 43

dificultades al trabajo¹⁹. Por lo anteriormente señalado es muy conveniente desarrollar una estrategia de servicio al cliente que sea integral, ordenada y sistemática, a efecto de poder ofrecer los servicios al personal de manera eficaz, eficiente y con la calidad mínima indispensable, ya que si esto no se toma en consideración, se pone en riesgo el siguiente proceso en la cadena productiva.

En el cuadro siguiente se ofrecen los elementos mínimos que debe tener la estrategia de servicio al cliente, mismos que debiera observar el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX**, con el propósito de elevar los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios al personal.

Cuadro 12

<input type="checkbox"/>	El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
<input type="checkbox"/>	La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
<input type="checkbox"/>	La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
<input type="checkbox"/>	La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
<input type="checkbox"/>	La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
<input type="checkbox"/>	El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
<input type="checkbox"/>	La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
<input type="checkbox"/>	La lealtad del cliente impulsa la consecución de nuevos públicos.

Fuente: Elaboración propia.

Tal vez de una manera muy pretenciosa pero al fin pudiera ser que sea eficaz, se han considerado los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente. Las organizaciones, dentro de su plan estratégico, deben tomar en cuenta y posicionar a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple. A continuación, en el siguiente cuadro se señalan estas características.

Cuadro 13

¹⁹ Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

- 1.- **El cliente por encima de todo.** Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2.- **No hay nada imposibles cuando se quiere.** A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
- 3.- **Cumple todo lo que prometas.** Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- 5.- **Para el cliente tú marcas la diferencia.** Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- 6.- **Fallar en un punto significa fallar en todo.** Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
- 7.- **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.** Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- 8.- **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.** La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- 9.- **Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.** Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- 10.- **Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.** Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 El Control de los Procesos en la Atención al Personal

Cualquier organización debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente (usuario). Está comprobado que más del 20% de

las personas que dejan de recibir un producto o servicio, renuncian su decisión de adquirirlo debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los usuarios²⁰, por lo que a continuación, en el siguiente cuadro se muestran los elementos y las necesidades principales del receptor del servicio.

Cuadro 14

- | |
|--|
| <p>a. ELEMENTOS: Determinación de las necesidades del cliente; Tiempos de servicio; Encuestas; Evaluación de servicio de calidad; Análisis de recompensas y motivación.</p> <p>b. LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR. La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como organización lo siguiente: ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la organización; ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar; ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe; ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación; ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa; ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.</p> |
|--|

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se requiere que la instancia responsable de proporcionar los servicios al personal, es decir, el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba de PEMEX** analice y reconozca los principales ciclos del servicio que se ofrece, por lo que es muy necesario en identificar dos elementos fundamentales, mismos que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 15

²⁰ Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano que lo proporciona y técnico con el que va establecer una relación permanente

1. **Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes.** Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
2. **Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.** Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.
3. **Encuestas de servicio con los clientes.** Este punto es fundamental. para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, duda o quejas de manera directa.
4. **Evaluación del comportamiento de atención.** Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente. Reglas importantes para las personas que atiende: mostrar atención; y tener una presentación adecuada; atención personal y amable; tener a mano la información adecuada; expresión corporal y oral adecuada.
5. **Motivación y recompensas.** La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
6. **Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.
7. **Instrumentos:** Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación. Solo dos actitudes: Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente. Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Es muy conveniente que la unidad administrativa que ofrece los servicios al personal de la organización considera las características de los mismos, a saber: Intangibilidad; variabilidad; inseparabilidad; e imperdurabilidad

1.2.2 Elementos Básicos de un Buen Servicio al Personal

Los elementos (componentes) básicos del buen servicio al personal consideran de fundamental importancia que si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles

y los esfuerzos adicionales extras. A continuación en el siguiente cuadro, se manifiestan las características básicas de un buen servicio al cliente (usuario).

Cuadro 16

1. **Seguridad.**- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
2. **Credibilidad.**- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, veracidad y modestia.
3. **Comunicación.**- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender y mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa
4. **Comprensión.**- del cliente.- no se trata de sonreír en todo momento a los clientes sino de mantener una comunicación que permita saber que desea, cuando y como lo desea para orientarnos en su lugar.
5. **Accesibilidad.**- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
6. **Cortesía.**- tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar al cliente si le damos un excelente trato.
7. **Profesionalismo.**- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
8. **Capacidad de respuesta.**- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
9. **Fiabilidad.**- Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
10. **Elementos tangibles.**- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acércanos al cliente

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO DOS: LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y SU REGULACIÓN: Modernización, Importancia y Marco Jurídico

El presente capítulo tiene como propósito realizar un análisis de los servicios públicos en general, destacando su importancia, sus características económicas y sociales, así como su modernización. Esto es con la intención de revisar de qué forma el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, ha venido desarrollando la oferta de servicios al personal que labora en las distintas áreas administrativas del organismo subsidiario de PEMEX Exploración y Producción.

Asimismo, se revisarán los aspectos legales en la regulación de los servicios públicos, el marco jurídico que da sustento en la función de prestación de los mismos y finalmente la regulación económica de los servicios, con el propósito de que en el capítulo tercero de este trabajo de investigación (tesis de maestría) se ofrezca la propuesta de: **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco.**

Por lo anteriormente señalado y para los propósitos de esta investigación debemos reconocer que los servicios públicos a escala masiva son una característica estructural de la sociedad moderna en general y de las organizaciones actuales en particular, cuyo control y manejo han pasado por procesos tanto de control privado y descentralizado como público y centralizado. Tal es el caso de la actividad que realiza **PEMEX Corporativo** y los organismos subsidiarios, como es el caso de **PEMEX Exploración y Producción**. En ese sentido, la centralización y estatización obedecieron a necesidades de inversión, la posibilidad de implantar economías de escala y la percepción de que las captaciones por parte de los entes reguladores dificultaban el control de los organismos públicos descentralizados, por parte de los órganos internos de control. En este proceso, uno de los países que mantiene servicios públicos

privados es Estados Unidos, con normas reguladores pragmáticas que comprenden la protección de los derechos de propiedad de los concesionarios, el principio de la ganancia razonable, la regulación por ley y no por contrato, la posibilidad de la regulación ex post, el control y seguimiento de los *holdings* y las prácticas monopólicas, la confiabilidad y seguridad de los servicios, el acceso abierto a instalaciones fundamentales, derechos de acceso condicionados a los recursos naturales que constituyen insumos claves para los servicios y la independencia de los entes reguladores. La idea es que sea un sistema que asegure un servicio adecuado y sustentable y la protección de los consumidores.

Tal y como señalamos en párrafos anteriores, el presente capítulo incluye un análisis de los principios reguladores aplicados en sistemas con tradición en la prestación de servicios públicos por el sector privado, en el entendido que la globalización de la economía de los mismos se beneficia de la difusión y eventual globalización de los principios legales aplicados por estos sistemas.

De esta forma, el objetivo de éste capítulo es que sirva de diagnóstico sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos y experiencias del personal que trabaja en el ***Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco***, por lo que se requiere hacer uso de la información disponible tanto en el centro antes mencionado, como de la información disponible en la empresa PEMEX y de las organizaciones modernas.

El término regulación no es un vocablo profesionalmente unívoco. Sin embargo en esta disciplina tiene una acepción común, que es la de "*control habitual enfocado sobre actividades importantes para la comunidad, efectuado por una entidad pública*". Es un concepto legal con raíces político- económicas, que derivan de la tensión filosófica entre dos extremos de la organización económica: el mercado y el interés público.

En el primero, se parte de la base de la libertad con restricciones muy limitadas para perseguir el propio interés. En el segundo, el Estado trata de fomentar comportamientos que teóricamente no tendrían lugar sin intervención. En este contexto, la regulación es una directiva cuyo objeto predicado es la protección del interés público a través de normas de derecho público, que el Estado aplica en forma coercitiva y centralizada. A su vez la regulación, en función de objetivos de interés público, se justifica en la promoción y defensa del interés colectivo. En la práctica, la regulación puede verse altamente influida por los intereses de grupos de presión que gozan de acceso preferente a la fuente de la regulación, con impacto negativo para el bienestar general²¹.

Las limitaciones a la competencia en materia de servicios públicos masivos de transporte, agua, electricidad, gas, y comunicaciones, justificaron regulaciones de precios, calidad, y seguridad, como asimismo, transferencias en propiedad al sector público. A ésta se suman actualmente las regulaciones ambientales. Con distintas modalidades, se incorpora la forma más común de intervención: el requerimiento de aprobación previa, que incluye también la regulación del uso de tierras y la exigencia de aplicar procedimientos, sustancias y tecnologías para alcanzar ciertos resultados.²²

La posibilidad de introducir más competencia en ciertas actividades, como resultado de la evolución tecnológica, la voluntad de reducir y limitar el sector público por motivos filosóficos, de reacción de votantes, o de simple "deuda pública" se traduce en distintas maneras de regulación y de transferencia de actividades al sector privado.

²¹ Un ejemplo histórico típico es la regulación del comercio con las Indias en la colonia española, donde se otorgaban derechos monopólicos a ciertas firmas y a la metrópoli. Era una regulación en función del interés unilateral de una parte, en desmedro del bienestar general de las colonias, mediante las limitaciones de abastecimiento y calidad resultantes del monopolio, y los incrementos de precios derivados del poder de mercado. Otro ejemplo histórico de este tipo de regulación es el de las protecciones profesionales y de los mercados vinculados con los gremios medievales.

²² A partir de la década de 1970 en el contexto internacional y en México en los 80, por distintos motivos, comienza un proceso de desregulación.

Se reemplazan sistemas con obligaciones de medios (tecnologías, procesos, procedimientos), por sistemas con obligaciones de resultados. Al mismo tiempo, se producen algunas confusiones en la aplicación conceptual. Mientras es justificado sugerir la desregulación en materia de actividades competitivas (excepto cuando la competencia no es solución, como en el caso ambiental) no lo es tanto en materia de actividades con fuerte concentración; sin embargo, el argumento de los costos de la regulación se aplica a veces sin distinguir la situación de que se trate.

2.1 La Importancia de los Servicios Públicos en la Sociedad Moderna

Los servicios públicos desempeñan una función estructural. Son elementos distintivos de la organización socioeconómica y tienen una importancia similar a la de los sistemas monetario, crediticio y educativo. Los sistemas existentes de organización de la producción y de radicación de la población serían inconcebibles si no existiesen servicios públicos eficaces a escala masiva. Por sus características, los servicios públicos constituyen uno de los temas más importantes del derecho, ya que tal y como se señala en el cuadro siguiente:

CUADRO 17

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">i) Son actividades en las cuales no siempre hay competencia y normalmente están sujetas a regulación en pro de la protección del interés público.ii) Algunos servicios públicos parecen funcionar más eficientemente como monopolios; sin embargo, esto hace que la contribución de los monopolios de servicios públicos al bienestar general sea en muchos casos compelida (mediante regulaciones) más que voluntariaiii) La regulación de estos servicios proviene del interés público por sus actividades, y se traduce principalmente en control de tarifas y serviciosiv) A menudo hay conflicto en lo que respecta a los servicios públicos. Ese conflicto surge de la diferencia entre el objetivo principal de las empresas privadas (maximizar sus utilidades) y el del interés público. Algunos países han creado instituciones específicamente abocadas al estudio y a la |
|---|

- investigación de los servicios públicos, ya que el proceso regulatorio no sólo es polémico sino, además, analíticamente exigente.
- v) Existe, en la actualidad, una clara diferencia en la susceptibilidad al cambio tecnológico entre los distintos tipos de servicios públicos, la que se manifiesta en diversas necesidades regulatorias y, en ciertos casos, incluso en la revisión del concepto de monopolio natural en ciertas actividades.
 - vi) Si bien la regulación es una característica de las entidades prestadoras de servicios públicos, el contenido y el alcance de la regulación no son estáticos, sino que tienden a ajustarse con el paso del tiempo y la variación de circunstancias y necesidades (Phillips Jr., 1993, p. 7).
 - vii) A su vez, se argumenta que la regulación no ha cumplido con sus objetivos y que, en la práctica, se ha transformado en el "paraíso de los aspirantes a condiciones monopólicas para quienes asegurar y conservar un monopolio en un sistema desregulado era demasiado difícil, costoso o precario" (Gray, 1940, citado en Phillips Jr., 1993, pp. 8 y 31). No obstante, el resultado de la competencia dará lugar a una consolidación y agregación aceleradas (Weiner y otros, 1995, p. 202).

Fuente: Tomado de Phillips Jr., Charles F. (1993), *The Regulation of Public Utilities*, Arlington, Virginia, Public Utilities Reports Inc.; Weiner, Michael y otros (1995), "Preparing for industry upheaval: why electric utilities must reengineer", *The privatization of public utilities*, Leonard Hyman, Public Utilities Reports, Vienna, Virginia.

Por consiguiente, los gobiernos quizás deseen asegurarse de que las compañías compitan efectivamente y, si los mercados desregulados no producen los resultados esperados, los gobiernos tal vez tengan que volver a introducir la regulación²³ (Hyman, 1995, p. 39), de conducta o estructural a través de leyes.

2.1.1 Características Económicas y Sociales de los Servicios Públicos

Las principales características económicas de los servicios públicos suelen ser las que se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 18

- Economías de escala y de alcance o aglomeración
- Capacidad Ociosa y Limitaciones Operativas
- Externalidades y Bienes Públicos
- Monopolios Conductuales y Monopolios Naturales

Fuente: Elaboración propia.

²³ Hyman, Leonard (1995), *The privatization of public utilities*, Public Utilities Reports, Vienna, Virginia.

A continuación se desarrolla un breve análisis de cada una de estas características a efecto de poder contar con los elementos necesarios y suficientes para la fundamentar la propuesta metodológica que posteriormente se presenta en el capítulo tres de este trabajo de investigación (tesis de maestría).

a. Economías de escala y de alcance o aglomeración

Una justificación parcial de los servicios económicos es la que propone el concepto de monopolios naturales, es decir, de actividades con economías de escala (a mayor producción menor costo unitario) y de alcance (ciertos servicios son más baratos cuando son prestados por una misma organización que cuando los prestan dos o más). Tal es el caso de los servicios que ofrece a las distintas unidades administrativas de **PEMEX** el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**.

Las economías de escala inciden en la formación de monopolios²⁴ (Phillips Jr., 1993, p. 56), los que, a su vez, justifican la regulación de precios (tarifas) y productos (servicios). En algunos casos el proceso de descentralización como filosofía ha prescindido de los aspectos técnicos y económicos de la prestación de los servicios, con lo cual se han perdido economías de escala y de aglomeración. Esto desincentiva la búsqueda de alternativas más eficientes para la prestación de los servicios, y además sujeta a las empresas a una relación con el nivel local que en otras jurisdicciones ha terminado en serios casos de mal uso de fondos y recursos públicos. El problema de falta de economías y sus resultados no es nuevo; ya se han dado ejemplos de esta situación y su justificación en el sistema norteamericano.

En otros sistemas, como el francés, se ha intentado superar el minimalismo operativo a través de dos mecanismos básicos: la mancomunidad de municipios y,

²⁴ Phillips Jr., Charles F. (1993), *The Regulation of Public Utilities*, Arlington, Virginia, Public Utilities Reports Inc.

como sistema de mayor impacto, la delegación de actividades comunes a varias organizaciones públicas descentralizadas como es el caso de **PEMEX**. A su vez, esta concentración, con vinculación a actividades de insumos, se ha convertido en un factor de preocupación ante la consolidación de sociedades de inversiones *holdings* y virtual oligopolización del sector²⁵ (Corrales, 1997, p. 37).

b. Capacidad Ociosa y Limitaciones Operativas

La inversión fija en los servicios públicos apunta a satisfacer la máxima proyección de la demanda y sus incrementos previstos a lo largo del tiempo. Ciertos factores de producción son indivisibles de modo que, por razones técnicas, deben estructurarse en un solo bloque. La capacidad ociosa se puede considerar como un resultado de la diversidad de la demanda, por lo que los prestadores del servicio tratan de atraer esa demanda mediante incentivos a los consumidores. Como esto puede llevar a una discriminación indebida, se convierte en un factor clave en la adopción de controles para impedir que ello ocurra.

En algunos casos, la posibilidad de competencia en la prestación de servicios está limitada por las condiciones del servicio mismo y por la capacidad receptiva del medio (como en el caso de los servicios que presta el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**), que normalmente no ofrecen suficiente espacio físico como para acoger a muchos proveedores y, así, dar lugar a la competencia.

c. Externalidades y Bienes Públicos

Otro elemento que afecta el buen funcionamiento del sistema de derecho privado es que en ocasiones las actividades o negociaciones de una o ambas partes causan efectos negativos (externalidades) respecto de partes que no han participado en las negociaciones, no se benefician de las mismas, no obstante lo cual tienen que cargar con algunos de los costos de la actividad.

²⁵ Corrales, María Elena (1997), Modernización de los servicios de agua potable y saneamiento en América Latina. Estudio de casos, vol. 2, Corporación Andina de Fomento (CAF) - Hidrocapital, mayo.

Tiempo, incertidumbre, y en muchas ocasiones multiplicidad de partes afectadas por los procesos hacen impracticable la posibilidad de que estos efectos negativos sean solucionados por medio de acuerdos individuales, o mejor dicho, bilaterales. Por ello, las leyes establecen principios sobre el desempeño de actividades o el acontecimiento de eventos (por ejemplo, las acciones que realiza el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**), cuya violación u ocurrencia resulta en la aplicación de normas preestablecidas, destinadas a simplificar procedimientos, y a compensar los daños.

Existen otros casos en que no sólo no es posible excluir a nadie de disfrutar de ciertos bienes, sino que además no es práctico hacerlo, puesto que el incremento de usuarios no se traduce en incrementos de costos. En estos casos el abastecimiento y el financiamiento de estos bienes (públicos) es decidido por instancias distintas a la empresa paraestatal **PEMEX**.

d. Monopolios Conductuales y Monopolios Naturales

El proceso de conversión de los sistemas de servicios públicos para pasar a un sistema de mercados ha presentado una serie de problemas, entre otros uno que implica un cambio de los monopolios a la competencia²⁶. Sin embargo, no es claro que la estructura actual de la legislación antimonopólica sea la más adecuada para lidiar con los problemas de los servicios públicos.

Lo anterior, entre otros motivos, porque las empresas proveen servicios esenciales, lo que se traduce en una serie de beneficios que ninguna otra corporación percibe: dominio eminente, exoneración de penalidades por daños mediatos o indirectos debido al impacto en las tarifas, servicio universal, y programas de subsidios especiales. Además, el hecho de regular a través de

²⁶ A medida que los sistemas evolucionan de ser regulados a desregulados, las leyes antimonopólicas aumentarán su significación.

legislación antimonopolio es lento y complejo. Entretanto, los consumidores sufren²⁷. Sin embargo, se debe tener presente que esta legislación no se aplica cuando hay una supervisión y monitoreo efectivo. Además, conviene hacer una previsión expresa en las leyes de que la legislación antimonopólica debe aplicarse a la actividad bajo la ley.

Las consecuencias de la estructura monopólica del mercado de las empresas de servicios públicos se reflejarán en incrementos en la concentración, liderazgo en los precios, la eficiencia no necesariamente se trasladará a las clases que lo generan, los niveles de ganancia serán más altos que los que se generan en escenarios de competencia efectiva, la tecnología se orientará fundamentalmente a los requerimientos de los grandes consumidores, y puede haber un deterioro de las redes y la calidad de los servicios.

Un tema tradicionalmente vinculado con el de los servicios públicos es el del monopolio natural. Mientras que en general lo relativo a los monopolios se maneja a través de la legislación antimonopólica (con contenido distinto en distintos países), existe el caso especial de los monopolios naturales, en los cuales los costos marginales y promedios de producir unidades adicionales de producto decrecen mientras más se produce, debido a economías de escala, y de alcance y a la relevancia del costo fijo en la producción total.

2.1.2 Modernización en la Prestación de los Servicios Públicos

La pluralidad, diversidad y complejidad del Organismo Público Descentralizado que es **PEMEX** y particularmente del Organismo Subsidiario **PEMEX Exploración y Producción**, así como el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco** hacen necesario el diseño y fortalecimiento de mecanismos capaces de responder al interés organizacional y garantizar el

²⁷ Cuando el mercado es competitivo, la legislación regulatoria no se aplica o se aplica teóricamente y se dan monopolios, corresponde recurrir a la legislación antimonopólica.

desarrollo institucional. Hoy, la administración pública federal, tanto sus dependencias como sus entidades tienen ante sí el reto de innovar sus modelos jurídicos, administrativos, organizacionales, procedimentales, y de control y evaluación, para transitar hacia un gobierno eficaz, moderno, sensible y transparente, apto para atender los múltiples desafíos que los contextos internacional, nacional, regional y local imponen.

Por ello, el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, debiera establecer entre las acciones a realizar, un programa de acción que le permita impulsar las medidas necesarias para contribuir a cumplir el compromiso del titular del Organismo Subsidiario **PEMEX Exploración y Producción** y garantizar la eficacia, eficiencia y productividad de sus acciones.

Para planear y emprender acciones de modernización en la administración pública es preciso interpretar fielmente las expectativas del personal que recibe los servicios y con ello garantizar resultados tangibles, elevar el desempeño gubernamental y mejorar la percepción de las áreas que se atienden de manera directa con los servicios al personal. Para conseguir lo anterior es muy necesario que se elabore un programa de Modernización de los Servicios al Personal para lograr una administración más transparente, eficiente y productiva; del cual se pudieran desprender las siguientes cinco estrategias que se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO 19

1. Nuevo marco jurídico para la administración pública de los servicios que ofrece **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**
2. Gestión pública: innovación para la eficiencia;
3. Acciones realizadas en forma electrónica;
4. Transparencia, evaluación y control del desempeño del **Centro de Servicios al Personal**; y
5. Fortalecimiento de los sistemas de información e indicadores institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

Su cumplimiento demanda contar con acciones ágiles, flexibles, transparentes, dotadas de certeza jurídica y calidad, que impulse al **Centro de Servicios al Personal** a consolidarse como una instancia que, en su conjunto, sea más eficiente y productiva, capaz de atender los requerimientos en un marco de coordinación y concertación institucional.

La modernización de la administración pública hoy en día, tiene como una de sus prioridades la simplificación y desregulación de trámites y servicios dentro de un marco normativo acorde a las necesidades y expectativas de las unidades administrativas que reciben los servicios²⁸.

Asimismo, es importante referir que para el proceso de mejora e identificación de alcances, logros, beneficios e impactos se debiera contar con un sistema de evaluación integral, a través de indicadores de gestión institucional que proporcionen información, misma que además de ser la base para la medición de resultados y rendición de cuentas, tiene una utilidad práctica en la identificación de duplicidad de funciones y en detectar la necesidad de adecuar y generar nuevos procesos o, en su caso, eliminar aquellos que no agregan valor. El mayor potencial para la modernización de los servicios públicos recae en el factor humano, elemento central de cualquier proceso de reforma; en este sentido, la profesionalización de los servidores públicos se sustenta actualmente en los subsistemas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, promoción de ascensos, adiestramiento y capacitación del personal del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, a efecto de que puedan desempeñar mejor sus actividades y con ello elevar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad. Una de las innovaciones más importantes en la administración pública es la incorporación de tecnologías de la información para

²⁸ Por tanto los servicios que ofrezca, deben cumplir las expectativas de los usuarios de los mismos. **El Centro de Servicios al Personal**

facilitar la prestación de servicios, la realización de trámites y la difusión de programas institucionales de **PEMEX**.

Las tecnologías de la información contribuyen a que se atiendan de manera eficiente las necesidades a las distintas unidades administrativas que atiende el **Centro de Servicios al Personal**, toda vez que están emergiendo canales interactivos para la información y orientación de los usuarios, una red telemática de amplia cobertura que permite el trabajo coordinado y una infraestructura tecnológica central y descentralizada óptima a nivel institucional del corporativo de **PEMEX** mismo que permea en los organismos subsidiarios, tal es el caso de **PEMEX Exploración y Producción**.

Para modernizar la administración pública y en consecuencia la prestación de los servicios, el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, deberá analizar y replantear acciones sustantivas de las unidades administrativas que atiende; bajo una visión innovadora se deberá privilegiar la simplificación, desregulación y economía de los procesos. Asimismo, la confiabilidad, oportunidad y homogeneidad de la información y del conocimiento que éste genera, con lo cual se habrá adoptado una cultura en el uso de las tecnologías de la información.

Las unidades administrativas deberán realizar una ingeniería o reingeniería de sus procesos de trabajo, bajo principios de eficiencia, sencillez, agilidad y valor al usuario, donde se facilite el cumplimiento de sus programas y objetivos. También se deberán optimizar el uso de los recursos que ofrezcan respuestas oportunas en la prestación de los servicios al personal. En la administración pública institucional de **PEMEX** y particularmente de **PEMEX Exploración y Producción**, se deben fomentar, diseñado y establecer las bases para la desconcentración funcional y territorial, que habrán de propiciar una mejor coordinación interinstitucional que permita responder a las demandas del personal en los lugares donde se originan.

Con ello, se podrán obtener garantías para la competencia laboral y un compromiso de los servidores públicos con el desarrollo de sus funciones, que asegure su permanencia en el servicio en igualdad de oportunidades, con base en los méritos alcanzados. Asimismo, deben adoptar principios sustentados en la legalidad, transparencia, eficiencia y responsabilidad, lo cual permitirá fortalecer la prestación de los servicios públicos con calidad y con calidez, asegurando, en su caso, una administración eficiente.

De igual forma, se deberá modernizar el Sistema Integral de Información de Servicios al Personal, para que brinde información permanente, precisa y oportuna, y contribuya a la toma de decisiones; de igual forma, se deberá promover la desconcentración de facultades y recursos hacia las unidades administrativas que atiende el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, permitiendo con ello simplificar los procedimientos internos, acortando los tiempos en la emisión de nómina, agilizando los servicios públicos y reforzando los controles de calidad de los procesos. Con la introducción de indicadores de desempeño y de sistemas de gestión de la calidad se podrá evaluar la capacidad de los procesos y procedimientos, y promover su automatización, que permitirá contar con la información para verificar el cumplimiento, eficiencia y factibilidad de mejora.

Los sistemas de Gestión de la Calidad en los procesos de la prestación de servicios públicos, se deberán consolidar como una herramienta que coadyuve al perfeccionamiento sistemático de la acción del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco**, que garantice respuestas oportunas, orientadas a la plena satisfacción de las unidades administrativas que atiende, enlazándolos con el desempeño de los organismos auxiliares para el logro eficaz de los objetivos y la obtención de resultados que mediante la mejora continua habrán permitido la sustentabilidad y crecimiento de las unidades administrativas en el otorgamiento de los servicios que agregan valor a la institución en su

conjunto. Finalmente, es preciso considerar que con la conjunción de esfuerzos, recursos, herramientas metodológicas y tecnología se habrá avanzado en la dirección correcta para mejorar los procesos de trabajo de las unidades administrativas que atiende el **Centro de Servicios al Personal**, y en consecuencia se habrá elevado la calidad de los servicios públicos que se ofrecen.

2.2 Aspectos Legales en la Regulación de los Servicios Públicos

En su proyección legal las instituciones encargadas de la prestación de los servicios públicos están sujetas al control público en pro del bienestar de la institución en su conjunto²⁹ (Spota, 1941, p. 917, nota 189; Phillips Jr., 1993, p. 87). Dicho control o regulación se justifica por las condiciones monopólicas de muchos de los servicios, por su importancia como servicios esenciales para los consumidores, por su importancia para la organización socioeconómica y por la falta de otras opciones.

Las empresas prestadoras de servicios públicos deben ser instancias muy eficientes. Por consiguiente, deben estar sujetas a regulación. Dentro de ciertos límites, este tipo de regulación se puede imponer ex post, como lo ilustra el desarrollo histórico de la regulación en los organismos subsidiarios de **PEMEX**.

La concentración de empresas ha hecho que la competencia no sea tan "perfecta" como lo indica la teoría³⁰ (Phillips Jr., 1993, p. 92). Es así que las empresas privadas contratistas de servicios esenciales aprovecharon su predominio económico para realizar negocios tan amplios y variados, que han llegado a requerir una minuciosa supervisión y un alto grado de regulación.

²⁹ Spota, Alberto (1941), Tratado de derecho de aguas, tomo II, Buenos Aires, Jesús Méndez.

³⁰ Phillips Jr., op cit.

Una importante cuestión metodológica que ha de resolverse es la manera de aplicar las regulaciones. Los sistemas regulatorios maduros no propician la instrumentación de regulaciones mediante contratos o concesiones. Esto no es cuestión de teoría económica sino de la justa interpretación de un trato. "*Ciertamente no se trata de ninguno de esos extremos. Se debe encontrar un término medio*"³¹ (Phillips Jr., 1993, p. 411).

Sin embargo, el poder de regular no es el poder de destruir, y no se puede exigir que un servicio público sea gratuito³² (Railroad Commission Cases, 1886). La ley, y sólo la ley, puede eximir la regulación de los servicios públicos, por haber competencia suficiente. El criterio es la ganancia en actividades similares, pues en caso contrario, la empresa no puede atraer capital, conforme al riesgo³³ (Hope Natural Gas Company, 1944).

Como las empresas obtienen retornos sobre la inversión realizada, además de cobrar los costos de operación y la depreciación, la inversión debe ser razonable, y esto es cuidadosamente controlado por las comisiones regulatorias. El retorno sólo se aplica a la propiedad útil utilizada. Este punto es muy importante, puesto que puede ser cuestionado sobre la base de que induce la sobreinversión.

Cuando se trata de permisos que restringen el uso de la propiedad, hay que demostrar que las restricciones y su valor son equivalentes a los daños que se intenta prevenir³⁴ (Nolan, 1987 y Dolan, 1994). Las expectativas de los inversores en servicios públicos por lo general no han sido aceptadas como razones válidas para mantener niveles de eficacia y eficiencia razonables.

³¹ Ibidem. p. 411

³² Paredes, Ricardo (1997), "Un dilema de eficiencia: ¿regular conductas o estructuras?", El Mercurio, Economía y negocios, Santiago de Chile, 21 de junio.

³³ Tomado de: CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1994), Políticas públicas para el desarrollo sustentable: la gestión integrada de cuencas (LC/R.1399), Santiago de Chile.

³⁴ Citado por: Corrales, María Elena (1997), Modernización de los servicios de agua potable y saneamiento en América Latina. Estudio de casos, vol. 2, Corporación Andina de Fomento (CAF) - Hidrocapital, mayo.

Las empresas están sujetas al principio fundamental de que ninguna de ellas puede cobrar un retorno sobre la propiedad que no sea útil ni utilizable³⁵ (Barash, 1987, y Duquesne, 1989) para prestar el servicio. Más aún, la inhabilidad de operar en forma exitosa es una condición necesaria, pero no suficiente de la prestación de los servicios públicos.

En cualquier caso, no se puede pretender que se aplique la regulación para restaurar el valor de actividades que han perdido su rentabilidad por el juego de las fuerzas económicas. No se requieren métodos regulatorios específicos, siempre que los inversores sean autorizados para ganar un retorno razonable sobre sus inversiones. En términos muy generales, puede decirse que las regulaciones pueden versar sobre los más diversos temas, incluidos la calidad del servicio prestado, su alcance y cobertura, la frecuencia o consistencia, en la prestación del servicio.

2.2.1 Marco Jurídico en la Prestación de los Servicios Públicos

Primeramente se pudiera pensar innecesario el desarrollo de un estudio monográfico acerca del concepto de servicio público y su régimen jurídico en México, si se toma como punto de partida que los servicios públicos que ordena la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* los presta la administración pública mexicana en sus cuatro ámbitos de gobierno en la actualidad. Sin embargo, la innovación de este tópico estriba precisamente en analizar desde el cariz de la doctrina, si dichos servicios pueden ser incluidos per se, como tales, ya que bajo este rubro coexisten tanto los servicios públicos, trabajos públicos, obras públicas, función pública y función administrativa. Es por ello que en el siguiente apartado se analizará el concepto de "servicio público" en el sistema jurídico mexicano, el cual tiene por objeto estudiar las diferentes acepciones de la

³⁵ Citado por: Casasús, Carlos (1994), "Privatizing the Mexican water industry", Journal of the American Water Works Association, marzo.

institución en análisis hasta llegar a la construcción de una definición que se adapte a los tiempos actuales.

Ahora bien, en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, si bien no existe una definición formal de "servicio público", sí se realiza una clasificación de éstos, en sus numerales 73, 115, 116, 122 y 124, delimitando los que corresponden a cada orden de gobierno. Así, en el primero establece los servicios públicos a cargo de la Federación; en el segundo, a los municipios; en el tercero, a las entidades federativas; en el cuarto, al Distrito Federal, y en el quinto señala las facultades residuales. Asimismo, analiza el concepto en los siguientes términos:

En el concepto no se apunta el régimen jurídico; es decir, no se dice que el servicio público se rige por el derecho administrativo pues está reconocido que lo pueden prestar tanto el Estado como los particulares; luego entonces, su régimen puede ser de derecho administrativo, pero también por normas de derecho privado. Ya no tiene como elemento esencial el que se preste sin lucro. Es un servicio técnico, con esto se quiere decir que no cualquiera puede alcanzar esta categoría. Es un servicio prestado al público, es decir, existen servicios que prestan el Estado o los particulares que no se ofrecen al público en general y por ende, no se pueden considerar servicios públicos. En esta categoría se encuentran lo que la doctrina denomina derechos, por ejemplo, la expedición de licencias, permisos, certificaciones, inspecciones, etc. Es un servicio prestado por una organización pública³⁶.

Finalmente, es un servicio que se presta en forma regular y continua, lo que significa que debe reunir todos los elementos que aseguren su prestación eficaz, rápida, eficiente, oportuna, para que se considere regular y por continuo, se entiende que] no puede suspenderse o interrumpirse sin causa plenamente

³⁶ Lo que significa que no importa si se presta directamente por el Estado o bien por los particulares, a través de la figura de la concesión, pues en última instancia es un servicio público el que se brinda a la colectividad.

justificada. Una vez quedado sentada la definición de "servicio público", se hace necesario distinguir el instituto en estudio, de los conceptos de "función pública", "función administrativa", "trabajo público" y "obra pública". La función pública es definida por Narciso Sánchez Gómez³⁷, como el régimen jurídico aplicable a todas las personas físicas que desempeñan un empleo, cargo o servicio público dentro de la organización propia de los poderes del Estado, de tal manera que la gestión de esta elevada misión está constituida por el funcionamiento, distribución y estructura de las esferas de competencia entre los órganos que integran el gobierno de un país a quienes encomienda la realización de los fines que se propone alcanzar.

Ahora bien, la función administrativa, por lo que toca a los servicios públicos, debe precisarse que no deben ser utilizados como equivalentes los vocablos "servicio público" y "trabajo público", pues el primero se refiere a la prestación per se, mientras que el segundo comprende la actividad que el Estado despliega a fin de realizar una obra pública.

Como se dejó apuntado en líneas precedentes, la *Constitución Política de los Estados Mexicanos* distribuye en diversos numerales la competencia en la prestación de los servicios públicos a los cuatro órdenes de gobierno. Asimismo, incluye bajo el rubro de "Servicios públicos", actividades de la función administrativa que no pueden ser consideradas como tales; por tanto, el fin de este apartado constituye el núcleo central de la presente investigación, al exponerse lo que a juicio del que suscribe no debe incluirse en esta noción.

En este estado de cosas, de la lectura íntegra que se realice a la norma fundante mexicana, a la Federación le corresponde la prestación de diversos servicios públicos de manera exclusiva; sin embargo, no se señalan como tales a cargo de la autoridad administrativa, sino más bien se faculta con base en su artículo 73 al

³⁷ Sánchez Gómez, Narciso, Primer curso de derecho administrativo, México, Porrúa, 2003.

Congreso de la Unión, a expedir las leyes en materia de energía eléctrica, hidrocarburos, petróleo, entre otros, los que una vez que son regulados jurídicamente se prestan por organismos descentralizados del Poder Ejecutivo Federal.

Ahora bien, a las comisiones les corresponde establecer las bases que permitan a las partes integrantes de las comisiones, actuar coordinadamente en las funciones específicas en las materias antes apuntadas, así como para la aportación común de recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación y las demás reglas para la regulación conjunta y coordinada del desarrollo de las zonas conurbadas, prestación de servicios y realización de acciones que acuerden los integrantes de las comisiones.

Finalmente, el artículo 124 la ley de leyes establece la distribución de competencias entre la federación y las entidades federativas³⁸ de aquellas facultades que no se conceden de manera expresa o implícita por la norma fundante a alguno de ellos, por lo que la doctrina construyó la noción de "facultades residuales", entendidas como aquellas que no pertenecen de forma directa y exclusiva a cualquiera de estos dos órdenes de gobierno, por lo que siguiendo el principio contenido en dicho numeral, se reputan como propias de cualquier órgano del poder público que las tome para sí en primer término.

Resulta importante distinguir las nociones "trabajo público", "obra pública" y "función pública" y "servicio público", y promover una reforma constitucional que corrija la confusión que se establece en los diferentes numerales de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, con objeto de armonizar la doctrina con la legislación, para lograr a la vez, limitar la posibilidad de que pueda ocurrir que se encomienden a los particulares bajo la figura de la concesión,

³⁸ Art. 124; Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Porrúa.

funciones públicas que resultan ser indelegables, como pueden ser la seguridad pública y el tránsito.

Para lograr lo anterior se requiere un cambio de paradigma, para que se produzca una revolución científica, como lo sostiene Thomas Kuhn, al dar paso a una nueva forma de enseñanza del derecho, consistente en desarrollar en los estudiantes de derecho su capacidad crítica de no tener como verdad absoluta lo que se contiene en la norma fundante y las leyes que derivan de las misma, sino que se les permita indagar razonadamente y se encuentren en posibilidad de armonizar la doctrina con la legislación en beneficio de una práctica jurídica más adecuada que repercuta en el incremento de niveles de eficacia, eficiencia y productividad de las instituciones públicas, tal es el caso de ***PEMEX Exploración y Producción*** mediante la función que realiza el ***Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba ubicado en Paraíso, Tabasco.***

En consecuencia de todo lo antes expuesto, se puede construir un concepto propio de servicio público, que permita servir de base para establecer la tesis que se sostiene a lo largo de este capítulo, quedando redactado en sentido amplio de la forma que a continuación se presenta: es una actividad derivada de la función administrativa cuyos realizadores se apoyan en la obra pública existente, en su ampliación o en construcciones nuevas, para la continua, eficaz y regular satisfacción de un interés general o colectivo.

Mientras que desde una óptica restringida puede ser conceptuado de la siguiente manera: es una actividad derivada de la función administrativa cuyos realizadores pueden ser entes públicos o privados, pero regulados los últimos por los primeros, a fin de garantizar la debida satisfacción del interés institucional, bajo los principios de continuidad, mutabilidad e igualdad de los usuarios.

2.2.2 La Regulación Económica de los Servicios

El mundo moderno ofrece paradojas: por un lado, se pregona la descentralización, y por el otro, la economía y la tecnología conducen a una sociedad global, con empresas globales o por lo menos multinacionales que prestan servicios públicos. En este contexto la pregunta de cuál debería ser el nivel más bajo o más alto en que se aplique la regulación genera interesantes interrogantes, que parecen girar alrededor de ciertas cuestiones básicas: ¿Cuál es el nivel más efectivo de aplicación de la regulación? ¿A qué nivel es el regulador más vulnerable a la "captura"? ¿A qué nivel se producen las economías de escala y alcance más relevantes?. Para responder a estas preguntas, primeramente y para los propósitos de éste trabajo de investigación (tesis de maestría) veamos las principales características de los Servicios Públicos.

Según la doctrina y el ordenamiento jurídico que los rige, los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden compendiarse así:

- a. Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- b. Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las unidades administrativas por sobre los intereses de quienes los prestan.
- c. La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de las unidades administrativas a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.

- d. Generalmente les sirve un organismo público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente.

Los reguladores, en cuanto entidades públicas, como es el caso de **PEMEX Exploración y Producción**, están sujetos -o deberían estar sujetos- a diversas formas de regulación o control, que comprenden responsabilidades de varios tipos, tal como se manifiesta en el cuadro siguiente:

CUADRO 20

- | |
|---|
| <p>i) <u>Financiera</u>, que consiste en la minimización de costos administrativos y el no desperdicio de recursos;</p> <p>ii) <u>Procedimental</u>, que consiste en procedimientos equitativos e imparciales, en los cuales la promulgación de reglas y criterios, así como la decisión de conflictos y la toma de decisiones en general están fundadas en razones de interés público y no en la influencia de intereses privados, y por último,</p> <p>iii) <u>Sustantiva</u>, que es la más difícil; este tipo de criterio procura lograr que las reglas y decisiones que se dicten y se adopten sean en sí mismas justificables en términos del interés público, sean sus objetivos económicos o no.</p> |
|---|

Fuente: Elaboración propia.

La principal objeción a las rendiciones de cuentas y controles sobre los reguladores se ha concentrado en la teoría del mandante-mandatario (principal-agent problem). Según ésta el mandatario, en este caso la agencia reguladora, tiene conocimientos tan superiores desde el punto de vista técnico a los del mandante o principal, que resulta muy complejo que pueda ser monitoreada por éste, por lo que en última instancia no tiene más alternativa que confiar en el mandatario de manera amplia, bajo el precepto general de que éste obrará de buena fe y no violará los límites del mandato ni caerá en conflictos de intereses.

a. Controles estructurales

Estos controles provienen de instituciones como los tribunales de cuentas en materia financiera y contable, las procuradurías de Estado o los fiscales gubernamentales, en casos de incompetencia, ineptitud, o irregularidades procesales³⁹.

b. Debido proceso y garantía de la defensa

Las decisiones regulatorias respecto de personas o firmas individuales están limitadas por la obligación de respetar las reglas del debido proceso, es decir, el derecho a la defensa y a presentar pruebas y ser escuchado por el ente encargado de la decisión. Más adelante veremos cómo se concretan estas garantías en lo relativo al concesionario de servicios públicos.

No obstante, en otros lugares, se argumenta que este sistema participativo en la adopción de reglas puede, en los hechos, convertir el proceso regulatorio en uno de transacción y acomodamiento de intereses, más que en una búsqueda de las alternativas regulatorias más convenientes para el interés público⁴⁰ (McCubbins, Noll y Weingast, 1994, p. 115).

Por su parte, el control judicial se constituye en el fundamento del sistema democrático moderno y es la independencia del poder judicial y su capacidad para controlar los actos del gobierno. Esto, en relación con la regulación y los servicios públicos, es particularmente importante, como se verá al comentar la metodología propuesta en que se identifica más adelante en este trabajo. Ver capítulo tres.

³⁹ En algunos sistemas, existen controles sustantivos que se expresan en la obligación de que los reguladores justifiquen sus acciones en términos de costos, y beneficios derivados de las reglas que dicten.

⁴⁰ Citado en: Naciones Unidas (1994), Aspectos legislativos e institucionales de la ordenación de los recursos hídricos. Cuestiones institucionales vinculadas con la ordenación integrada de los recursos hídricos. Informe del Secretario General (E/C.7/1994/6), Nueva York, Comité de Recursos Naturales.

Sin embargo, las características de independencia y capacidad del poder judicial no son uniformes y varían con la cultura general y la situación política circunstancial. Comúnmente, mientras mayor sea la desconfianza en el poder judicial, menor será la protección del usuario y mayor la exigencia de las empresas de recurrir a foros arbitrales, incluidos los externos, aun si no han sido pactados e incluso a pesar de haberse pactado expresamente la jurisdicción local.

c. Instrumentos económicos

El uso de instrumentos económicos como parte del aparato regulatorio es el resultado de la crítica a los sistemas del tipo "comando y control". Se trata de reemplazar o complementar la compulsión legal, con mecanismos basados en incentivos económicos.

No obstante los supuestos méritos, no han sido adoptados con la frecuencia que éstos justificarían, quizá por no ser tan meritorios, o por influencias de grupos de interés y sectores políticos⁴¹ (Ogus, 1994, p. 307). Para aplicar estas modalidades por el uso de un producto que dé lugar a un costo externo, sería necesario primero determinar el monto del costo, lo que presenta complejidades técnicas que requieren métodos rigurosos. El segundo método consiste en vincular el pago con los montos y las clases de sustancias prohibidas que dan lugar a un efecto ambiental adverso. Es lo que en materia de aguas se denomina "cargas por efluente". En otros casos, se pueden utilizar para compensar los costos de aplicación de estándares de resultado, como cuando se establece un programa de limpieza, y se fijan sus costos para luego distribuirlos entre los causantes.

d. Regulación Económica

1. La propiedad pública

⁴¹ Ogus, Anthony I. (1994), *Regulation, Legal Form and Economic Theory*, Clarendon Law Series, Oxford.

La propiedad pública no es necesariamente una forma de regulación, pero como se la justifica por sus objetivos sociales, puede formar parte del tema regulatorio. En lo que toca a los servicios públicos, históricamente la mayoría de los países dejaron las prestaciones al mercado, con regulaciones de precios, ganancias y seguridad.

Por distintos motivos, incluidas economías de escala, exceso de capacidad, duplicación de infraestructura, el mercado competitivo para la provisión de estos servicios se estimó inapropiado. En esta tendencia es probable que el único país que no siguió el proceso de estatizar haya sido Estados Unidos. Sin embargo, compensó el sistema mediante regulaciones muy realistas, salvo en materia de agua potable, donde por distintas razones el grueso de la propiedad es pública y no privada. Además, se estatizó, porque al haber monopolios naturales no se consideró que la propiedad privada de un monopolio natural fuera la mejor solución posible, en particular debido a que en algunos países, las experiencias con la regulación habían estado plagadas de problemas legales y políticos que no inspiraban confianza en la capacidad estatal de controlar los intereses sectoriales⁴² (Arthurs, citado en Ogus, 1994, p. 266).

Al mismo tiempo, se dio un proceso de consolidación, pues la propiedad independiente y fragmentada a nivel municipal inhibía el proceso de desarrollo tecnológico, y además impedía realizar economías de escala (Ogus, 1994, p. 266).

2. Las privatizaciones

Estos procesos han respondido a distintos objetivos, como son la mejora general de la economía, reducciones del gasto y la intervención pública, la deuda externa, la falta de crédito público, y las mejoras en la eficiencia de las empresas, aparte de

⁴² Ogus, Anthony I. (1994), op cit. p. 266

una motivación filosófica y otra política. Las privatizaciones pueden tener lugar de varias maneras, incluida la venta de activos públicos: a través de la venta de acciones al público, o a grupos limitados. En algunos países, el proceso de ventas accionarias ha sido criticado debido a las razones que se manifiestan en el cuadro siguiente:

CUADRO 21

- | | |
|-----|--|
| i) | Por los altos costos administrativos de los procesos, y |
| ii) | Porque las acciones se subvaluaron, beneficiando a los compradores con ganancias excesivas a costa de los consumidores y los contribuyentes. |

Fuente: Elaboración propia.

En algunos de los procesos, que involucraban monopolios naturales, o por lo menos elementos relevantes de monopolio natural, se aplicó una estrategia para incorporar, en sustitución de la competencia de mercado y en lugar de la regulación tradicional, la noción de "vara de competencia", competencia por comparación, creando empresas regionales y comparando sus "performances" relativas. La regulación no es eliminada, pero se supone que los reguladores pueden comparar la performance de sus empresas para evaluar cuáles son las más eficientes. Por supuesto que esto varía con las regiones, y además su aplicación es muy relativa si todas las empresas pertenecen al mismo grupo empresarial, o si el número de empresas que han de compararse es muy bajo.

De hecho, del examen de algunas privatizaciones se desprende que han sido hechas con bastantes elementos monopólicos, y que la promoción de la competencia efectiva ha variado⁴³. También pueden haber mediado intereses referidos al atractivo de las ofertas de privatización en condiciones monopólicas.

⁴³ Al así hacerlo, se afirma que hay evidencia de que los gobiernos de hecho prestaron atención a los grupos empresarios con capacidad de cabildeo (lobbying), inversores y gerentes de firmas privatizadas, interesados en ser protegidos, más que a los intereses de usuarios y consumidores.

3. Conceptos Legales en la Regulación de los Servicios Públicos

a. La prestación de servicios públicos

El ingreso de los proveedores de servicios al sistema de servicios públicos normalmente se encuentra sujeto a una autorización del Estado. El hecho de que algunos de estos servicios sean monopólicos resulta otro elemento de índole legal: las condiciones de prestación están (o deberían estar) sujetas a seguimiento a fin de evitar que el concesionario de los servicios obtenga rentas monopólicas a costa de los usuarios.

En consecuencia, se dan autorizaciones de servicio exclusivas o fundamentalmente exclusivas para ciertos servicios sujetos a condiciones de precio y calidad, sin competencia perfecta y por ende con regulación.

Se argumenta que el otorgamiento de concesiones por licitación reduce la necesidad de regular. El régimen es contractual, y a través de él se determina el precio y la calidad del servicio, aplicándose como sanciones la terminación o no renovación del contrato por desempeño no adecuado. Dejando de lado los problemas, relevantes en sí mismos, de que el régimen de contratos "cuasi-civiles" para los servicios públicos presenta eventuales problemas de "captura" del proceso contractual por las empresas contratistas, hay además dificultades prácticas, derivadas de información imperfecta a todas las partes al comenzar el proceso, y de cambios en circunstancias y necesidades.

Por ello, este régimen contractual, en que salvo en la secuencia temporal y el método de acuerdo no se ve diferencia con otros sistemas de determinación de precios y obligaciones, no ha significado que los contratos en materia de servicios sean intocables, como se ha señalado en otras partes de este trabajo. Además, se basa en el supuesto de la competencia perfecta en la licitación por los contratos,

cuando en la práctica ésta es limitada por razones de control de oferentes, pero limitada al fin, o bien, es limitada como en agua potable y el saneamiento, porque en definitiva no hay muchos oferentes que garanticen un mercado perfecto. Como en otras materias, en los últimos años tan cargados de teoría, acá parece haber una diferencia de índole formal más que sustantiva.

La autorización más o menos exclusiva se predica en las características de monopolio natural de la actividad, en el comportamiento rentístico, en la necesidad de prevenir el oportunismo, en la importancia de los servicios y en otras razones como la duplicación y el precio de la infraestructura, la falta de espacios de expansión, etc. Por supuesto que los empresarios tienen interés en evitar la competencia. En cualquier caso, solvencia, competencia, calidad y precios son siempre criterios relevantes⁴⁴. Sin embargo, esto no altera la esencia del contrato de servicios públicos, que es un contrato administrativo, sujeto a condiciones especiales para evaluar sus alteraciones. Además, no garantiza la eficiencia en materia de asignación, pues una vez otorgado el contrato el precio no se regula.

Los contenidos de los contratos incluyen calidad, precio, áreas marginales, grupos en desventaja, etc. Deberían abarcar además la obligación de suministrar información en las condiciones que se estipulen, lo que a su vez debería quedar sujeto a penalidades por no cumplimiento o incumplimiento deficiente del contrato. Otros elementos son fuero y legislación aplicable, duración del contrato, con sus consecuencias relativas a inversión, operación y mantenimiento, flexibilidad y precisión, y si es muy largo, consolidación del poder y las rentas monopólicas.

Un posible inconveniente del sistema de contratos licitatorios extremo es que permite entrar en el sistema, con propuestas no realistas, para luego manipular el proceso. A este respecto, cabe mencionar que ya están en marcha procesos en

⁴⁴ La diferencia con este método de licitación pública es que teóricamente, precio y calidad quedan fijados de entrada para ambas partes, lo que facilita el esfuerzo del regulador y se crea una situación de protección para el concesionario.

los cuales los prestadores de servicios a los que se ha dado acceso en virtud de una licitación, sin sujeción al principio de obtener retornos razonables, están utilizando hoy su posición de prestadores del servicio para cambiar las bases sobre las cuales se otorgó la concesión.

Más aún, en algún caso las renegociaciones han marginado a los reguladores y a los usuarios, han hecho caso omiso de incumplimientos, y han aceptado las postulaciones de las empresas de las que las ofertas licitatorias contractuales fueron un trámite de la licitación. Esto abre serias interrogantes sobre la transparencia de los procesos⁴⁵ (García, 1998).

b. Determinación del área de prestación de servicios

La delimitación de las áreas de prestación de servicios de agua potable y saneamiento debe basarse en dos objetivos: por un lado, asegurar que no queden áreas sin servicios o que las distintas zonas dentro de un distrito político se incorporen gradualmente a ellas, y por otro, crear áreas que permitan lograr economías de escala. Ésta ha sido uno de las metas de la reforma del sistema de abastecimiento de agua potable y saneamiento en la Ciudad de México, donde la fragmentación del servicio entre varias municipalidades ha producido un debilitamiento del sector⁴⁶ (Casasús, 1994). El concepto de economías de escala debería ser una consideración fundamental en la regulación de las empresas públicas, privatizadas o no. Esto significa que el contenido de las recomendaciones sobre descentralización de los servicios al nivel más bajo debe ser más específico⁴⁷.

Se ha sugerido que algunos países establezcan empresas regionales que agrupen varios sistemas pequeños o que las empresas de mayor envergadura absorban a

⁴⁵ García, Américo (1998), "La renegociación del contrato de Aguas Argentinas", octubre.

⁴⁶ Casasús, Carlos (1994), "Privatizing the Mexican water industry", Journal of the American Water Works Association, marzo.

⁴⁷ Este principio se podría complementar con el de las economías de escala.

las más pequeñas. Si bien estas consideraciones pueden parecer un tanto obvias, algunos países aún están haciendo esfuerzos por descentralizar sus empresas públicas a nivel político, a pesar de que las unidades políticas básicas quizás no siempre sean la mejor opción desde el punto de vista técnico y/o económico.

c. Obligaciones y derechos genéricos de los concesionarios

Según una síntesis muy útil preparada por Phillips⁴⁸, los concesionarios de las empresas públicas tienen cuatro obligaciones básicas, las cuales se señalan en el cuadro siguiente:

CUADRO 22

- | | |
|------|---|
| i) | Atender a todos los usuarios comprendidos dentro de su área de servicio que estén dispuestos a pagar por él. Esta obligación general puede incluir la de atender áreas que no son rentables y que deben ser subsidiadas por otros servicios ofrecidos por el concesionario; |
| ii) | Prestar un servicio seguro y adecuado que satisfaga las demandas en forma inmediata; |
| iii) | Atender a todos los usuarios sin crear discriminaciones arbitrarias, injustas o indebidas, y |
| iv) | Sólo pueden cobrar un precio justo y razonable por los servicios que presten. |

Fuente: Elaboración propia.

Los derechos genéricos de los concesionarios incluyen, las características distintivas, mismas que se manifiestan en el cuadro siguiente:

CUADRO 23

- | | |
|------|--|
| i) | La protección legal de su propiedad; |
| ii) | El derecho a cobrar un precio razonable por sus servicios, ya que no se los puede obligar a trabajar a pérdida aun cuando el Estado no siempre les garantice que efectivamente obtendrán una ganancia razonable; |
| iii) | Las tasas y las regulaciones a las que su servicio está sujeto deben ser razonables e incluir el derecho a desconectar al usuario; |

⁴⁸ Phillips; op cit. P. 421

- iv) El derecho, en algunos casos, a protección respecto de la competencia dentro de su área de servicio, y
- v) En general, el derecho de expropiación que incluye el derecho a expropiar propiedad privada, imponer servidumbres en forma forzada, obtener acceso, requerir información y otras medidas relacionadas con su capacidad para cumplir con sus responsabilidades (Phillips Jr., 1993, p. 121).

Fuente: Tomado de: Phillips Jr., Charles F. (1993), The Regulation of Public Utilities, Arlington, Virginia, Public Utilities Reports Inc. p. 121

d. Obligaciones de los reguladores

A fin de lograr un trato justo a los consumidores, deben darse las circunstancias y garantías, las cuales se señalan en el cuadro siguiente:

CUADRO 24

- a) El regulador siempre debe tener una competencia residual para regular de nuevo, si la competencia teórica no se produce por cualquier motivo.
- b) Siempre que exista poder de mercado y monopolio, la regulación debe aplicarse en forma intensiva; de lo contrario, los consumidores se sienten defraudados al no verse protegidos porque se supone una competencia que de hecho no existe.
- c) En las entidades que proveen servicios a mercados cautivos y a clientes por los que se compite, debe existir una total separación y prohibición de subsidiar a los mercados competitivos a costa de los cautivos.
- d) Se debe regular y prevenir el "holding" y la transferencia de precios, como también la triangulación entre empresas subsidiarias.
- e) Es fundamental el acceso del ente regulador a los registros contables, a la información y a los lugares. La información falsa debe ser seriamente sancionada.

Fuente: Elaboración propia con información de Public Utilities Report Inc., 1994, pp. 141-169

Finalmente y a manera de conclusión parcial y para los efectos de este trabajo de investigación debemos señalar que, existen pocos países que hayan evaluado ampliamente los resultados de los procesos de privatización y regulación.

En aquellos en que se han llevado a cabo, fundamentalmente por especialistas privados o en carácter de expertos académicos, y no por los grupos interesados

en los procesos ya sea por haber participado en ellos o por intereses sectoriales, las conclusiones han sido las siguientes:

1. La regulación y la propiedad pública de las empresas puede haber sido excesiva para ser económicamente justificable.
2. La regulación puede haber sido utilizada por grupos de interés; sin embargo, todo el proceso legislativo, administrativo, con o sin regulación, puede ser empleado por grupos de interés, incluso por aquellos que rechazan la regulación como el mejor medio de proteger los intereses del grupo.
3. Si bien la regulación es una solución de segundo mejor (second best), existen situaciones en las cuales hay fallas de mercado: monopolios, externalidades, bienes públicos en los cuales la regulación se impone. Allí la alternativa es peor que el segundo mejor, pues implica que en la práctica se deja que subsistan monopolios u otras situaciones de falta de equidad o ineficiencia que son paliadas.
4. La regulación en los casos en que es necesaria tiene costos, pero la no regulación en casos de fallas serias de los mercados también y los costos de no regular no sólo son económicos, sino también sociales y políticos.
5. La regulación por contrato no está exenta de la regulación general, sin embargo, existen problemas pues los gobiernos en ejercicio pueden descuidar los temas de corto plazo por la ventaja de transferir activos del Estado, que tomó generaciones en construir, y capitalizarlos en un solo período de gobierno.
6. La regulación por contrato licitativo presenta otros problemas como la rigidez, el hecho de que la puedan escribir los representantes de los postulantes, la limitación de postulantes, y la presentación especulativa, a efectos de lograr entrar y luego cambiar las condiciones regionales.
7. Por lo dicho, los contratos subsisten dentro de un marco regulatorio, y en materia de servicios públicos los contratos tienen un significado de respeto

de ciertas garantías: no confiscación, no discriminación, no trabajo a pérdida, no ganancias monopólicas, o extorsivas pero sí ganancias razonables.

8. Sin embargo, es irreal suponer que los contratos de largo plazo serán rígidamente cumplidos frente a cambios de circunstancias y conocimientos, o a efectos inicialmente no previstos.
9. Si se revisan los contratos, no hay argumentos serios para retornar a sistemas de propiedad pública de la infraestructura, ni para confiscar o afectar la propiedad privada. Ello sería no sólo inconveniente, sino inconsecuente, en el mediano y largo plazos, generando serios problemas de credibilidad.
10. Sin embargo, la revisión de contratos es posible, y siempre que no se prive a los contratistas de retornos razonables, conforme a los criterios anotados en otras partes de este trabajo, es legal.
11. El mismo principio se aplica a la vigencia y al cambio de las regulaciones.
12. Las formas regulatorias o contractuales o de estructuras de derechos que han dado lugar a monopolios injustificados o no regulados, o barreras de entrada y rentas monopólicas son merecedoras de un análisis crítico.
13. No es función del regulador entrar en la gestión interna de las empresas, sino proponerles pautas en términos de objetivos de resultado. Sin embargo, deben estar en condiciones de verificar que los retornos financieros de las empresas sean razonables.
14. La información, la consulta y la participación de los consumidores es un elemento clave, pues por definición tienen menos acceso que los grupos con intereses sectoriales y acceso preferencial.
15. Existe una visión filosófica explícita que explicita los costos que significa regular, pero no los costos de no regular, ni los beneficios de la regulación.
19. La regulación no se define por sus méritos abstractos sino por su necesidad, sus medios y sus efectos en casos concretos.

20. Las empresas deben estar sujetas a obligaciones y penalidades estrictas en materia de información y rendición de cuentas, como también otros tipos de información, que entre otras cosas, facilita la actuación de los grupos de consumidores.

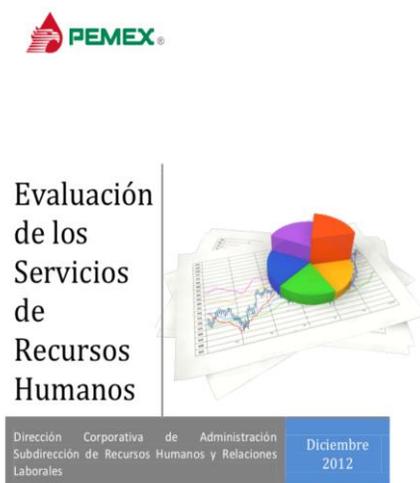
SEGUNDA PARTE:

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL
PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro
de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**

CAPÍTULO TRES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.

3.1 Diagnóstico del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco

Para los propósitos de éste trabajo de investigación (tesis de maestría) se retoman algunos datos expuestos en el documento denominado: ***Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos***, que publicó en diciembre de 2012 la Dirección Corporativa de Administración mediante el informe de la Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales a efecto de ejemplificar con datos reales los Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco. Es preciso considerar que éste centro contribuyó con información para la integración de dicha evaluación por lo que a continuación se presenta un breve análisis.



3.1.2 Antecedentes y Situación Actual

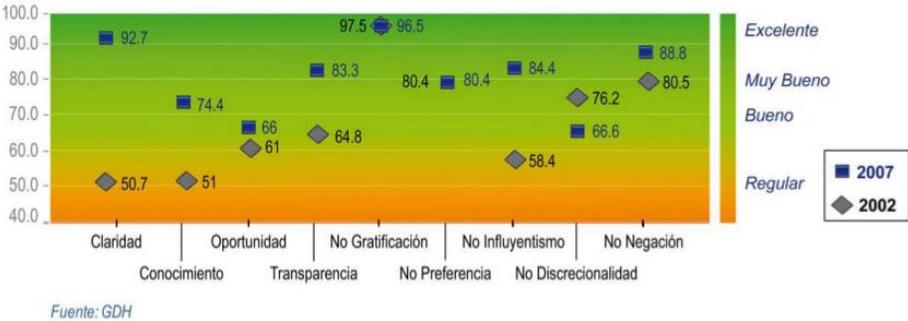
Los servicios de Recursos Humanos que se ofrecen directamente a los trabajadores, se han venido evaluando desde el año 2002 hasta el 2007, por medio de una misma “Encuesta de percepción interna de la Transparencia de los servicios de Recursos Humanos” y nuevamente se hizo una encuesta similar en el 2011.

Los resultados obtenidos en esa primera etapa se muestran en la gráfica 1, de la cual se puede concluir los puntos que se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 25

- Prácticamente el 97% de los trabajadores dicen que el personal de Recursos humanos no les ha solicitado gratificación al otorgarles los servicios.
- En 2002, el 50% de los trabajadores opinaban que no conocían los servicios de RH y que las normas no eran claras; Para 2007, sólo el 25.6% no conocía los servicios y el 7.3% opinaba que la normatividad no era clara.
- Asimismo en 2007, el 33.4% señaló que observaron prácticas de discrecionalidad, en comparación al 23.8% del 2002.
- De igual manera, el Influyentismo percibido en el 2002 llegaba al 41.6% y en el 2007 a un 15.6%

GRÁFICA 1



Sin embargo, los servicios que se proporcionan a las áreas de la organización no se miden y requieren un tratamiento distinto ya que inciden directamente en la productividad y generalmente no son percibidos por los trabajadores. Por esta razón, en la primera sesión del 2012, el Cuerpo de Gobierno Para la Mejora Institucional del Proceso de Administración de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, incluyó en su programa de trabajo lo relativo a la "Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos".

3.1.3 Objetivos y Metodología de la Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos

El objetivo principal es evaluar los servicios de recursos humanos y relaciones laborales que se otorgan a las áreas de la organización, a fin de definir estrategias e implantar acciones de mejora.

La metodología utilizada para la evaluación de los servicios consta de 6 etapas, las cuales se muestran en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 2

Proceso de Evaluación de Servicios



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

- a. Definir los servicios a evaluar.

La primera fase consiste en definir los servicios que queremos medir y para ello se puede contar con un catálogo de servicios donde se establezcan los estándares del servicio y se identifiquen los responsables.

En este caso, y dado que usualmente no se realiza la evaluación de los servicios que se ofrecen directamente a las áreas, no se cuenta con un catálogo formal y por supuesto no se tienen definidos los estándares del servicio, aunque esa es la pretensión. Entre los servicios que se ofrecen directamente a las áreas podemos enunciar entre otros los que se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 25

- Diseño y aprobación de estructuras nuevas o rediseño de las existentes.
- Ajustes a la estructura actual
- Contrataciones de personal en sus distintas modalidades.
- Programas de formación de nuevos talentos.
- Diseño e impartición de programas de formación y capacitación.
- Impartición de cursos de capacitación.
- Acuerdos con el STPRM: a. Modificación a las normas actuales (CCT); b. Convenios Administrativos Sindicales; y c. Acuerdos Específicos

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Se presentó la propuesta al Cuerpo de Gobierno quien propuso evaluar en una primera fase los servicios que se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 26

- Contratación de personal en sus distintas modalidades.
- Diseño y aprobación de estructuras.
- Ajuste de estructuras.
- Programas de Formación de nuevos talentos.
- Diseño de programas de formación y capacitación.
- Impartición de cursos de capacitación.

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

b. Establecer parámetros de medición.

Para la evaluación de los servicios de recursos humanos se identificaron tres factores, con los parámetros que se indican en el cuadro siguiente:

CUADRO 27

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Calidad y oportunidad• Atención recibida• Capacidad del proveedor |
|---|

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

A continuación se muestran los parámetros de medición, mismos que se exponen en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 3



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

FACTOR: Calidad y oportunidad de los servicios

Oportunidad.- Pretende conocer si las áreas usuarias recibieron o no los servicios en un tiempo razonable o conforme a los estándares convenidos.

Transparencia.- El propósito es saber si existen reglas estándares y homologadas en la prestación de servicios y poder identificar si existen excepciones al otorgar los servicios.

Impacto.- Busca conocer los impactos negativos en los resultados del proceso de negocio ocasionados por un mal servicio.

Re-trabajos.- Pretendemos identificar si los trabajos cumplieron con los requisitos y criterios establecidos y pactados o fue necesario hacer "ajustes o re-trabajos" antes de aceptar los servicios o 7 productos.

FACTOR: Atención recibida

Disposición.- Con el propósito de saber si el personal de RH y RL, se muestra dispuesto a atenderlos sin importar los obstáculos, es decir si se enfocan a dar un buen servicio aún y cuando no sea su responsabilidad.

Actitud.- percepción de los usuarios respecto si el personal de RH, se muestra amable, cordial y respetuoso al otorgar el servicio.

FACTOR: Capacidad del proveedor

Experiencia.- Percepción sobre la experiencia del personal de RH en la prestación del servicio.

Conocimiento.- Percepción sobre los conocimientos y/o habilidades que tiene el personal de RH para brindar el servicio.

- c. Diseñar formatos para la evaluación.

Con base a los factores y parámetros seleccionados, se procedió a diseñar primeramente el formato a utilizar para la evaluación conforme al razonamiento siguiente: primero ¿Qué es lo que queremos medir? Para entonces tratar de establecer el cuestionamiento o pregunta y por último y quizás lo más importante, ¿Para qué? quiero saber sobre una situación en particular y si verdaderamente podremos hacer algo para mejorarlo.

Para el factor de Calidad y oportunidad de los servicios se consideraron tres parámetros:

Para el factor de Calidad y oportunidad de los servicios se consideraron tres parámetros:

Parámetro: Oportunidad	
Que se hace o sucede en tiempo, lugar o circunstancia a propósito o conveniente	
Qué quiero medir	Conocer si el tiempo de respuesta es razonable
Pregunta	¿Los servicios de RH se otorgan en un tiempo razonable?
¿Para qué?	Identificar servicios con posibles áreas de mejora

Parámetro: Transparencia	
Calidad de transparente, perfecta accesibilidad de la información en las áreas que competen a la opinión pública.	
Qué quiero medir	Que los servicios se otorguen a todos los usuarios de igual manera
Pregunta	¿Los procedimientos de RH se aplican a todos por igual y los requisitos son los mismos para todos?
¿Para qué?	Homologar procedimientos para reducir posibles prácticas de Influyentísimo o discrecionalidad

Parámetro: Retrabajos	
Cambios continuos que se hacen, trabajo duplicado entre personas, necesidad de hacer correcciones para resolver defectos o no cumplimientos de los estándares establecidos.	
Qué quiero medir	Si los trabajos se cumplieron o fue necesario hacer "ajustes" antes de aceptar
Pregunta	¿El servicio se recibió sin necesidad de hacerle ajustes o modificaciones posteriores?
¿Para qué?	Capacitar al personal que otorga los servicios

Para el factor de **Atención recibida** se consideraron otros dos parámetros:

Parámetro: Disposición	
Aptitud, capacidad, soltura, estado de ánimo para hacer las cosas, deseo que demuestre o tenga una persona para hacer las cosas	
Qué quiero medir	Si el personal de RH, se muestra dispuesto a atenderlos
Pregunta	¿El personal de RH trata de resolver las necesidades de las áreas aún y cuando no sea su responsabilidad?
¿Para qué?	Impulsar en RH una filosofía con enfoque a resultados

Parámetro: Actitud	
Atención amable, cordial, respetuosa al cliente.	
Qué quiero medir	Si el personal de RH, se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio.
Pregunta	¿El personal de RH, se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio?
¿Para qué?	Reforzar la calidad en el servicio

Finalmente para el factor de **Capacidad del proveedor**, también se consideraron dos parámetros:

FACTOR: Capacidad

Parámetro: Experiencia	
Conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas, habilidad para hacer algo.	
Qué quiero medir	Si el personal de RH puede resolver dudas o problemas
Pregunta	¿El personal de RH cuenta con las habilidades y competencias para realizar su función?
¿Para qué?	Capacitar al personal

Parámetro: Conocimientos	
Entendimiento, inteligencia, aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.	
Qué quiero medir	Si el personal de RH puede resolver dudas o problemas
Pregunta	¿El personal de RH cuenta con los conocimientos, inteligencia, aptitudes para desempeñar su función?
¿Para qué?	Capacitar al personal

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Para el factor de Atención recibida se consideraron otros dos parámetros: Posteriormente se diseñó la encuesta con preguntas basadas en la escala Likert, que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada pregunta⁴⁹; los apartados se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 28

1. Calidad y oportunidad de los servicios,
2. Atención brindada por el personal de RH,
3. Capacidad del personal de RH y
4. Resumen sobre la percepción de los servicios y comentarios generales.

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

La encuesta como quedó finalmente para ser enviada a los usuarios, se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 29

Encuesta de Servicios

Dirección Corporativa de Administración

Cuerpo de Gobierno para la Mejora Institucional del Proceso de Administración de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Estimado Funcionario:

Esta es una evaluación de los servicios de RH que se proporcionan a las áreas y no se refiere a los servicios que usted recibe como trabajador. Por ello, queremos conocer su opinión acerca de la calidad con que recibe los servicios que se mencionan, así como la atención y capacidad del personal.

Le solicitamos emplear unos minutos de su tiempo a fin de contestar esta encuesta, marcando la respuesta que mejor describa su percepción.

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

⁴⁹ La encuesta se conformó por 21 preguntas en cuatro apartados considerando que el tiempo para contestarlo fuera de entre 10 y 15 minutos

		Adscripción				
1.- Actualmente labora en:		Corp.	PXR	PEP	PGPB	PPQ
		<input type="radio"/>				

Calidad	Evaluación					
Contratación de personal en sus distintas modalidades: inicial, temporal, definitiva, CI 3, permuta, etc.						
2.- Los servicios de contratación se otorgan en un tiempo razonable	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					
3.- Número de trámites de contratación solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-5	6-20	21-40	41-80	>80
	<input type="radio"/>					

Calidad						
Diseño y aprobación de Estructuras: Se refiere al diseño y aprobación de nuevas estructuras de organización y no considera el ajuste a las existentes.						
4.- Los servicios de Diseño y Aprobación de Estructuras se otorgan en un tiempo razonable	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					
5.- Número de trámites de Diseño y Aprobación de Estructuras solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1	2	3	4	>5
	<input type="radio"/>					
Ajuste de Estructuras: Se refiere a la creación, administración, renovación, cancelación, transferencia y modificación de estructuras de organización o plazas actuales.						
6.- Los servicios de Ajuste de Estructuras se otorgan en un tiempo razonable	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					
7.- Número de trámites de Ajuste de Estructuras solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	10	20	30	40	>41
	<input type="radio"/>					
Diseño e impartición de programas de Capacitación						
8.- Los servicios de Diseño de programas de Capacitación se otorgan en un tiempo razonable	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					

Calidad						
9.- Número de trámites de Diseño de programas de Capacitación en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-10	11-20	21-30	31-40	>41
	<input type="radio"/>					
10.- Los Cursos de Capacitación solicitados se imparten en un tiempo razonable	0	1-10	11-20	21-30	31-40	>41
	<input type="radio"/>					
11.- Número de Cursos de Capacitación solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-10	11-20	21-30	31-40	>41
	<input type="radio"/>					
Formación de nuevos talentos: Inducción y capacitación de personal de nuevo ingreso						
12.- Los servicios de formación de nuevos talentos se otorgan en un tiempo razonable	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					
13.- Número de trámites de formación de nuevos talentos solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-5	6-20	21-40	41-80	>80
	<input type="radio"/>					
Para todos los servicios						
14.- Los procedimientos de RH se aplican a todos por igual y los requisitos son los mismos.	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					

Calidad						
15.- El servicio se recibió sin necesidad de hacerle ajustes o modificaciones posteriores	No Aplica	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>					

Atención					
16.- El personal de RH trata de resolver las necesidades de las áreas aún y cuando no sea su responsabilidad	Nunca	En Ocasiones	Adecuado	Muchas Veces	Siempre
	<input type="radio"/>				
17.- El personal de RH se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio.	Nunca	En Ocasiones	Adecuado	Muchas Veces	Siempre
	<input type="radio"/>				

Capacidad					
18.- El personal de RH, cuenta con la experiencia necesarias para realizar su función	Nunca	En Ocasiones	Adecuado	Muchas Veces	Siempre
	<input type="radio"/>				
19.- El personal de RH cuenta con las habilidades y competencias para atenderle	Nunca	En Ocasiones	Adecuado	Muchas Veces	Siempre
	<input type="radio"/>				

RESUMEN					
20.- En términos generales los servicios recibidos por Recursos Humanos son	Pésimos	Malos	Regulares	Buenos	Excelentes
21.- Comentarios Generales :	_____				

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

d. Seleccionar herramientas.

Con el apoyo de la Dirección Corporativa de Tecnologías de Información y Procesos de Negocio, se decidió utilizar una herramienta informática para realizar la evaluación, que nos permitiera poder coordinarla de manera electrónica y procesar con mayor rapidez los resultados sin tener que efectuar re-trabajos. Se identificaron 517 funcionarios como población objetivo que incluía a los Directores, Subdirectores, Gerentes, Asesores y personal de nivel menor a Gerente siempre y cuando, fuera titular de un Centro de Trabajo.

El sistema se configuró para que únicamente se pudiera dar respuesta en los equipos de los funcionarios definidos como objetivo, a fin de evitar fuera delegada a los colaboradores⁵⁰. A cada una de las respuestas de percepción se les asignó los valores que se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 30

No aplica	0
Nunca	1
Casi nunca	2
En ocasiones	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

⁵⁰ Para las preguntas asociadas a la oportunidad de los servicios, se determinó que todas las percepciones fueran tomadas en cuenta de tal manera que el peso de las percepciones sea proporcional a los servicios recibidos.

Para las preguntas asociadas a cantidad de servicios se determinó tomar el valor inferior del rango, de tal manera que si el rango es de 41 a 80 servicios, su valor será de 41.

Ejemplo:

Persona 1

Pregunta	Calificación					
1.- Los servicios de contratación se otorgan en un tiempo razonable	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
2.- Número de servicios solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-5	6-20	21-40	41-80	> 81
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Persona 2

Pregunta	Calificación					
1.- Los servicios de contratación se otorgan en un tiempo razonable	No aplica	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- Número de servicios solicitados en el periodo enero septiembre de 2012	0	1-5	6-20	21-40	41-80	> 81
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Para la persona 1, el valor de su percepción será de 5 por 41 (205) y para la persona 2 el valor de su percepción será de 1 por 6 (6), de tal manera que la calificación promedio será la suma de ambos (205 más 6) dividido por el número de servicios recibidos (41 más 6), arrojando un resultado de 4.4 que se ubica entre frecuentemente y siempre.

e. Plan de difusión.

Para la difusión de la encuesta se decidió enviar inicialmente un correo de invitación al funcionario, por parte del Director General, para informarles que se aplicaría la encuesta de evaluación. El contenido del correo se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 31

ESTIMADOS COLABORADORES:

Como es de su conocimiento, el Plan de Negocios Pemex y Organismos Subsidiarios 2012-2016 dentro de sus objetivos estratégicos considera uno para Recursos Humanos y Relaciones Laborales, y dentro de las 49 estrategias, una para implantar el nuevo modelo de operación. Por otra parte, el Sistema de Gestión por Procesos establece estructuras y mecanismos organizacionales para dar orden a la toma de decisiones y a las responsabilidades sobre la gestión de cada proceso, a través de los cuerpos de gobierno de cada uno de ellos.

Para avanzar en esta tarea, el Cuerpo de Gobierno para la Mejora Institucional del Proceso de Administración de Recursos Humanos, diseñó una encuesta que nos permitirá conocer la percepción de los usuarios institucionales respecto a la calidad y oportunidad de los servicios que se ofrecen a la organización, tales como: ***Contratación de personal, en todas sus modalidades:***

Formación de nuevos talentos, es decir programas de capacitación para personal de nuevo ingreso; Diseño y aprobación de estructuras, que considera la concepción de nuevas estructuras de organización distintas a la existente; Ajustes a la estructura actual, que incluye la modificación a las estructuras actuales, a plazas, re-nivelaciones, etc. y Diseño de programas de capacitación y la impartición de cursos en general.

En esta ocasión la encuesta no va orientada a los servicios que se ofrecen en lo individual a los trabajadores y de la cual se derivarán acciones para atender con mayor eficacia sus necesidades y requerimientos.

Por tal motivo, les solicito como titulares de sus centros de trabajo, destinen 5 minutos de su tiempo para responder esta encuesta, que se llevará a cabo del 29 de octubre al 7 de noviembre, de acuerdo con el instructivo que para tal fin se anexa. Agradezco su atención y aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.

DR. JUAN JOSÉ SUÁREZ COPPEL

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Posteriormente, como un elemento de reforzamiento se enviaron dos correos uno por parte del Cuerpo de Gobierno y otro del Director General solicitando a los funcionarios realizar la evaluación. Los contenidos de dichos correos se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 32

Estimados funcionarios:

El pasado 26 de octubre, el Director General a través de comunicación social, les envió una invitación para participar en la encuesta sobre los servicios de RH con el fin de mejorar la calidad de los mismos.

En virtud de que a la fecha solo el 6% de los funcionarios han dado respuesta, el sistema permanecerá abierto hasta el 16 de noviembre del 2012, en la dirección electrónica: <http://encuestas.pemex.com/rh2012/>

Es fundamental NO delegarla a sus colaboradores ya que nos interesa conocer la opinión de ustedes directamente

Atentamente.

Cuerpo de Gobierno para la Mejora Institucional del Proceso de Administración de Recursos Humanos
Correo enviado por el Director General el 07/11/2012

Estimados Todos:

El pasado viernes 26 de octubre, a través de comunicación social les hice llegar una invitación para contestar la encuesta sobre los servicios de RH con el fin de mejorar la calidad de los mismos.

En virtud de que a la fecha solo el 6% de los funcionarios han dado respuesta, agradeceré destinen 5 minutos de su tiempo para responderla, es fundamental que NO la deleguen a sus colaboradores ya que nos interesa conocer la opinión de ustedes directamente.

El sistema permanecerá abierto hasta el 16 de noviembre del 2012, en la dirección electrónica: <http://encuestas.pemex.com/rh2012/>

Agradezco su atención y aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.

Juan José Suárez Coppel.

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

f. Evaluar los servicios.

A finales de octubre de 2012 inició la aplicación de la encuesta de evaluación de los servicios de recursos humanos que se proporcionan a las áreas. El sistema se puso en operación a partir del 29 de octubre y hasta el 7 de noviembre, en la dirección electrónica <http://encuestas.pemex.com/rh2012>

Posteriormente, dado el avance que teníamos de aplicación se decidió ampliar el plazo hasta el día 16 de noviembre del 2012.

3.2 Propuesta Metodológica para la Evaluación de los Servicios que Ofrece el Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco

3.2.1 Demografía y Resultados Obtenidos por Organismo Subsidiario

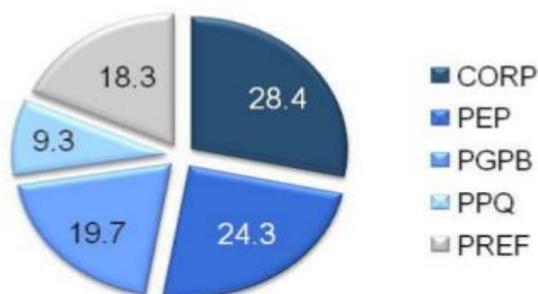
De los 517 funcionarios superiores identificados como población objetivo, que incluía a los Directores, Subdirectores, Gerentes, Asesores, etc., participaron 345.

Organismo	PEP	PGPB	PPQ	PXR	CORP	TOTAL
Población Objetivo	104	77	33	109	194	517
Respuestas obtenidas	84	68	32	63	98	345
% cumplimiento	80.7	88.3	96.9	57.7	50.5	66.7

Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

El mayor porcentaje de cumplimiento se dio en PPQ en donde solamente uno no aplicó la evaluación y contrasta con el Corporativo y Refinación en donde se tuvo un cumplimiento del orden del 50% con 96 y 46 funcionarios que no aplicaron la evaluación respectivamente.

GRÁFICA 4



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

En la muestra total de los 345 funcionarios, el porcentaje de participación por organismo muestra que el 72.4% de los encuestados son: del Corporativo (28.4%), de Exploración y Producción (24.3%) y de Gas y Petroquímica Básica (19.7%).

Los Principales Resultados Obtenidos por Organismo Subsidiario fueron los siguientes: Los principales resultados derivados de la encuesta aplicada se muestran en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 5



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

En términos generales, conforme a la pregunta 20, los Servicios de Recursos Humanos se consideran que son Regulares, Buenos o Excelentes en un 83.5%. En general se tiene una buena percepción y la mejor se tiene en Pemex Exploración y Producción con un 91.7% como de regulares, buenos o excelentes; las mayores áreas de oportunidad se ubican en Pemex Refinación donde un 27% los califican como malos o pésimos y en Pemex Petroquímica con un 21.9%;

GRÁFICA 6



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Lo anterior se da en forma global y a continuación mostramos los resultados obtenidos en la evaluación de cada uno de los servicios, iniciando con la oportunidad de los mismos.

GRÁFICA 7

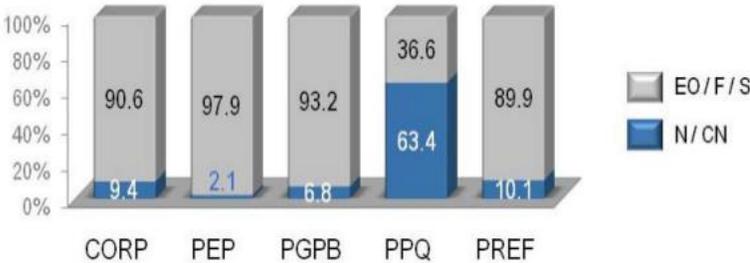


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

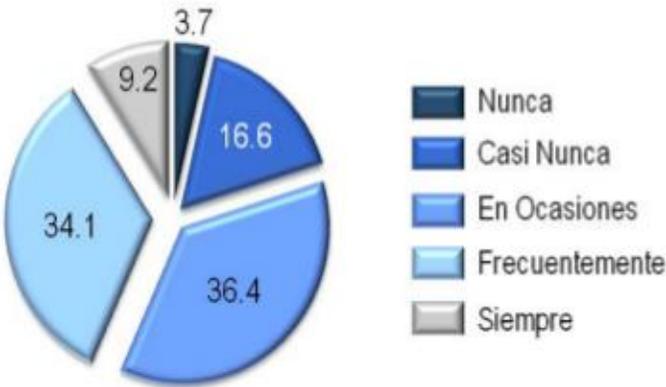
Al combinar la pregunta 2 sobre la percepción de cómo se reciben los servicios de contratación en un tiempo razonable con la pregunta 3 que establece un rango de servicios recibidos en el periodo, el 91.1% dice que estos servicios se otorgan en un tiempo razonable en ocasiones, frecuentemente o siempre.

El organismo donde se tiene una mejor percepción es PEP con un 97.9% y donde se percibe que en un 63.4% nunca o casi nunca se llevan a cabo las contrataciones en un tiempo razonable es en Pemex Petroquímica.

GRÁFICA 8



GRÁFICA 9



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

La pregunta 4, referente a la percepción si los servicios de Diseño y Aprobación de Estructuras se otorgan en un tiempo razonable, con la pregunta 5 que establece un rango de servicios recibidos en el periodo, el 79.7% expresa que RHRL "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre" diseña y aprueba nuevas estructuras de organización en un tiempo razonable.

En PEP el 88.1% de los usuarios percibe que estos servicios se reciben con oportunidad "en ocasiones, frecuénteme o siempre".

GRÁFICA 10



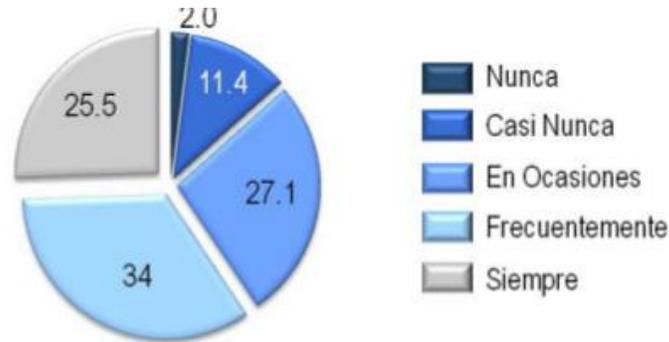
Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

En promedio un 20.3% percibe que "nunca o casi nunca" se llevan a cabo los servicios de Diseño y Aprobación de Estructuras en un tiempo razonable.

AJUSTE DE ESTRUCTURAS

En la gráfica siguiente se muestran los principales resultados obtenidos de la pregunta correspondiente a los ajustes de las estructuras.

GRÁFICA 11



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Por lo que se refiere a la pregunta 6, Ajuste de Estructuras, el 86.6% considera que RHRL "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre" realiza la creación, administración, renovación, cancelación, transferencia y modificación de estructuras de organización en un tiempo razonable. La mejor percepción se tiene en Pemex Exploración y Producción y en Pemex Gas y Petroquímica Básica con un 88.4%.

GRÁFICA 12

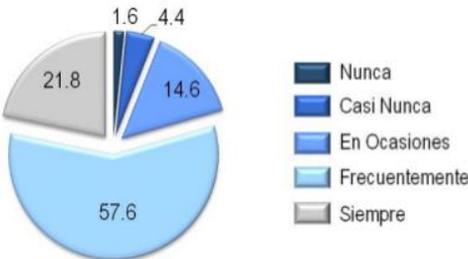


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Las mayores áreas de mejora se encuentran en Pemex Refinación donde el 26.2% de los usuarios y en Pemex Petroquímica con un 20.3% consideran que los servicios en cuestión, Nunca o Casi Nunca, se realizan en un tiempo razonable.

Diseño de Programas de Capacitación

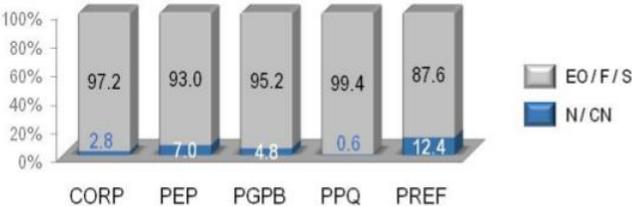
GRÁFICA 13



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Con relación a la pregunta 8, el 94% expresa que RHRL "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre" realiza el diseño de los Programas de Capacitación en un tiempo razonable. De los servicios evaluados, los relativos a capacitación son los que tienen una mejor percepción en términos generales del orden del 95%, siendo el valor más alto el de PPQ con 99.4% y PREF el más bajo con 87.6%.

GRÁFICA 14



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Si bien es cierto lo anterior, en Pemex Refinación tenemos la mayor área de oportunidad de mejora debido a que el 12.4%, percibe que Nunca o Casi Nunca, se realiza el diseño de Programas de Capacitación en un tiempo razonable.

Impartición de Programas de Capacitación

GRÁFICA 15

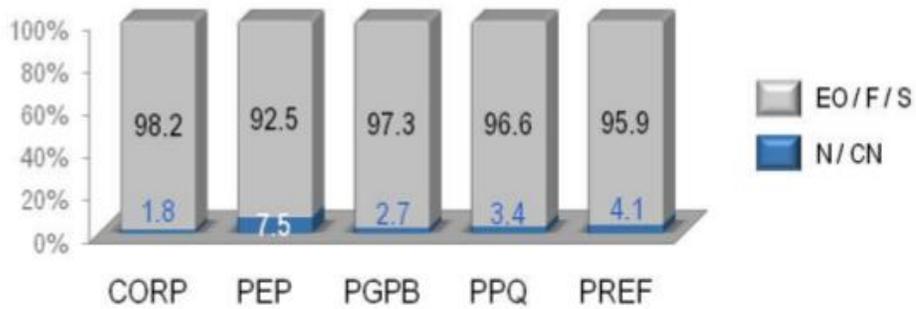


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Para la pregunta 10, el 95.9% de los encuestados opina que "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre", se imparten los Programas de Capacitación en un tiempo razonable.

La mayor área de mejora la encontramos en Pemex Exploración y Producción donde el 7.5%, considera que "Nunca o Casi Nunca" se imparten los Programas de Capacitación en un tiempo razonable.

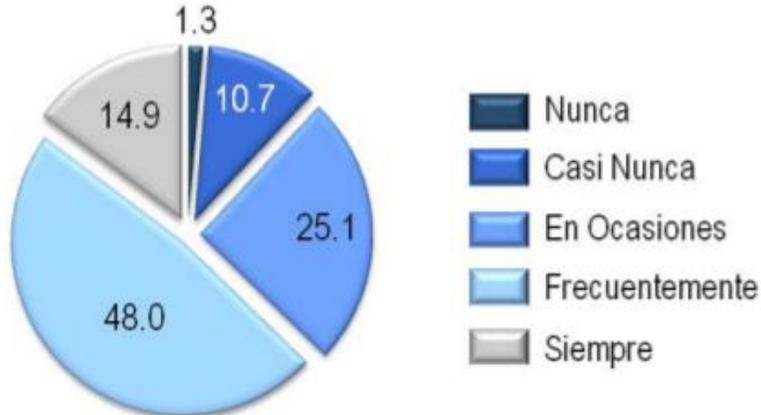
GRÁFICA 16



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Formación de Nuevos Talentos

GRÁFICA 17

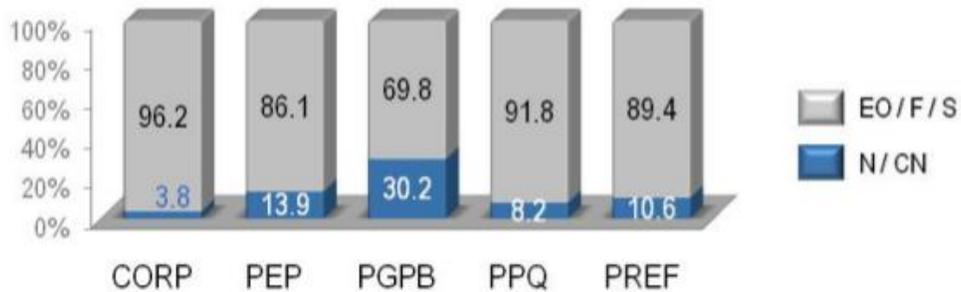


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Para la pregunta 12 sobre la percepción de cómo se reciben los servicios de Formación de Nuevos Talentos, el 88% dice que RHRL "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre" se otorgan los servicios de formación de nuevos talentos en un tiempo razonable. En PGPB el 30.2%, considera que Nunca o Casi

Nunca, se otorgan los servicios de formación de nuevos talentos en un tiempo razonable.

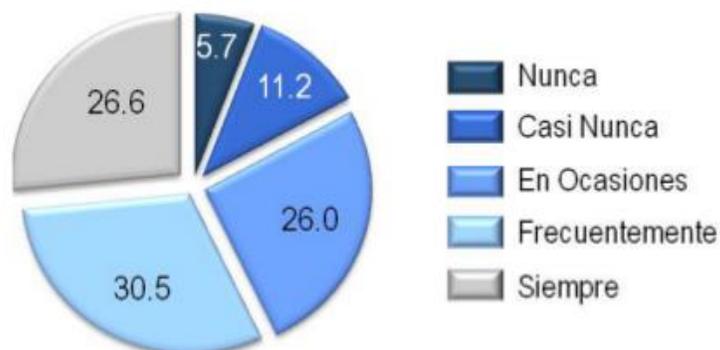
GRÁFICA 18



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Los resultados en este caso son contrastantes ya que las mejores percepciones se tienen en el Corporativo y en Pemex Petroquímica, sin embargo justamente en estas dos entidades no se han iniciado los programas de formación de nuevos talentos. Por lo que se refiere a otros parámetros de calidad, se busca saber si no existen elementos de discrecionalidad en el otorgamiento del servicio y obtuvimos lo siguiente:

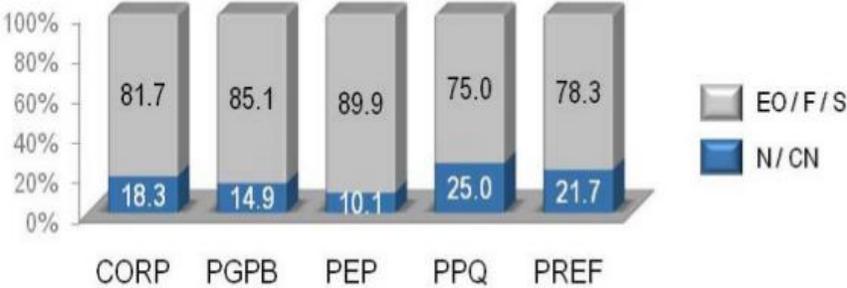
GRÁFICA 19



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Las respuestas a la pregunta 14, el 83.1% dice "En Ocasiones, Frecuentemente o Siempre", se aplican los procedimientos a todos por igual y los requisitos son los mismos. Aunque en general podemos decir que existe un índice de transparencia del 83.1%, existen áreas de mejora ya que en PPQ el 25% de los usuarios y en Refinación el 21.7%, consideran que "Nunca o Casi Nunca", se aplican los procedimientos a todos por igual o los requisitos son diferentes.

GRÁFICA 20

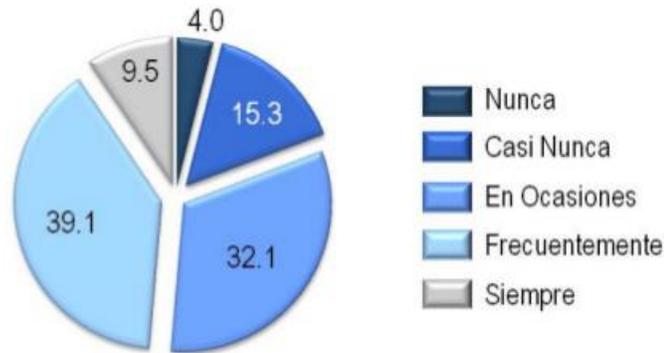


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Por otro lado, para saber si los servicios se otorgan bien a la primera vez se estableció la pregunta 15: El servicio se recibió sin necesidad de hacerle ajustes o modificaciones posteriores.

El 80.7% dice que "En ocasiones, Frecuentemente o Siempre" reciben el servicio sin necesidad de hacerle ajustes o modificaciones posteriores.

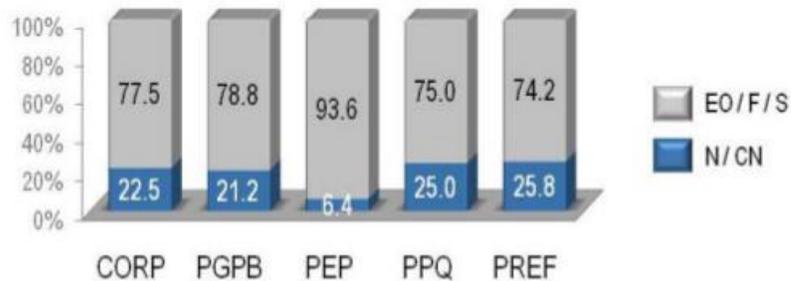
GRÁFICA 21



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

La mejor percepción la tienen los usuarios de PEP con el 93.6% y en el resto, cerca del 25% de los usuarios consideran que es necesario hacer ajustes o re-trabajos para otorgar el servicio.

GRÁFICA 22

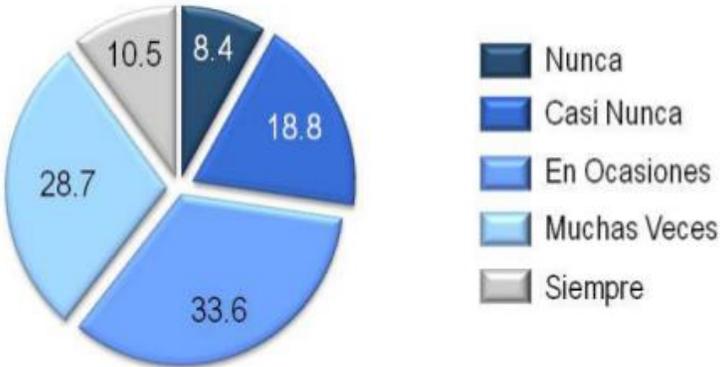


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Por lo que se refiere a la Atención recibida, la pregunta 16: El personal de RH trata de resolver las necesidades de las áreas aún y cuando no sea su responsabilidad.

El 72.8% dice que el personal de RHRL "En Ocasiones, Muchas Veces o Siempre", trata de resolver las necesidades de las áreas aún y cuando no sea su responsabilidad.

GRÁFICA 23



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Lo anterior significa que tenemos una gran área de oportunidad en la atención, ya que es posible que no se acepten las solicitudes de servicio y se remitan a los usuarios a otras áreas de RH.⁵¹

GRÁFICA 24

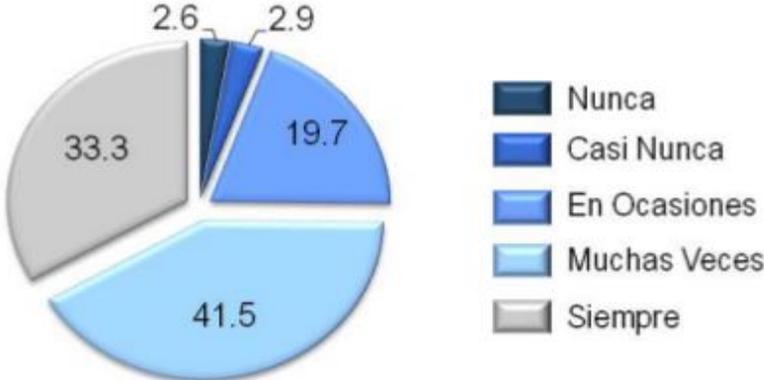


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

⁵¹ De manera particular en Pemex Refinación el 39.7% y en Petroquímica el 34.4%.de los usuarios opinan que el personal de RH "Nunca o Casi Nunca" trata de resolver las necesidades de las áreas

En cuanto a si "El personal de RH se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio", de la Pregunta 17, el 94.5% indica que el personal de RHRL "En ocasiones, Muchas Veces o Siempre" se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio

GRÁFICA 25



GRÁFICA 26

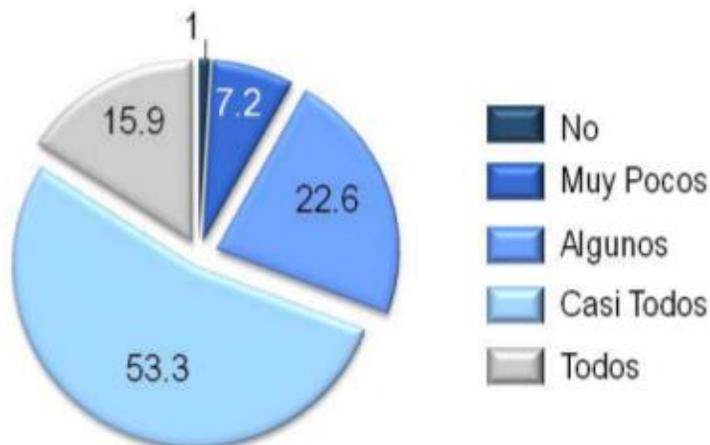


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Lo anterior significa que este aspecto no es un problema en el personal de Recursos Humanos, sin embargo debemos poner atención a lo externado por los usuarios de Pemex Refinación ya que el 11.1% considera que el personal de RH no se muestra amable y respetuoso al otorgar el servicio.

Finalmente, para lo referente a la capacidad que tiene el personal de Recursos humanos con relación a su experiencia y conocimientos, tenemos lo siguiente:

GRÁFICA 27



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Para la pregunta 18, el 91.8% de los usuarios encuestados consideran que "Algunos, Casi Todos o Todos" los trabajadores de RHRL, cuentan con la experiencia necesaria para realizar su función. Donde los usuarios consideran que el personal de RH no cuenta con la experiencia necesaria para otorgarles el servicio es en Pemex Refinación (14.3%) y en Pemex Petroquímica (12.5%).

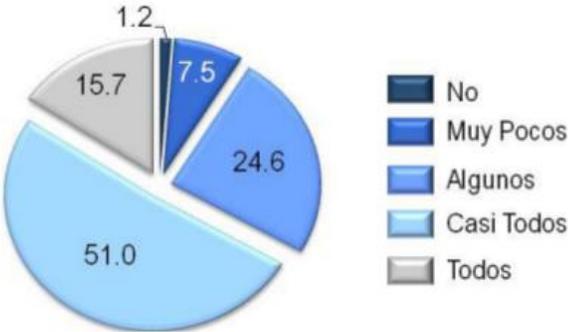
GRÁFICA 28



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

De la misma manera, en la pregunta 19, el 91.3% de los usuarios consideran que "Algunos, Casi Todos o Todos" los trabajadores de RH cuentan con las habilidades y competencias para atenderlos.

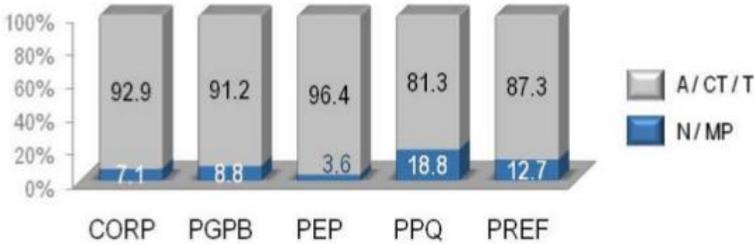
GRÁFICA 29



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Coincidentemente los mismos usuarios que consideran que no se cuenta con la experiencia también consideran que el personal de RH no cuenta con las habilidades y competencias para atenderlos, en este caso en Pemex Petroquímica el 18.8% y en Pemex Refinación el 12.7% considera que no están preparados para otorgar los servicios.

GRÁFICA 30



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Por lo que se refiere a los resultados por Organismo, tomamos como premisa mostrar en las siguientes gráficas las apreciaciones de "En ocasiones, Frecuentemente o Siempre" para todas las preguntas o su equivalente de "Algunos, Casi todos o Todos", de tal manera que el complemento serán las percepciones negativas de "Nunca o Casi nunca". Así mismo, separamos los resultados en tres grandes grupos: Oportunidad de los servicios, Transparencia y oportunidad, y en Experiencia y Conocimientos

GRÁFICA 31

**RESULTADOS EN PETROLEOS MEXICANOS
OPORTUNIDAD DE LOS SERVICIOS**

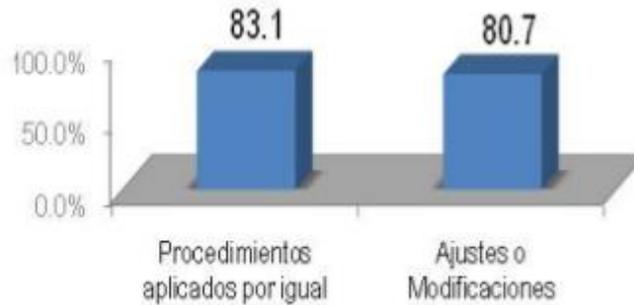


Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Los resultados globales es que se perciben los servicios en general como "regulares, buenos o excelentes en un 83.5% (pregunta 20). Las mejores percepciones de buenos servicios en orden decreciente son: Impartición de cursos de capacitación, Diseño de programas de capacitación y Contrataciones.

Las áreas de oportunidad de mayor a menor son: Diseño y aprobación de estructuras, Ajuste de estructuras y, Formación de nuevos talentos.

GRÁFICA 32



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Se percibe que en el otorgamiento de los servicios solo en el 83.1% se aplican los mismos procedimientos y los mismos requisitos. Así mismo, solamente un 80.7% de los servicios se percibe son otorgados bien a la primera vez en el resto (19.3%) es necesario hacer ajustes o re-trabajos.

GRÁFICA 33

ATENCIÓN Y CAPACIDAD



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

De manera general, en un porcentaje mayor del 94% los usuarios consideran que el personal de Recursos Humanos ofrece un trato amable y respetuoso al proporcionar los servicios y además, cuentan con la experiencia, habilidades y competencias para otorgarlos. Por último, solamente el 72.8% de los usuarios consideran que el personal de RH trata de resolver sus solicitudes y el 27.2% las rechazan y los canalizan o envían a otras áreas de RH para su atención.

3.2.2 Programa de Acciones de Mejora Continua

Para mejorar la percepción en la oportunidad de los servicios, se concluirán los trabajos iniciados durante el 2012 para la automatización de los procesos, lo cual nos permitirá identificar primero los cuellos de botella existentes y plantear la simplificación y mejora, de tal forma que en este sentido las acciones propuestas son:

1. Puesta en operación del proceso automatizado de "Ajuste de Estructuras" y "Contratación".
2. Automatización y puesta en operación del proceso para el "Diseño y aprobación de nuevas estructuras".

Por lo que se refiere al proceso de "Formación de Nuevos Talentos", aun y cuando ya se reiniciaron estos trabajos en PEP, PREF y PGPB, las propuestas son las siguientes:

3. Iniciar el proceso estandarizado de "Formación de Nuevos Talentos" en PPQ.
4. Efectuar un proceso de difusión de los programas de "Formación de Nuevos Talentos" y su continuación en PEP, PREF y PGPB.
5. Incorporar otras especialidades clave en los programas de "Formación de Nuevos Talentos".

Para mejorar los aspectos de transparencia y eficiencia, será necesario que a nivel operativo todo el personal de RH que participa en el otorgamiento de estos servicios participe en programas de capacitación que nos permitan estandarizar

los procesos y puntualizar los requisitos a efecto de que los criterios de operación se estandaricen, de tal manera que la acción en este sentido es:

6. Establecer un programa de capacitación para estandarizar los procedimientos y homologar la aplicación de criterios para el "Diseño y Aprobación de estructuras", "Ajuste de estructuras", "Contratación", "Diseño de programas de capacitación" e "Impartición de cursos de capacitación".

Para mejorar la Atención a los usuarios y a efecto de que el personal de RH tenga muy presente que nuestro centro de atención es la satisfacción de las necesidades de los usuarios, será necesario llevar a cabo dos acciones principalmente:

7. Establecer un programa de Comunicación y Difusión para concientizar al personal de RH sobre la responsabilidad de cada uno de resolver los requerimientos de los usuarios independientemente de que sea o no su responsabilidad la atención de la solicitud.
8. Implantar un programa de capacitación de "Servicio al cliente" para personal de RH. Con estas acciones consideramos que se sientan las bases para mejorar los servicios de Recursos Humanos que se ofrecen directamente a las áreas, sin embargo no son suficientes desde nuestra perspectiva, ya que adicionalmente deberemos de acompañar a lo anterior de dos acciones adicionales con el propósito de comunicar a los usuarios las acciones que estamos proponiendo con base a las evaluaciones que recientemente realizaron y por supuesto, realizar una nueva encuesta de evaluación que nos permita conocer los avances.
9. Establecer un programa de difusión sobre los resultados de la evaluación de servicios de Recursos Humanos 2012.
10. Realizar la Encuesta de Evaluación de Servicios de Recursos Humanos 2013.

RESULTADOS EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN REGIÓN SUR

1. Es necesario la búsqueda de perfiles adecuados para el mejor desempeño y el resultado óptimo para la empresa.
2. Se requiere de la homologación en los servicios y menor burocracia, no se cumple con la Visión y Misión de RH, dejan muy solos a los Jefes de Capital Humano las Gerencias Regionales, realizan cambios en las Subgerencias y Gerencias y no se da continuidad, no se tienen planes o no los dan a conocer; en lo particular no se han presentado en el Centro de Trabajo para conocerlos y dar una retroalimentación de los servicios que prestan, el enlace de RH de PGPB necesita un mayor involucramiento en la atención de la problemática del CT, es de mucha importancia tener una comunicación efectiva con los CT, se nos dijo que ya no nos preocupáramos por los problemas con el Recurso Humano, sindicato y creo que estamos retrocediendo cada día más.
3. Algunos servicios solicitados, requieren aprobación de SEDE esto hace que se retrasen los asuntos en trámite y en algunos casos la justificación a la necesidad esta en las Regiones así como la solución.
4. Demasiado lento el proceso de coberturas de personal de confianza clausula 3
5. En materia de reclutamiento y contratación de personal, es necesario mejorar la selección del personal que ingresa a la empresa, tanto en los perfiles al puesto como en su estado de salud anatómico funcional.
6. En materia de capacitación, se requiere que RH asuma su responsabilidad, ya que actualmente en la UNP, esta función la realiza la rama.
7. En la implantación de SSPA, se requiere la participación decidida de RH para aplicar el subsistema de administración de salud en el trabajo, ya que durante 17 años de implementación desde el SIASPA hasta el SSPA, ha evadido su responsabilidad.

8. Considero que RH está realizando una buena función que aún puede mejorarse buscando la excelencia.
9. Se requiere optimizar el proceso de investigaciones administrativas derivadas de accidentes, así como el Visto Bueno del personal acorde con los perfiles requeridos y mayor interacción con Servicios Médicos
10. El seguimiento es una debilidad de la función. Los tiempos de respuesta normalmente son excesivamente largos, tortuosos y no existe retroalimentación en la mayoría de los casos
11. El servicio de recursos humanos es perceptible, todo puede mejorar. Se recomendaría que esta encuesta se aplique a niveles inferiores para detectar si la atención es la misma de acuerdo al nivel jerárquico.
12. No hay desarrollo de carrera en la empresa.
13. Que se dieran a conocer en tiempo y forma todos los procedimientos que aplican en el ámbito de Recursos Humanos
14. El personal de confianza por lo general atiende adecuadamente y resuelve cualquier requerimiento de servicio. El personal sindicalizado es el que genera la variación principal en la calidad del servicio y atención a usuarios.
15. Se tiene en general buena atención de Recurso Humanos , sin embargo una área de mejora es acelerar los tiempos en los ajustes de estructura ya que actualmente son demasiado tardados
16. Es conveniente que el área de recursos humanos se acerque a sus clientes y renueve sus programas de trabajo y normatividad, de acuerdo a las necesidades de cada área
17. Mejora de difusión de servicios y áreas de atención.
18. Hay servicios que no se difunden y los usuarios tienen confusión. Pero en general, están muy abocados al servicio y atención
19. Es necesario apoyar a Recursos Humanos para que finalmente pueda desarrollar la función de RH completa. El área históricamente ha estado demasiado centrada en trámites de contratación, nómina, permisos,

etcétera; es decir, a las tareas operativas de RH, y se requiere impulsarla a desarrollar una labor importante en cuestiones estratégicas.

20. Para lo anterior se requieren medidas como las siguientes:

- a. Preparar a RH para asumir su rol estratégico. Las tareas tácticas y estratégicas de Recursos Humanos no han sido desplegadas en la medida necesaria por el área y por tanto puede asumirse que buena parte de su personal no tiene por ahora las competencias requeridas para dar el salto. Indudablemente mucha gente de RH tiene buena disposición, pero quizá no cuenta con la experiencia, las habilidades, las herramientas ni el soporte organizacional y normativo necesarios para desarrollar este tipo de funciones al nivel esperado.
- b. Lo anterior impacta de forma importante el potencial de esfuerzos claves para la organización como los de reorganización y optimización, capacitación efectiva, plan de carrera, evolución de la organización con la evolución del negocio, etcétera. Un plan adecuado para resolver esta situación debería incluir el apoyo técnico por un par de años para rediseñar y conducir los procesos principales, y en paralelo un fuerte plan de capacitación tipo aprender-haciendo para los talentos de RH detectados.

21. Se sugiere promover la capacitación del personal Auxiliar Administrativo y de Gerencias en herramientas administrativas.

- a. Áreas de oportunidad esquemas de desarrollo de personal y tramites de clausula 3 y mejora de procesos de clausula 34
- b. Posiblemente los trabajadores de RH tiene la capacidad e intención de otorgar un buen servicio, pero la burocracia (no ser independientes en la toma de decisiones) los limita demasiado.

OPORTUNIDAD DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los resultados globales se perciben como "Regulares, Buenos o Excelentes" en un 91.7%, siendo la calificación más alta y mayor al 83.5% Institucional.

GRÁFICA 34



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Los mejores servicios son la Contratación (97.9%) el más alto de todos los Organismos, el diseño de Programas de Capacitación (93%) y la impartición de cursos (92.5%). Los servicios con mayores áreas de oportunidad son el Diseño y Aprobación de Estructuras (88.1%) y la Formación de Nuevos Talentos (86.1%).

Aunque han reiniciado los programas de formación de Nuevos Talentos en las especialidades de Geo-ciencias e Ingeniería Petrolera, el 14% no lo percibe así o lo requieren en otras especialidades.

GRÁFICA 35

TRANSPARENCIA Y RETRABAJOS



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

En un 89.9% aplican los mismos procedimientos y el 93.6% de los servicios se hacen bien a la primera; ambos resultados son los más altos entre todos los Organismos.

GRÁFICA 36

ATENCIÓN Y CAPACIDAD

En todos los rubros se encuentran por encima de las calificaciones institucionales y son las más altas obtenidas entre los organismos.



Fuente: Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos; Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Dirección Corporativa de Administración; Diciembre de 2012.

Según los usuarios el 97.6% "En ocasiones, Muchas veces o Siempre" son amables y respetuosos, cuentan con las habilidades y competencias el 96.4% y tienen la Experiencia para otorgar los servicios el 96.4%. No tratan de resolver las necesidades de las áreas en un 20.2%.

Si bien es cierto que las calificaciones otorgadas por los usuarios en la calidad de los servicios se encuentra por encima del 80%, a excepción de Petroquímica y Refinación, es necesario establecer acciones que nos permitan mejorar la calidad de los servicios.

De manera general las áreas de mejora para la oportunidad de los servicios se encuentran en los servicios de "Diseño y aprobación de estructuras", en el "Ajuste de Estructuras Organizacionales", en la "Formación de Nuevos Talentos" y en la "Contratación".

De manera particular, en PGPB se deberán tomar acciones para que se perciban mejor los servicios de "Formación de Nuevos Talentos" que aunque ya han re-iniciado, pareciera que los funcionarios no lo conocen o que se deberá ampliar este programa para considerar a otras especialidades; en Petroquímica debemos tomar acciones "urgentes" para mejorar la Evaluación de los Servicios de Recursos Humanos oportunidad de los servicios de contratación.

Por lo que se refiere al tema de transparencia y re-trabajos, aunque las calificaciones se muestran también por encima de los 80% será necesario redoblar esfuerzos para que los procedimientos se apliquen de manera estándar a nivel institucional al 100% y muy importantemente que los criterios para el otorgamiento de los servicios se apliquen a todos por igual; así mismo, el personal de RH deberá conocer perfectamente estos procedimientos y requisitos.

En el tema de atención y capacidad, el punto más importante a tomar en cuenta para la mejora es el relativo a que, independientemente al área de RH a que esté adscrito un trabajador, éste deberá de buscar siempre que se resuelvan los requerimientos de las áreas aún y cuando no estén en el ámbito de su responsabilidad⁵².

Por lo que se refiere a la experiencia, habilidades y competencias del personal aún y cuando en general se considera que se tiene en un porcentaje mayor al 90%, se deberán tomar acciones particulares en relación al personal de RH que atiende a Pemex Refinación ya que de acuerdo a estos, se tiene la menor experiencia y competencias pero más importantemente es en donde se tienen las peores calificaciones del servicio.

⁵² Esto significa que los trabajadores de RH deberán entender que los requerimientos de los usuarios deben ser atendidos por el personal de RH a quien acuda el usuario, independientemente que de manera directa sean o no responsables de resolverles sus peticiones, pero sí deberán entender que ellos son responsables de canalizar las necesidades de las áreas a las de RH que corresponda y de darles seguimiento hasta el otorgamiento del servicio.

CAPÍTULO CUATRO: ACCIONES CONCRETAS QUE REALIZA EL ORGANISMO SUBSIDIARIO DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN A SU PERSONAL

En el presente capítulo se muestran las principales acciones que ha realizado el organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción** en cuanto a los servicios que ofrece al personal. Lo anterior se destaca por la intervención que tiene en éste ámbito el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

IMAGEN 1



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

IMAGEN 2



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

El capítulo se integra por dos grandes partes; en la primera parte se señala la transparencia en la prestación de los servicios destacando las acciones básicas que ofrece el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** y en la segunda se manifiestan los principales requerimientos para la integración de la estrategia metodológica propuesta.

IMAGEN 3



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

4.1 La Transparencia en la Prestación de los Servicios: Acciones Básicas

La SPRMSO de PEP, inaugura el Centro Regional de Atención a Emergencias. El CRAE está localizado en las instalaciones del Edificio Administrativo Kaan Ceiba en el municipio de Paraíso y cuenta con tecnología de vanguardia para la atención y combate de contingencias.

El Centro Regional de Atención a Emergencias (CRAE), fue instalado por la Subdirección de Producción Región Marina Suroeste (SPRMSO) de Pemex Exploración y Producción, en el edificio administrativo Kaan Ceiba del municipio de Paraíso, Tabasco, con la finalidad de fortalecer la aplicación del Plan de Respuesta a Emergencias (PRE) y cumplir con los lineamientos del Sistema de Seguridad Salud y Protección Ambiental (SSPA).

Este centro, cuenta con tres áreas principales: la sala de juntas para el Grupo Regional de Atención y Manejo de Emergencias; el Centro Regional de Monitoreo

de Variables Operativas con infraestructura para optimizar la supervisión de los procesos costa afuera, y el área de apoyo al Grupo Regional de Atención y Manejo de Emergencias, diseñada para alojar a los profesionales en un ambiente multidisciplinario.

IMAGEN 4



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

Lo anterior con el objetivo de mantener una perspectiva integral del control de todas las operaciones de las instalaciones marinas, a la vez que la disponibilidad de información en tiempo real permita mejorar el desempeño de los procesos y propicien la toma de decisiones efectivas, en la contención de los impactos de los eventos no deseados que puedan poner el riesgo la integridad del personal instalaciones, entorno ambiental y de la comunidad aledaña donde se conduce todo mediante una respuesta organizada y oportuna.

Dentro de la infraestructura principal se encuentra: Video muro plano de 10 pantallas LCD de 46", 6 pantallas laterales LCD de 55", sistemas de videoconferencia con grabación, pantalla táctil para control y gestión de servicios, lámpara tensada de iluminación, cristales de transparencia regulada, 11 estaciones de monitoreo, pantalla informática, pantalla interactiva, compartimiento de gráficos con las áreas del CRAE, iluminación controlada entre otras.

IMAGEN 5



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

El Centro Regional de Monitoreo de Variables Operativas cuenta con la infraestructura tecnológica para optimizar la supervisión de los procesos costa fuera y coadyuvar en la toma de decisiones.

Con el objetivo de ofrecer mejores condiciones de seguridad tanto al personal de PEMEX como al propio entorno, se creó el Centro Regional de Atención de Emergencias, un sistema de monitoreo en tiempo real, equipado con la más alta tecnología que permite detectar los orígenes de un siniestro y actuar en consecuencia casi al instante para evitar daños en las plataformas marítimas.

El CRAE se localiza estratégicamente fuera de las instalaciones de proceso, en las instalaciones del Edificio Administrativo Kaan Ceiba, en el municipio de Paraíso, y cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para que el Grupo Regional de Atención y Manejo de Emergencias cuente con todos los elementos de información para la toma de mejores decisiones orientadas a la atención y combate de contingencias. El administrador del Activo de Producción Abkatun Pol-Chuc y responsable del proyecto, Fernando Flores Rivera, detalló que el CRAE se complementa con un Centro Regional de Monitoreo de Variables Operativas, cuya

finalidad es establecer el monitoreo, análisis y control de las operaciones que se desarrollan en las instalaciones marinas, una Sala de Sesiones y Área de Apoyo.

De tal forma que la disponibilidad de la información en tiempo real permita mejorar el desempeño de los procesos, propiciar la toma de decisiones efectivas y contener los impactos por eventos no deseados que puedan poner en riesgo la integridad del personal, la infraestructura de las plataformas, el entorno ambiental y las comunidades aledañas a la Región Marina Suroeste. El Centro Regional de Monitoreo de Variables Operativas cuenta con la infraestructura tecnológica para optimizar la supervisión de los procesos costa fuera y coadyuvar en la toma de decisiones oportuna y eficiente. En un videomuro curvo de veinte pantallas se puede apreciar en tiempo real lo que acontece segundo a segundo en las plataformas, desde los trabajos que ahí se realizan hasta cualquier incidente que inmediatamente es comunicado al Grupo Regional de Atención y Manejo de Emergencias (GRAME) y las propias plataformas marinas para actuar inmediatamente.

Durante una visita guiada a las diversas áreas del CRAE, Flores Rivera refirió que la operación del CRAE fortalece la estrategia de la Subdirección de Producción Región Marina Suroeste para alcanzar la sustentabilidad operativa y responsabilidad corporativa tomando como punto de partida la visión de PEMEX de ser reconocida como una empresa responsable. Este centro permite mantener una perspectiva integral del control de todas las operaciones de las instalaciones marinas, contar con información en tiempo real que permita mejorar el desempeño de los procesos y propiciar la toma de decisiones efectivas para la contención de impactos ante eventos no deseados que puedan poner el riesgo la integridad de la comunidad, el personal, las instalaciones, el entorno ambiental donde PEMEX opera, mediante una respuesta organizada y oportuna.

Adicionalmente, en el Activo de Producción Abkatun Pol- Chuc, contiene dos salas de visualización 3D “Kanaab y Pipik”, con el propósito de incrementar la producción, empleando tecnología de vanguardia en el desarrollo de procesos de Sísmica, Petrografía, Modelo Sedimentario, Estratigrafía y Petrofísica.

4.1.1 Consideraciones Generales

Pemex realizó simulacro de evacuación en el edificio administrativo Kaan Ceiba en Paraíso.

PEMEX Exploración y Producción (PEP), a través de la Subdirección de Producción Región Marina Suroeste, realizó un simulacro de evacuación por incendio provocado en un árbol de navidad, en el edificio administrativo de Pemex, Kaan Ceiba, en este municipio.

IMAGEN 6



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

El simulacro denominado “SÍJIL”, inició al activarse las alarmas del centro de trabajo y de inmediato se puso en marcha el Plan de Respuesta a Emergencias de Pemex. Durante la práctica una persona resultó hipotéticamente lesionada y recibió el auxilio del equipo de paramédicos de la clínica de la paraestatal.

El supuesto incendio fue sofocado oportunamente por personal de contraincendios y se procedió al desalojo de mil trabajadores de los 5 niveles del edificio. El ejercicio tuvo una duración de 50 minutos.

Este ejercicio forma parte del programa de simulacros 2013, no representó riesgo para la instalación, los trabajadores ni la población. Destacó la participación de las brigadas internas, de búsqueda y rescate, primeros auxilios, contraincendios, evacuación y vigilancia así como también de los Servicios de Seguridad Física, Servicio Médico de Pemex y las Fuerzas Armadas de la Secretaría de Marina destacamentada en Dos Bocas.

Cabe mencionar que esta actividad se realiza con el objetivo de optimizar las prácticas de seguridad implementadas en el Plan de Respuesta a Emergencias (PRE), y además de medir la capacidad de respuesta de las brigadas de apoyo, detectar áreas de oportunidad y fallas que pudieran presentarse en caso de una situación real.

Con estas acciones, Petróleos Mexicanos reafirma su responsabilidad y compromiso para garantizar la seguridad de las comunidades, trabajadores e instalaciones, cuidando el entorno y fortaleciendo los planes de respuesta a emergencias enmarcados en el sistema de Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental (PEMEX-SSPA).

IMAGEN 7



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

Este ejercicio forma parte del programa de simulacros 2013, no representó riesgo para la instalación, los trabajadores ni la población. Destacó la participación de las brigadas internas, de búsqueda y rescate, primeros auxilios, contraincendios, evacuación y vigilancia, así como también de los Servicios de Seguridad Física, Servicio Médico de Pemex y las Fuerzas Armadas de la Secretaría de Marina destacamentada en Dos Bocas.

Cabe mencionar que esta actividad se realiza con el objetivo de optimizar las prácticas de seguridad implementadas en el Plan de Respuesta a Emergencias (PRE), y además de medir la capacidad de respuesta de las brigadas de apoyo, detectar áreas de oportunidad y fallas que pudieran presentarse en caso de una situación real.

Con estas acciones, Petróleos Mexicanos reafirma su responsabilidad y compromiso para garantizar la seguridad de las comunidades, trabajadores e instalaciones, cuidando el entorno y fortaleciendo los planes de respuesta a emergencias enmarcados en el sistema de Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental (Pemex-SSPA).

IMAGEN 8



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

Construcción del Hospital General PEMEX Paraíso, Tabasco

La construcción del Hospital General PEMEX se localiza en el predio denominado "Huerta Madre" de propiedad Federal de 37,243.77 m² de superficie que arrojó una superficie de construcción de 13,950 m². y es un proyecto ejecutivo desarrollado por la UNAM , justo enfrente del Edificio Administrativo Kaan-Ceiba, con una inversión de 77 millones 342 mil 769 pesos.

IMAGEN 9



La composición arquitectónica del proyecto para el Hospital General en Paraíso, Tabasco, contiene lo siguiente:

El conjunto está compuesto por tres edificios: al sur el cuerpo destinado al Laboratorio de Salud; al norte el de servicios asistenciales y hospital; y al oriente el de los servicios de apoyo. Cuenta con cuatro accesos; al sur el acceso peatonal de público y la vialidad interna con una bahía de ascenso y descenso; al noroeste el acceso a urgencias tanto peatonal como vehicular; al norte el acceso vehicular al estacionamiento de personal y patio de maniobras; y al oriente el acceso vehicular al estacionamiento de público y salida de carrozas. El edificio de Laboratorio de Salud, cuenta con dos niveles, aloja los servicios de conservación de la salud, prevención y atención grupal así como la zona de gobierno y áreas de

enseñanza de toda la unidad. El edificio de Hospital está compuesto por dos cuerpos y sectorizado en dos zonas: la pública y la técnica, ésta última es la columna vertebral del edificio que corre longitudinalmente y liga a todos los servicios médicos.

En la zona norte, se encuentran los servicios asistenciales de medicina crítica (urgencias, toxicología y cirugía); los auxiliares de diagnóstico, ubicados estratégicamente para apoyar tanto a la medicina crítica como a la hospitalización; para el abastecimiento y distribución de medicamentos, la farmacia, se localiza en la parte central del edificio adyacente al vestíbulo de acceso principal y a la circulación general; al sur y dentro de la zona pública se encuentran la consulta externa de medicina de especialidades y de primer nivel; al oriente, la cafetería con liga, también, hacia la circulación técnica para su abastecimiento y distribución de alimentos a hospitalización.

IMAGEN 10

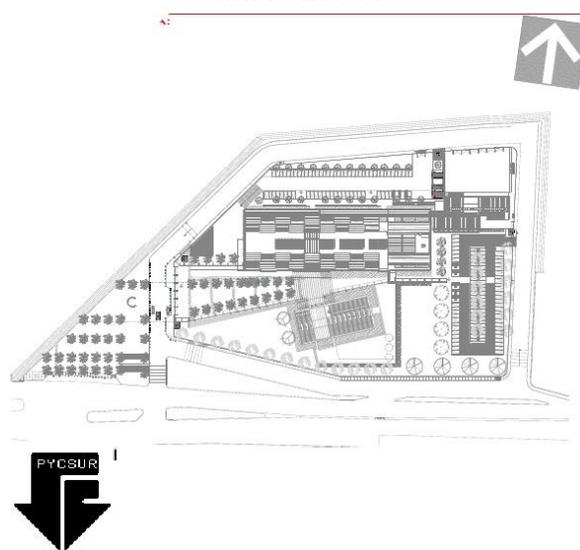


Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

En el segundo cuerpo, se ubican las diez camas de hospitalización conformando un bloque que permite su aislamiento. Cada habitación cuenta con baño para pacientes, pórtico terraza y jardín. El edificio de servicios de apoyo cuenta con dos cuerpos: el del norte, alberga la casa de máquinas, la oficina y el taller de mantenimiento; y en el segundo cuerpo, al sur, se ubican el almacén, ropería, baños y vestidores de personal así como la sala del último descanso.

Otra consideración importante al proyecto es la accesibilidad al conjunto de personas con discapacidad permanente y temporal. Se incorporó un sistema integral de accesibilidad para el acceso, tránsito, permanencia y uso de los espacios públicos que, incluye el diseño de rampas con pendientes menores al 6 %, un elevador para el edificio de dos niveles, puertas automáticas en los accesos principales, señalización en alto contraste, barras de apoyo, servicios sanitarios accesibles, anchos de puertas adecuados, lugares de estacionamiento.

IMAGEN 11



Componentes del inmueble:

Laboratorio de Salud 3 secciones

- 1 de salud
- 1 de prevención
- 1 de atención grupal

Primer Nivel de Atención 5 consultorios

- 4 de medicina general
- 1 de odontología

Consulta de Especialidades 8 consultorios

- 1 de gineco-obstetricia
- 1 de medicina interna
- 1 de pediatría
- 1 de cirugía general y traumatología
- 1 de otorrinolaringología
- 1 de oftalmología
- 1 de cardiología
- 1 de geriatría

Auxiliares de Diagnóstico 1 laboratorio de análisis clínicos

- 2 secciones de trabajo (una automatizada)
- 2 cubículos de toma de muestras
- 1 servicio de imagenología
- 1 sala de radiología
- 1 sala de mastografía
- 1 sala de ultrasonido

Auxiliares de Tratamiento

- 1 servicio de urgencias
- 1 consultorio
- 1 sala de curaciones y yesos
- 1 sala de choque
- 3 lugares de observación
- 1 servicio de tocología
- 1 sala de expulsión
- 2 lugares de preparación y labor
- 1 servicio de cirugía
- 1 sala de cirugía

1 área de preparación

2 lugares de recuperación para pacientes hospitalizados (se comparte con
Tocología)

2 lugares de recuperación para cirugía ambulatoria

Hospital

Cuartos individuales de encamados

10 camas censables

Asimismo se contará con espacios y elementos para el servicio a los usuarios como son; sanitarios para derechohabientes y para el personal que laborará en el hospital; cuartos de aseo, sépticos, circulaciones horizontales y verticales, elevador, caseta de vigilancia y control, andadores, estacionamiento y áreas verdes. Para personas con discapacidad se contará con rampas, sanitarios y estacionamientos.

PEMEX protege a los trabajadores contra la influenza

IMAGEN 12



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

La Clínica Paraíso-Dos Bocas de Petróleos Mexicanos inició la campaña de vacunación contra la Influenza entre el personal de la Región Marina de Pemex Exploración y Producción, con motivo de la próxima temporada invernal.

Con la meta de aplicar tres mil quinientas dosis, la campaña comenzó con el personal de la clínica y del edificio Administrativo Kaan Ceiba, donde se aplicaron 375 vacunas a personal de Pemex y de compañías, en tanto que la próxima semana, se aplicará la vacuna a trabajadores de las distintas áreas que se ubican en la Terminal Marítima Dos Bocas

Personal de la clínica de Pemex visita los centros administrativos y operativos del área de Dos Bocas Paraíso. De igual modo, se ha instalado un módulo de vacunación en el edificio de Recursos Humanos. Con estas acciones, Pemex atiende y protege la salud de sus trabajadores y suma esfuerzos para prevenir enfermedades.

Con la meta de aplicar tres mil quinientas dosis, la campaña comenzó con el personal de la clínica y del edificio Administrativo Kaan Ceiba, donde se aplicaron 375 vacunas a personal de Pemex y de compañías, en tanto que la próxima semana, se aplicará la vacuna a trabajadores de las distintas áreas que se ubican en la Terminal Marítima Dos Bocas.

Personal de la clínica de Pemex visita los centros administrativos y operativos del área de Dos Bocas Paraíso. De igual modo, se ha instalado un módulo de vacunación en el edificio de Recursos Humanos. Con estas acciones, Pemex atiende y protege la salud de sus trabajadores y suma esfuerzos para prevenir enfermedades.

Inversión en servicios médicos de Pemex

En 10 años la paraestatal invirtió más de 85 mil mdp en servicio de salud y no refleja la calidad del servicio. Pese a que no se refleja directamente en la calidad de los servicios que presta a sus derechohabientes, uno de los rubros en los que más invierte año con año la paraestatal Pemex es precisamente en el de salud

donde en una década se han invertido más de 85 mil millones de pesos. De acuerdo con información de la Subdirección de Servicios de Salud, poco más del 55 por ciento (46 mil 995 millones 404 mil 754 pesos) de los 85 mil 919 millones 461 mil 197 pesos ejercidos entre los años 2000-2010 se han destinado para servicios personales (nómina, prestaciones, entre otros), y el resto -38 mil 924 millones 056 mil 443 pesos- han ido a parar directamente a gastos relacionados con la salud de los trabajadores petroleros.

Según el reporte, 26 mil 256 millones de pesos –sólo el 31 por ciento del total - han sido erogados para el suministro y la compra de material como medicinas, material e instrumental quirúrgico, vacunas, material de curación y de rehabilitación, material dental y oxígeno.

Igualmente llama la atención que, los gastos de servicios personales pasaron de 5 mil 893 millones en 2009 a 6 mil 168 millones en 2010, mientras que la inversión en suministro y compra de material bajó de 3 mil 160 millones en 2009 a sólo 2 mil 928 millones en 2010.

Tan sólo para la adquisición de medicamentos se erogaron 15 mil 507 millones 535 mil pesos; pero la inversión en este rubro va a la baja pues mientras en 2008 se invirtieron 2 mil 124 millones de pesos para el 2009 la inversión cayó a mil 864 millones y para el año pasado sólo fue de mil 674 millones de pesos.

Cabe destacar que Pemex es una institución que comprende dos hospitales centrales, seis regionales, 12 hospitales generales, tres clínicas-hospital, cinco clínicas, 31 unidades médicas de consulta externa, 153 unidades médicas en centros de trabajo, 20 consultorios en centros de desarrollo infantil y siete coordinaciones médicas de zona para la administración de los servicios médicos que atiende anualmente a cerca de 727 mil 676 derechohabientes.

Por ello las constantes quejas tanto de derechohabientes y médicos por la carencia principalmente de medicamentos, la falta de transparencia en la compra o adquisición de bienes y servicios, falta de una evaluación del desempeño en todos los niveles, insuficiente supervisión y mejores servicios que vayan de acuerdo con los ingresos que obtiene la empresa más importante de México.

4.1.2 Modernización Institucional

El Programa Institucional de Fortalecimiento de la Identidad Nacional a través de actos cívicos realizados en sus instalaciones de la Región Sur y Región Marina Suroeste de Pemex Exploración y Producción.

IMAGEN 13



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

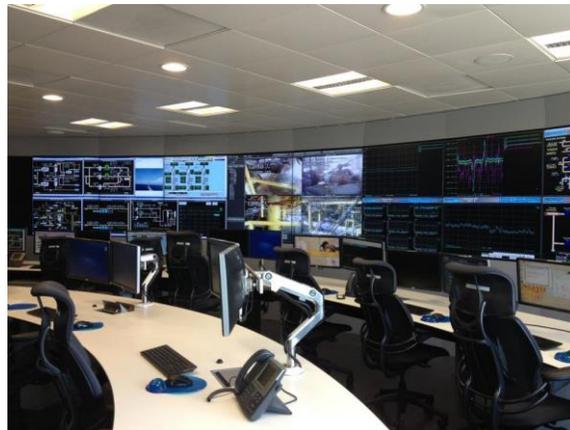
En esta ocasión, los actos cívicos correspondientes al mes de octubre se celebraron en el Centro Técnico Administrativo, en la subdirección de Producción Región Sur el evento fue dirigido por la Coordinación de Tecnología de Información Zona Sur, el mensaje alusivo fue pronunciado por su titular, participaron la banda de guerra y la escolta de la Sección 44 del sindicato petrolero. De igual modo, en la Región Marina Suroeste el acto cívico estuvo a cargo del Departamento de Personal de Dos Bocas, perteneciente a la Subdirección de Producción Región Marina Suroeste (SPRMSO), y se llevó a cabo en la explanada del edificio administrativo de Pemex en Paraíso, "Kaan Ceiba", ceremonia que fue presidida por los administradores de los Activos de Producción

Abkatun Pol-Chuc y Litoral de Tabasco, acudieron coordinadores, gerentes jefes de áreas, personal administrativo y sindicalizado de los activos de producción. En ambos programas, se destacan todas las actividades que en materia de responsabilidad social se desarrollaron. Con estas acciones, Petróleos Mexicanos fomenta la cultura cívica e identidad nacional entre sus trabajadores.

Reconoce Pemex desempeño de trabajadores

Como una forma de estimular el esfuerzo que los trabajadores muestran en sus actividades laborales, la Administración del Activo de Producción Abkatun Pol-Chuc, de la Subdirección de Producción Región Marina Suroeste (SPRMSO) de Pemex Exploración y Producción, premió a 4 de sus empleados durante el evento denominado “Entrega de Reconocimientos a Trabajadores del año 2013”.

IMAGEN 14



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

La Señora. Hortensia Collado, con categoría de Auxiliar Técnico “A” Nivel-29, en la Sección de Contratos de Recursos Materiales de la Coordinación de Suministros y Servicios Administrativos del Edificio administrativo Kaan-Ceiba; Sixto Quintero Espinosa, con categoría de Operario Especialista Instrumentista y labora en el Centro de Proceso Pol-A., Melchor Vicente Ugalde Ayala, con categoría de Supervisor de Mantenimiento a Instrumentos en el Centro Operativo

Abkatun-N1, Rogelio Collado Rodríguez, con puesto de Ingeniero de Instrumentos, Eléctricos y Control Sistemas de compresión Abkatun- A, movilizado recientemente al Centro de Proceso Pol-A.

IMAGEN 15



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

Reducción del Gasto de Personal

De acuerdo con el balance financiero de la paraestatal y el seguimiento del presupuesto en servicios personales, Pemex logró reducir el peso de su nómina en 29 millones de pesos. La institución realiza ajustes a diversos renglones del gasto destinado a cubrir la nómina de los más de 145 mil trabajadores, entre empleados de confianza y sindicalizados, para lograr reducir los recursos destinados a servicios personales en 2009.

De acuerdo con el balance financiero de la paraestatal y el seguimiento del presupuesto en servicios personales, Pemex logró reducir el peso de su nómina en 29 millones de pesos durante los dos primeros meses del año. La empresa tenía autorizado gastar aproximadamente 8 mil 814 millones de pesos en el periodo enero-febrero para cubrir diversos renglones laborales, según información proporcionada por la dirección corporativa de finanzas de la petrolera.

Al cierre del periodo, gastó 8 mil 785 millones de pesos, es decir, 0.3% menos de lo programado. No obstante, en los primeros 30 días del año había logrado un ahorro de 97 millones de pesos, de los cuales, 63 millones se obtuvieron de cambios en la nómina de Pemex Petroquímica, donde laboran aproximadamente 14 mil trabajadores, entre empleados de confianza y sindicalizados.

Ahí, la empresa redujo el renglón de sueldos, salarios y prestaciones normales y extraordinarias, de 234 millones de pesos programados a 214 millones. Adicionalmente, ajustó gastos en indemnización al personal, de 23 millones a 4 millones de pesos, y en gastos de previsión social pagados al personal, que se redujo de 139 millones a 108 millones de pesos. El segundo ahorro importante del primer mes (cerca de 50 millones de pesos) se observó en Pemex Exploración y Producción, donde labora el mayor número de trabajadores petroleros, aproximadamente 50 mil personas.

En esa área, los sueldos, salarios y prestaciones se redujeron de 776 millones a 725 millones de pesos, en tanto que los gastos de previsión social pagados al personal bajaron 3.9%.

Áreas con mayor apoyo

Los ahorros pudieron haber sido mayores, pero en filiales como Pemex Exploración y Producción, que concentra fuerza laboral cercana a 48 mil trabajadores, se registró un incremento en el gasto de 90 millones de pesos únicamente en el mes de enero, provocado por el uso de mayores recursos para gastos de previsión social e incentivos y compensaciones para el personal, que absorbieron 36 millones y 31 millones de pesos más, respectivamente.

De hecho, según la información de la dirección corporativa de finanzas de Pemex, uno de los renglones donde el gasto en nómina aumentó en la industria petrolera,

durante los dos primeros meses del año, fue el relacionado con incentivos y compensaciones al personal, a excepción del área de Gas y Petroquímica Básica. En Exploración y Producción, Refinación y Petroquímica se entregaron 48 millones de pesos, más del gasto programado.

IMAGEN 16



Fuente: Edificio Administrativo Kaan Ceiba; PEMEX Exploración y Producción

Reformas estructurales, una oportunidad para el desarrollo de Tabasco

La **reforma energética de México** es una reforma constitucional cuya iniciativa fue presentada por el Presidente de la República el 12 de agosto de 2013. Fue aprobada por el Senado de la República el 11 de diciembre de 2013 y por la Cámara de Diputados un día después. El 18 de diciembre de 2013, la reforma fue declarada constitucional por el Poder Legislativo Federal; fue promulgada por el Ejecutivo el 20 de diciembre de 2013 y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación. En dicha reforma PEMEX Exploración y Producción tiene una responsabilidad de fundamental importancia para lograr el desarrollo del Estado de Tabasco y con ello contribuir al desarrollo del país en su conjunto.

IMAGEN 17



El gobernador Arturo Núñez Jiménez afirmó que con la aprobación a nivel federal de las reformas estructurales se abre una nueva oportunidad para impulsar el progreso de Tabasco. Señaló que ahora se tiene que trabajar en la armonización e integración del resto de la economía local, con la actividad petrolera que se desarrolla en la entidad.

Dijo que con el impulso de los campos maduros, que han propiciado el desplazamiento a las costas de Tabasco de plataformas marinas de la zona de Campeche, “se abre una nueva oportunidad petrolera para Tabasco que tenemos que aprovechar de mejor manera que las dos anteriores”.

“Necesitamos hacer cadenas productivas, necesitamos tener desarrollo de proveedores para lograr un mayor contenido nacional en todo lo que la empresa pueda requerir”, añadió al subrayar que pese a la apertura a la privatización que supone la reforma energética, Petróleos Mexicanos (Pemex) seguirá teniendo un carácter líder por un buen tiempo en el panorama del país y particularmente para la región.

El presidente nacional de la Coparmex reconoció el esfuerzo del gobierno de Tabasco para involucrarse en la estrategia nacional en materia de seguridad, para derrotar el flagelo del secuestro y de otras modalidades del delito y garantizar así

la atracción no sólo de inversiones, sino garantizar la seguridad de la población y de los empresarios.

“Este es el gran tema del año 2014, tenemos que tener todos juntos, sociedad y gobierno, una acción conjunta para alcanzar mayor seguridad, certeza jurídica, estado de derecho, rendición de cuentas y transparencia, porque al mismo tiempo de crecer en el ámbito económico tenemos que hacerlo en el orden, la transparencia y en la convivencia de los mexicanos”, añadió.

Tras su toma de compromiso, el dirigente entrante, Héctor Jesús Dagdug Rangel, dirigió un mensaje a los agremiados de la Coparmex, con quienes asumió el compromiso de continuar trabajando de la mano de la administración que encabeza Arturo Núñez, para generar juntos las acciones que beneficien el desarrollo de Tabasco.

De este modo, Dagdug Rangel aplaudió la valentía del jefe del Ejecutivo para combatir la deshonestidad y la corrupción en la administración estatal, al tiempo que afirmó que el gobernador seguirá contando con el respaldo de los empresarios y del pueblo de Tabasco para continuar esta lucha.

Tras resaltar las acciones realizadas durante los tres años que estuvo a cargo del Centro Empresarial de Tabasco Coparmex, Daniel Vázquez, quien ahora ocupa una cartera nacional en esta organización como responsable en la región Sur, dijo que gracias a la ayuda del gobierno, el empresariado local forma parte de manera decisiva en la vida económica, política y social del estado, y contribuye de manera activa y proactiva en la solución de los problemas que aquejan al estado.

4.2 Requerimientos para Implantar la Propuesta

Uno de los principales mecanismos para lograr los objetivos establecidos por la administración pública, particularmente la de las entidades que conforman la administración pública paraestatal, como es el caso del organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción**, es el establecimiento de medidas de control tendentes a evaluar y comparar los resultados obtenidos con los previstos; además, permite establecer medidas de acción ante posibles desviaciones. Para ello, la gestión institucional de dicho organismo subsidiario apoyada por el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** requiere imperativamente de la aplicación de medidas preventivas y correctivas, que brinden seguridad razonable de que los servicios que ofrece se cumplirán de una manera efectiva, permitiendo prevenir errores u omisiones.

En el presente apartado se presentan los requerimientos principales para la implantación de la propuesta de la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco.** Dichos requerimientos son de orden jurídico normativo; de orden administrativo orgánico funcional; de orden técnico; de orden económico financiero y finalmente se ofrece una propuesta de agenda para la gestión institucional. Veamos a continuación cada uno de ellos, señalando que con dicha estrategia se contribuye a la consolidación de la metodología propuesta en este trabajo de investigación.

4.2.1 Requerimientos de Orden Jurídico Normativo

De manera inicial se propone al **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** se permita publicar un boletín en la tabla de avisos y se proporcione a los funcionarios públicos para que por medio de este se difunda y se den a conocer sus obligaciones legales y administrativas a las que se hacen acreedores al momento de aceptar el cargo dentro de la institución, para esto se propondrá que

el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** lo estudie, se presente la propuesta sea analizada y posteriormente se permita difundir en dicho centro, esto dependerá en gran manera de la explicación y exposición de este trabajo realizado, de tal manera que se pueda autorizar la difusión de esta investigación.

Es muy conveniente que todos los miembros del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** cuenten con un Reglamento de Control Interno, ya que el control en la administración pública, como etapa del proceso administrativo, debiera ser considerado como una de las principales herramientas que coadyuvan en la administración para el logro de objetivos y metas encaminadas al cumplimiento de la misión del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

En la normatividad aplicable al **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** deberán establecer sus propios mecanismos de control interno en la prestación de servicios al personal, los cuales desarrollarán funciones de control y evaluación, de conformidad a las disposiciones legales aplicables, cuyo titular deberá ser profesionalista, ya que este funcionario tendrá que fungir como asesor de las distintas áreas que integran la estructura administrativa del centro.

Las autoridades del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba** debieran estar facultados para establecer sus propios mecanismos de control interno en la prestación de los servicios al personal, quienes deberán vigilar el cumplimiento de objetivos, planes y programas, determinados; identificando fallas o desviaciones, proponiendo medidas preventivas o correctivas, según el caso, para contribuir así, al logro satisfactorio de los objetivos institucionales. La obligatoriedad de contar con una instancia administrativa de control interno debe fundamentarse y motivarse en la normatividad que animó la creación del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

No obstante que las facultades de control están dirigidas al titular del centro, estas no son únicamente de su competencia, ya que los principales responsables de establecer y evaluar los controles internos, son los titulares de cada unidad administrativa, seguido de aquellos funcionarios que por obligación legal, tengan, entre otras, la función de autorizar y revisar las operaciones del centro.

Es de suma importancia que los sistemas de control sean desarrollados por personas involucradas con la función que tiene encomendada el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, y que estos sistemas sean incorporados en el desempeño de las actividades de cada área, por lo que los servidores públicos tienen que asumir el compromiso jurídico de cumplir con los procedimientos establecidos en la prestación de los servicios.

La formulación y aplicación de un correcto sistema de control interno, favorece de manera considerable la funcionalidad del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, además de que no interfiere con las disposiciones legales, ni constituye una limitación de las políticas o manuales de los sistemas administrativos, por el contrario ayuda al logro y cumplimiento de los mismos.

Por otro lado, debe quedar claro que una metodología, como la que se propone en este trabajo de investigación (tesis) por muy bien definida y estructurada que se encuentre, no garantiza el logro de los objetivos del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, sino que aporta un grado de seguridad razonable en la aplicación de los recursos, ayudando a que el mencionado centro consiga sus objetivos, facilite la elaboración de la información y fortalezca el cumplimiento de las diversas obligaciones legales que les son aplicables.

4.2.2 Requerimientos de Orden Administrativo

Administrativamente se requiere que el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, al autorizar la propuesta de difusión los funcionarios se interesen y utilicen como herramienta un calendario tipo agenda pública de obligaciones legales. Asimismo, desde el punto de vista administrativo, en el sector público, los objetivos del sistema de control interno deben ser dirigidos a los siguientes aspectos:

1. Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable a las Unidades Administrativas que atiende el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.
2. Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios que se brinden al personal.
3. Evaluar la efectividad del gasto realizado, así como el impacto que tienen en la Institución **PEMEX Exploración y Producción**.
4. Mantener un adecuado manejo de los recursos públicos y promover que su aplicación se realice con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.
5. Elaborar información confiable y presentada con oportunidad para una correcta rendición de cuentas y transparencia de la información.
6. Dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, previniendo desviaciones o fallas en la consecución de los mismos.

Se puede decir entonces que la metodología que se propone, debe dar certeza al cumplimiento de las funciones: *de gestión, administrativas, y físico-financieras*. Para que la metodología sea eficiente y contribuya a alcanzar los objetivos y metas del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, estos deben involucrar los elementos de dicha metodología, tales como: *Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación, y Supervisión*.

a. Ambiente de Control

El ambiente de control representa la combinación de factores que pueden afectar los procedimientos y organización del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores pueden estar referidos a la actitud de la administración hacia los controles internos establecidos, la estructura organizacional, el funcionamiento del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, métodos de asignar autoridad y responsabilidad, método de control administrativo para supervisar y dar seguimiento a las diversas actividades, prácticas del personal, influencias externas que afecten a las operaciones y prácticas de dicho centro, entre otros.

b. Evaluación de Riesgos

Una evaluación de riesgos del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, en la información de los servicios que presta al personal es la identificación, análisis y administración de causas que podrían ocasionar desviaciones relevantes en la preparación de documentos que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a la normatividad aplicable. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas, así como circunstancias externas o internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información.

c. Actividades de Control

Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades de control interno necesario para el logro de los objetivos y metas institucionales, asegurando de manera razonable la generación de información de operación confiable, oportuna y suficiente, para cumplir con su marco jurídico de actuación, así como salvaguardar los recursos públicos a su cargo y garantizar la transparencia de su manejo.

d. Información y Comunicación

Establecer las medidas conducentes que permitan obtener, identificar, clasificar y registrar la información, así como asegurar que esta sea confiable, oportuna, suficiente y pertinente, y se cumpla con las disposiciones legales y administrativas que en materia de información es aplicable al organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción**.

e. Supervisión

Una de las responsabilidades del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, consistiría en establecer y mantener los controles internos, además de supervisarlos, con el objeto de identificar si operan efectivamente, o en caso de existir cambios importantes deben ser modificados. Supervisar asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. En este procedimiento se incluye información de entidades externas las cuales pueden indicar situaciones a mejorar.

4.2.3 Requerimientos de Orden Técnico

Técnicamente se propone la difusión de las acciones que cumple el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, únicamente con que el funcionario comprenda perfectamente los días y las unidades administrativas de organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción** a las cuales se tienen que entregar la documentación y los tiempos de la misma etc., es un calendario práctico, con el objeto de que cada servidor público las tenga presentes, para

estar pendiente de las obligaciones legales y administrativas que deben cumplir en tiempo y forma.

En la administración pública existen instancias creadas para vigilar el cumplimiento de las funciones; por lo que dentro de las responsabilidades y funciones que desempeñan para cumplir con tal fin, se encuentra la prestación de los servicios al personal. Algunas de las unidades administrativas responsables de la evaluación y supervisión son entre otras los órganos internos de control, hasta en tanto no se reforme la normatividad aplicable.

4.2.4 Requerimientos de Orden Económico Financiero

Financieramente la elaboración del boletín no es muy costoso y al ser autorizado por el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, serian impresas para los funcionarios públicos como lo es el titular de dicho centro, hasta los responsables de las unidades administrativas del nivel medio, por esta razón el costo de la implantación de la propuesta es muy bajo. La obligación legal del responsable del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, está dirigida a desarrollar sistemas de control y evaluación para contribuir al logro de los objetivos y metas; sin embargo, para que estos sean exitosos, deberán ser diseñados en conjunto con las unidades administrativas. Los sistemas de control interno deberán estar dirigidos a cumplir y vigilar los servicios que ofrece dicho centro.

4.2.5 Propuesta de Agenda para la Gestión Institucional.

El siguiente modelo está basado en la agenda del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, y es una guía para que de manera sistemática y ordenada los servidores públicos, sepan los tiempos de entrega de la información correspondiente. Cabe señalar que dicha propuesta de agenda considera solamente el aspecto jurídico administrativo. Sin embargo, a efecto de consolidar la propuesta de estrategia, se presentan las siguientes:

a. Condiciones Básicas

Para estar en posibilidad de que la estrategia metodológica propuesta, se instrumente y se le dé continuidad para las siguientes administraciones, es necesario considerar las siguientes condiciones básicas, mismas que se desprenden del análisis de las características de la administración pública.

Credibilidad.- Debe existir congruencia entre el objetivo, los principios, la política de control del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, y las estrategias; lo cual permitirá que los servidores públicos debieran tener la confianza para incorporarse en la estrategia propuesta bajo las reglas establecidas.

Continuidad.- La estrategia metodológica propuesta al ser concebida dentro del contexto organizacional, su impacto en la cultura organizacional, requiere de una visión de largo plazo y su inclusión en la normatividad jurídica y programática establecida en el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, por lo que independientemente de los cambios estructurales o administrativos, deberá trascender en la vida del organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción**.

Sustentabilidad.- Es necesario dar la sustentabilidad administrativa para cumplir con los servicios al personal que la normatividad vigente le otorga al **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, para dar cumplimiento a su objetivo.

Legalidad.- Resulta conveniente cumplir con todas las formalidades administrativas y jurídicas para brindarle a las unidades administrativas que atiende el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, para desenvolverse con armonía y certeza jurídica.

b. La Estrategia Propuesta Considera los Requerimientos Siguietes:

Teniendo como referencia los elementos analizados en este trabajo de investigación, conociendo las implicaciones y las críticas presentadas sobre la propuesta metodológica para eficientar los servicios al personal de **PEMEX Exploración y Producción**, con él se pretende demostrar que es posible el desarrollo y operación de que el personal responsable deberá conducirse con eficacia, eficiencia y productividad. La estrategia metodológica propuesta en la presente investigación estamos ciertos que responde a las necesidades del organismo subsidiario **PEMEX Exploración y Producción**.

Qué requieren las Unidades Administrativas del Organismo Subsidiario PEMEX Exploración y Producción. Derivado del análisis de los procesos internos, funciones y proyectos más importantes para la administración interna del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, se identifican plenamente las necesidades en materia de prestación de servicios, a fin de establecer las características y requisitos para su oportuna cobertura.

Con que cuenta el personal.- En cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes se refiere. Una vez que los servidores públicos que demandan la prestación de los servicios del centro y que conocen sus demandas acerca de lo que requieren y en qué momento lo requieren podrán comparar lo que el personal le puede dar para satisfacer sus necesidades reales y cumplir cabalmente su razón de ser.

Cómo utiliza lo que tiene el personal.- La capacidad del individuo, no debe limitarse a identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes desde un punto de vista teórico o de laboratorio, sino que es necesario observar su desarrollo en la práctica para conocer como conjuga los elementos requeridos para cumplir con sus funciones.

Qué resultados da el personal.- A través de su desempeño cotidiano, los servidores públicos del **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, podrán demostrar que a través de sus capacidades y habilidades sus alcances, los cuales se reflejan mediante los resultados alcanzados y los logros obtenidos, comparados con los parámetros objetivos de desempeño, los cuales establecen mismos que requiere el propio **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, a efecto de poder instrumentar la propuesta de estrategia metodológica.

Qué resultados puede dar el personal ahora y en un futuro.- Observar las potencialidades individuales a través de la capacidad demostrada, permitirá brindarle oportunidades de continuar con su desarrollo en aquellas funciones con actividades y responsabilidades similares o, aquellas que involucran diferentes o superiores responsabilidades que puede atender de forma inmediata o después de recibir la capacitación y la formación necesaria para lograrlo.

Qué le hace falta al personal.- Identificar las áreas de oportunidad de los recursos humanos, es un aspecto de gran relevancia, ya que a la institución le permitirá organizar de forma eficiente los programas de desarrollo para promover el crecimiento profesional, laboral y personal de sus empleados, buscando con ello el fortalecimiento de los grupos de trabajo, los cuales debiera tener plenamente identificados el **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**.

Qué adquiere el personal.- Una vez que el personal ha sido preparado a través de los programas de desarrollo institucional, es conveniente saber si lo que adquiere a lo largo de su vida laboral le permitirá enfrentar nuevos retos, ya que eso posibilita al **Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba**, la conformación de sus cuadros de talento. En el presente trabajo de investigación se logró responder cada uno de los planteamientos arriba señalados y por tanto, es necesario contar con procesos de evaluación de distintos niveles que permitan ir

midiendo de forma objetiva la evolución del personal, ya que de ello se podrán establecer las políticas de promoción, reubicación y separación del personal que debe conformar el ***Centro de Servicios al Personal, Kaan Ceiba***, apegándose a los principios de transparencia, equidad y justicia.

CONCLUSION: Sugerencias y Recomendaciones

La hipótesis que animó el desarrollo del presente trabajo, ha sido corroborada, estableciendo los siguientes considerandos:

- a. Al implantarse la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**, el rezago en materia administrativa se puede disminuir considerablemente ya que mediante la puesta en marcha de la metodología propuesta se puede contribuir a solucionar la problemática actual y sentar las bases para otras estrategias que se requieran implementar en el futuro.
- b. En tanto que se cuenta con una estrategia modernizadora racional se logrará alcanzar una calificación integral de las funciones que desempeñan las áreas que conforman **el Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco** y de ésta forma elevar los índices de eficacia, eficiencia y productividad.
- c. La aprobación para poner en práctica una estrategia de modernización y desarrollo administrativo, tiene como condición básica que las autoridades institucionales den todo su apoyo y aprobación para lograr sentar las bases de implantación de la **METODOLOGÍA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS AL PERSONAL EN PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN: El Caso del Centro de Servicios al Personal Kaan Ceiba de Paraíso, Tabasco**, por lo que solo queda esperar los beneficios de dicha implantación.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado puede señalar que la hipótesis central de trabajo se demuestra que es aplicable en tanto que haya voluntad de las autoridades institucionales facilitando todos los procesos internos, desde la

aprobación de la metodología, hasta el proceso de toma de decisiones para que se aplique la estrategia propuesta.

A manera de sugerencias y recomendaciones proponemos lo siguiente:

1. Es conveniente señalar que para considerar la estrategia propuesta, el personal del **Centro de Servicios al Personal Kaan, Ceiba de Paraíso, Tabasco**, debe demostrar en todo momento la calidad y excelencia como profesionales de su trabajo. En este sentido, bajo esta estrategia metodológica que se propone, se hace debiera más riguroso el acceso del personal.
2. Por otra parte, debe existir en todo momento la corresponsabilidad y compromiso de los titulares de las diferentes áreas administrativas que integran la estructura orgánica del **Centro de Servicios al Personal Kaan, Ceiba de Paraíso, Tabasco**, ya que el dinamismo y complejidad de las instituciones requieren del apoyo permanente y oportuno. La ética, vista como la honestidad, honradez, confiabilidad y valores, representan un eje central, ya que instituciones con las características y atribuciones que le dan sentido al servicio público justifican plenamente, pero no es limitativo a la propuesta de estrategia metodológica, sino que debe existir entre todo el personal.
3. Como consecuencia de la estrategia metodológica que se propone se tendrá un impacto en un mediano plazo en la satisfacción de los ciudadanos y en el clima organizacional. Al respecto, se debe aclarar que al tratarse de un cambio que necesariamente incide en la cultura laboral, los beneficios no pueden observarse de forma inmediata, por lo que el éxito de la consolidación de la estrategia propuesta no debe ser cuestionada por el bajo impacto que pueda tener en el corto plazo. El uso de recursos con los que cuenta el **Centro de Servicios al Personal Kaan, Ceiba de Paraíso, Tabasco**, deben ser el marco de referencia en todo momento, medido a través de técnicas como el

costo – beneficio, ya que de ello dependerá la identificación de valor agregado que le pueda brindar.

4. Como podemos ver, estrategia propuesta se basa en un planteamiento sobre carrera administrativa en organizaciones públicas, tomando en cuenta las necesidades institucionales, así como los distintos momentos de desarrollo de un individuo dentro del **Centro de Servicios al Personal Kaan, Ceiba de Paraíso, Tabasco**. Se hace referencia al planteamiento de la teoría administrativa misma que está orientada a resultados, ya que si bien es cierto que se busca la estabilidad y continuidad de las acciones institucionales, también se requiere que los servidores públicos tengan mayores niveles de desempeño y compromiso del **Centro de Servicios al Personal Kaan, Ceiba de Paraíso, Tabasco**, demostrando a través de la aplicación de sus capacidades, habilidades y conocimientos que les permitan hacer frente a los retos que se plantean en el marco de una institución pública moderna y eficiente, tal es el caso de la institución **PEMEX** en su conjunto.
5. Finalmente, otro de los aspectos que se pueden observar en la estrategia propuesta, es la optimización de los procesos de evaluación, adaptándolos a los diferentes momentos de desarrollo de la vida laboral del personal público.

TERMINOLOGÍA USUAL EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

ACUERDO. Punto de coincidencia en relación con un conflicto de intereses entre dos a más partes.

ACTIVO FIJO. Se conforma del conjunto de valores y derechos de realización o disponibilidad para un período superior a un año, así como de bienes muebles, inmuebles y especies animales de que dispone el Gobierno.

ADMINISTRACIÓN. Conjunto de actos mediante los cuales los órganos del Poder Ejecutivo atienden a la realización de los servicios públicos.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Es el subsistema instrumental del sistema político compuesto por un conjunto de interacciones, a través de las cuales se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones del sistema político.

La administración pública constituye siempre un instrumento que, al menos formalmente, se encuentra al servicio de fines ulteriores, es decir, aquellos que una sociedad históricamente determina por medio de su instancia gubernamental y que considera como políticamente valiosos.

Conjunto de los órganos mediante los cuales el Estado, las entidades de la Federación, los municipios y los organismos descentralizados atienden la satisfacción de las necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos.

ANÁLISIS. Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

ACEITE CRUDO (CRUDE OIL): El aceite que proviene de un yacimiento, después de separarle cualquier gas asociado y procesado en una refinería; a menudo se le conoce como crudo.

ADITIVO (ADDITIVE): Una sustancia química agregada a un producto para mejorar sus propiedades.

AGENCIA INTERNACIONAL DE ENERGÍA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY IEA): Establecida en 1974 para monitorear la situación mundial de la energía, promover buenas relaciones entre los países productores y consumidores y desarrollar estrategias para abastecer energía durante situaciones de emergencia.

ÁRBOL DE NAVIDAD (CHRISTMAS TREE): El arreglo de tuberías y válvulas en la cabeza del pozo que controlan el flujo de aceite y gas y previenen reventones.

BARRIL (BARREL - BBL): Una medida estándar para el aceite y para los productos del aceite. Un barril = 35 galones imperiales, 42 galones US, ó 159 litros.

BIODEGRADABLE (BIODEGRADABLE): Material que puede ser descompuesto o sujeto a putrefacción por bacterias u otros agentes naturales.

BUQUE-TANQUE DE CASCO DOBLE (DOUBLE HULL TANKER): Un buque-tanque en el cual el fondo y los lados de los tanques de carga están separados del fondo y de los costados del casco por espacios de hasta 1 a 3 metros de ancho o

de fondo. Estos espacios permanecen vacíos cuando el buque-tanque lleva carga, pero se llenan de agua de mar en el viaje con lastre. Ver también buque-tanque de doble fondo.

CARTA DEL TRATADO DE ENERGÍA (ETC - ENERGY CHARTER TREATY):

Firmada por 45 gobiernos y por la Unión Europea en Lisboa, Portugal el 17 de diciembre de 1994.

CENTRALIZACIÓN. Reserva de la autoridad y responsabilidad en un nivel jerárquico en particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

CONVENIO. Acuerdo de dos a más partes destinado a crear, transferir, modificar o extinguir una obligación.

CONTROL DE GESTIÓN. Es un sistema de administración por programas que permite al titular de un área o entidad conocer integralmente la forma en que se planean o ejecutan las actividades y se miden los avances periódicos que le son inherentes. Facilita al titular de la dependencia el seguimiento del proceso administrativo de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación de su área.

CONTRATO. Documento suscrito por el Estado y por el contratista para la ejecución de una obra en el que se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes.

COLABORADORES. Empleados de la empresa.

COMISIÓN FEDERAL REGULADORA DE ENERGÍA (FERC - FEDERAL ENERGY REGULATORY COMMISSION): La organización gubernamental en los Estados Unidos de América cuyas responsabilidades incluyen la regulación de la industria del gas.

COMPAÑÍA MULTINACIONAL (MULTI-NATIONAL COMPANY - MNC): Una compañía con inversiones y actividades operativas en muchos países alrededor del mundo.

CONCESIÓN (CONCESSION): Una determinada área concesionada a una compañía para la exploración de aceite y/o gas bajo términos y condiciones especificadas, y por un período de tiempo fijo.

CUENTA PÚBLICA. Es un documento de carácter evaluatorio que contiene información contable, financiera, presupuestaria, programática y económica, relativa a la gestión anual del Gobierno con base en las partidas autorizadas en el Presupuesto de Egresos del Estado correspondiente al ejercicio fiscal inmediato anterior y que el Ejecutivo rinde al Honorable Congreso del Estado, según se indique en la Constitución Política del Estado.

DESARROLLO ECONÓMICO. Crecimiento sostenido de la producción de bienes y servicios y el mejoramiento en los niveles de vida de la población.

Desagregación (Unbundling): La separación de las funciones de transporte, almacenamiento y comercialización de gas.

Desarrollo sustentable (Sustainable development): La satisfacción de necesidades actuales sin comprometer la habilidad de futuras generaciones para satisfacer las suyas propias.

DESPACHO (SEND - OUT): La cantidad de gas entregada por una planta o sistema durante un período especificado de tiempo.

DIABLO (PIG): Artefacto empleado para limpiar un ducto o para separar dos líquidos transportados a lo largo del ducto. Se le inserta en el ducto y es arrastrado por el flujo de aceite o gas. Un "diablo inteligente" está adaptado con sensores que pueden detectar corrosión o defectos en el ducto.

DISTRIBUCIÓN (DISTRIBUTION): Después que el gas ha sido procesado, es transportado a otros sitios del destino final.

DESCENTRALIZACIÓN. Transferir parte de la autoridad del gobierno federal o central a otros organismos cuya competencia es más restringida en el ámbito territorial o en el ámbito de su especialización objetiva.

DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA. Es la acción de crear o transferir funciones que realizan organismos con personalidad jurídica distinta a la del estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica (organismos descentralizados), pero que se encuentran sujetos a controles especiales por parte de la administración pública centralizada. También podría hablarse de descentralización de la actividad administrativa, en el caso de la transferencia de responsabilidades y recursos por la vía de la concertación (acuerdo de voluntades) de nivel federal del gobierno a los gobiernos estatales y municipales.

DESCONCENTRACIÓN. Traspaso de determinados servicios de la administración central a órganos o funcionarios de la misma con sede en las provincias o regiones.

DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA. Es el proceso jurídico administrativo que permite al titular de una institución por una parte, delegar en sus funciones u órganos subalternos la responsabilidad del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente y por otro, transferir los recursos presupuestales y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central.

La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia del gobierno del Estado. Así el proceso de delegación administrativa tiene tres fases: la delegación simple o de trámites; la desconcentración de facultades; y la creación de órganos desconcentrados.

DEPENDENCIA. Es aquella institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Estatal o del Ayuntamiento, en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados.

ENERGÍA SECUNDARIA: Conjunto de energéticos derivados de las fuentes primarias, y se obtienen en los centros de transformación con características específicas para su consumo final.

ENERGÍA RENOVABLE (RENEWABLE ENERGY): Recursos energéticos continuamente disponibles o renovables (p.ej.:solar, eólica, marea, biomasa, hidroeléctrico, geotérmico).

EU (EUROPEAN UNION): Unión Europea.

Evaluación del impacto ambiental EIA (Environmental Impact Assessment): Evaluación del impacto de una instalación o actividad sobre el medio ambiente que la rodea, realizada antes de que el trabajo sobre esa actividad haya comenzado. El estudio base original, parte clave de este proceso, describe las condiciones originales.

EFICACIA. Es la relación de dos magnitudes; el cumplimiento de objetivos y metas entre los recursos y tiempo destinados para tal propósito.

EFICIENCIA. También es la relación de dos magnitudes; es decir, el cumplimiento de objetivos y metas que se tenía programados pero con menos recursos y tiempo del que se tenía previsto.

ESTADO. Es la organización jurídico-política de la sociedad compuesta por el territorio, la población, el poder público soberano y el orden jurídico.

ESTRUCTURA. Modo relativamente estable de organización de los elementos de un sistema.

ENLACE. Este género de cuentas sirve de conexión entre los subsistemas para registrar las operaciones que repercuten en dos o más de ellos y no representan ningún activo, pasivo o resultado.

ENTE. Se considera ente a todo organismo público con existencia propia e independencia que ha sido creado por Ley o Decreto.

FEDERACIÓN. Sistema de organización política en el cual diversas entidades o grupos humanos dotados de personalidad jurídica y económica propia se asocian, sin perder su autonomía en lo que les es peculiar, para formar un solo Estado (denominado federal) con el propósito de realizar en común los fines característicos de esta institución.

FEDERALISMO. Doctrina que afirma la conveniencia política de que las distintas partes del territorio del Estado no sean gobernadas como un todo homogéneo sino como entidades autónomas, de acuerdo con una coordinación fundada en un reparto racional de competencia.

FINANCIAMIENTO. Aportación de recursos económicos para un fin determinado.

GASES DE EFECTO INVERNADERO (GEI): Gases que contribuyen a la formación de una cubierta térmicamente aislante alrededor de la Tierra. Los principales GEI son: vapor de agua, bióxido de carbono, metano, óxido nitroso e hidrocarburos halogenados.

GASIFICACIÓN (GASIFICATION): La producción de combustible gaseoso a partir de combustible sólido o líquido.

Hotel flotante o Plataforma habitacional (Flotel): Los compartimentos de a bordo utilizados como camarotes para el personal de costa afuera.

GOBIERNO. En sentido amplio, conjunto de los órganos mediante los cuales el Estado actúa en cumplimiento de sus fines; en sentido restringido, conjunto de los órganos superiores del Poder Ejecutivo, bajo la presidencia del jefe del Estado.

INCONSISTENCIA. Inobservancia de los procedimientos, políticas, criterios de registro y clasificación que se deben aplicar de manera uniforme en el transcurso del tiempo.

IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS (IEPS): Bajo el régimen fiscal actual, el IEPS aplicable a gasolinas y diesel de uso automotriz continúa establecido en la Ley de Ingresos de la Federación. El IEPS lo paga el consumidor final de gasolinas y diesel para uso automotriz. PEMEX es un intermediario entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el consumidor final ya que PEMEX retiene el IEPS y lo paga al gobierno federal. La diferencia entre el precio al público, o precio final, y el precio al productor de gasolinas y diesel es, principalmente, el IEPS. El precio al público, o precio final, de gasolinas y diesel lo establece la SHCP. El precio al productor de gasolinas y diesel de PEMEX está referenciado al de una refinería eficiente en el Golfo de México.

ÍNDICE DE FRECUENCIA: Relación del número de accidentes que ocasionan incapacidad y decesos en un período considerado por cada millón de horas hombre de exposición al riesgo, laboradas en un período determinado, sin incluir accidentes durante el traslado al/del trabajo y aquellos accidentes de trabajo que han sido provocados por actos de terceros y/o condiciones inseguras que escapan al control de PEMEX.

INSTALACIONES: Pozos, Plataformas, Estaciones de Compresión, Baterías de Recolección, Estaciones de Bombeo, Centros Procesadores de Gas, Refinerías, Complejos Petroquímicos, Terminales de Distribución de Gas Licuado, Terminales Marítimas y de Almacenamiento y Distribución, Buquetanques, Carrostanques, y Autotanques.

MMBBL: Millones de barriles.

MMBTU: Millones de unidades térmicas Británicas.

NAFTA (NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT): Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN): sus miembros actualmente son Canadá, México y Estados Unidos de Norte América.

NAFTA (NAPHTHA): Un rango de destilados más ligeros que la querosina utilizada como carga para la producción de gasolina para motores y para la industria química (p. ej. : para elaboración de etileno).

MARCO LEGAL. Conjunto de disposiciones, leyes reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

MEMORANDA. En este grupo se registran las operaciones que requieren de vigilancia, control y seguimiento.

MÉTODO. Procedimiento para la acción práctica y teórica del hombre que se orienta a asimilar un hecho o fenómeno.

MODELO. Serie de reglas y reglamentos que nos dicen cómo resolver problemas.

MODERNIZACIÓN. Se entiende por modernización el conjunto de cambios en la esfera política, económica y social que ha caracterizado los últimos dos siglos.

La modernización representa un proceso de adaptación e innovación de un sujeto, preferentemente ya consolidado en su misión, frente a las condiciones cambiantes del entorno; adaptación en la medida que pueda hacer acopio de útiles para mantenerle o preservarle en el tiempo y el espacio e innovación para que esa permanencia se efectúe con las mejores ventajas orgánicas y funcionales para el

sujeto, por lo anterior, la modernización significa también, además de la ruptura con esquemas demostradamente obsoletos, el uso, aprovechamiento y desarrollo de medios que el propio ingenio plantea como mecanismos de control y adaptación evolutiva.

MODIFICACIÓN PROGRAMÁTICA. Cambió en la magnitud y/o calendario de las metas de las funciones, subfunciones y proyectos.

NEOLIBERALISMO. Corriente del pensamiento económico que pretende renovar el liberalismo mediante la intervención limitada del Estado en lo jurídico y en lo económico.

ORGANISMO DESCENTRALIZADO. Es una institución creada por disposición del Congreso (ya sea federal o estatal) o en su caso por el Ejecutivo (Presidente de la República o Gobernador), con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.

ORGANISMO DESCONCENTRADO. Es una instancia de la administración pública que mantiene relaciones de coordinación con una dependencia o con una entidad y que cuenta con facultades específicas para resolver sobre la materia y ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, no presupone la creación de una nueva entidad que tenga personalidad jurídica ni patrimonio propio.

OAPEC (ORGANIZACIÓN OF ARAB PETROLEUM EXPORTING COUNTRIES): Organización de Países Arabes Exportadores de Petróleo.

OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT): Organización para Cooperación y Desarrollo Económico con base en París.

OPEP (OPEC ORGANIZATION OF PETROLEUM EXPORTING COUNTRIES): ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO. Fundada en 1960, sus países miembros son Argelia, Gabón, Indonesia, Irán, Irak, Kuwait, Libia, Nigeria, Qatar, Saudi Arabia, Emiratos Arabes Unidos y Venezuela.

PETRÓLEO (PETROLEUM): Nombre genérico para hidrocarburos, incluyendo petróleo crudo, gas natural y líquidos del gas natural. El nombre se deriva del Latín, oleum, presente en forma natural en rocas, petra.

PLATAFORMA (PLATFORM): Estructura fija o flotante, costa afuera, desde la cual se perforan pozos. Las plataformas de perforación pueden convertirse en plataformas de producción una vez que los pozos produzcan.

PROGRAMA. Es la unidad financiera y administrativa en la que se agrupan diversas actividades con un cierto grado de homogeneidad, respecto del producto o resultado final a la cual se le asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos señalados a una función dentro del marco de la planeación.

PROGRAMACIÓN. Es la fijación de objetivos, metas y asignación de recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar dichas metas dentro de un ejercicio presupuestario determinado. La programación se desarrolle en el conjunto de instituciones que integran el gobierno del estado, así como en cada uno de los niveles de decisión de la administración pública.

PRESUPUESTO. Cálculo de los egresos e ingresos que realiza el Estado para la satisfacción de las necesidades de la población.

REFINERÍA (REFINERY): Complejo de instalaciones en el que el petróleo crudo se separa en fracciones ligeras y pesadas, las cuales se convierten en productos aprovechables o insumos.

RELACIÓN RESERVAS A PRODUCCIÓN (RESERVES-TO-PRODUCTION RATIO): Para un determinado pozo, campo o país. El período durante el cual alcanzan las reservas si la producción se mantiene a su ritmo actual y bajo el actual nivel de tecnología.

RESERVAS (RESERVES): Ver: reservas probadas, reservas probables, reservas posibles y reservas recuperables.

RUBRO. Título que se utiliza para agrupar un conjunto de cuentas.

SERVIDOR PÚBLICO. Persona que presta sus servicios al Estado, administra los recursos pertenecientes a la Sociedad.

RIESGO COLECTIVO (JOINT VENTURE): Una inversión emprendida por un consorcio, usualmente con un miembro que actúa como operador.

TARIFAS MUNDIALES (WORLDSCALE RATES): Tarifas nominales de transporte contra las cuales se pueden comparar y fácilmente juzgar tarifas para todo viaje y a todo nivel de mercado.

UNIDAD DE MONEDA EUROPEA ECU (European Currency Unit)

ABREVIATURAS

CTIZM.-	COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN, ZONA MARINA.
BEOP.-	BITÁCORA ELECTRÓNICA DE OBRA PÚBLICA.
GSIPAC RMSO.-	GERENCIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL RMSO.
LFPA.-	LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVOS.
LGEEPA.-	LEY GENERAL DEL EQUILIBRIO ECOLÓGICO Y LA PROTECCIÓN AL AMBIENTE.
NMX.-	NORMA MEXICANA
NOM.-	NORMA OFICIAL MEXICANA
NRF.-	NORMA DE REFERENCIA
PEMEX.-	PETROLEOS MEXICANOS
PEP.-	PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN.
PROFEPA.-	PROCURADURÍA FEDERAL DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE.
RLOPSR.-	REGLAMENTO DE LA LEY DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS.
RMSO.-	REGIÓN MARINA SUROESTE.
SCSM.-	SUBDIRECCIÓN DE LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS MARINOS.

SCT.-	SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
SEMARNAT:	SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.
SIPA.-	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL.
SPPTR.-	SISTEMA DE PERMISOS PARA TRABAJOS CON RIESGO.
SPRMSO.-	SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN REGIÓN MARINA SUROESTE
STPS.-	SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.
TMDB.-	TERMINAL MARÍTIMA DOS BOCAS.
UITZM.-	UNIDAD DE INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIONES, ZONA MARINA.
UV.-	UNIDAD VERIFICADORA.
EMA.-	ENTIDAD MEXICANA DE ACREDITACIÓN.
RSPA.-	REVISIÓN DE SEGURIDAD EN EL PRE-ARRANQUE.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CONTRATISTA: SIGNIFICA NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA, SUS REPRESENTANTES AUTORIZADOS, SUCESORES Y PERSONAS ASIGNADAS PERMITIDAS.

PROYECTO: SIGNIFICA EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN, PARA LO CUAL SE ESTÁ REALIZADO EL TRABAJO BAJO ESTE CONTRATO.

TRABAJO: SIGNIFICA TODAS LAS ACTIVIDADES DECLARADAS O IMPLÍCITAS QUE DEBEN SER REALIZADAS POR LA CONTRATISTA, SEGÚN SE REQUIERE EN LOS "DOCUMENTOS DE CONTRATO".

DOCUMENTOS DE CONTRATO: SIGNIFICA TODOS LOS COMPONENTES DOCUMENTALES DE ESTE CONTRATO.

DEBE: SIGNIFICA QUE LA CONTRATISTA ESTA OBLIGADA A REALIZAR LAS TAREAS DE ACUERDO CON LAS INDICACIONES.

ESPECIFICACIONES GENERALES: EL CONJUNTO DE CONDICIONES GENERALES QUE PEP TIENE ESTABLECIDAS PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS, INCLUYENDO LAS QUE DEBEN APLICARSE PARA LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS, PROYECTOS, EJECUCIÓN, EQUIPAMIENTO, PUESTA EN SERVICIO, MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN, QUE COMPRENDEN LA FORMA DE MEDICIÓN Y LA BASE DE PAGO DE LOS CONCEPTOS DE TRABAJO.

PRE: PLAN DE RESPUESTA A EMERGENCIAS

MATERIAL PÉTREO: MATERIALES NATURALES QUE SIRVEN PARA RELLENOS, TERRACERÍAS Y PARA ELABORAR ELEMENTOS

COMPONENTES DE UNA OBRA CIVIL O ARQUITECTÓNICA. ALGUNOS DE ELLOS SON: ARENA, GRAVA, TEPETATE, TEZONTLE, ARCILLA, SASCAB, BASALTO (PIEDRA BRAZA), PIEDRA BOLA DE RIO, PIEDRA CALIZA, MÁRMOL, PIEDRA DE CAL, AZOLVE, LIMOS, ARENA DE RÍO, GRANITO, PIEDRA PÓMEZ.

BIBLIOGRAFÍA

a. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- AZCONA, J. S. (1970). Derecho, poder y Marxismo. México, D.F.: Porrúa, S.A.
- BARDACH, E. (2008). Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas. Un manual para la
- CABRERO Mendoza, Enrique, “Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México. ¿Un obstáculo para la descentralización fiscal?”, en *Gestión y Política Pública*, Vol. XIII, Número 3, II Semestre de 2004. ----- et. al, *Prácticas municipales exitosas*, CIDE-Fundación Ford, t.I, México, 2001. ----- et.al, *Prácticas municipales exitosas*, CIDE-Fundación Ford-
- CABRERO Mendoza Enrique (coordinador), Bazdresch Parada Miguel, Arroyo Alejandro Jesús y Sánchez Antonio Bernal, Zicardi Alicia. (2007). Políticas Públicas Municipales. Una agenda en construcción. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa. CIDE.
- CASTELAZO, J. R. (2007). Administración Pública: una visión de Estado. México, Distrito Federal: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. .
- INDESOL, t.II, México, 2002.
- EASTON, David, *Esquema para el análisis político*, Amorrortu, Buenos Aires, 1999.
- MARTÍNEZ, C. F. (2002). Manuel Colmeiro y sus aportes a la teoría de la Administración Pública. En L. M. Anzures, *Antología sobre la Teoría de la Administración Pública* (págs. 125-140). México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Manual de políticas y procesos del programa aquí decidimos juntos*, Secretaria de Contraloría, Gobierno Municipal de San Pedro Garza, N.L, 2005.
- NAVA, Negrete, A. N. (2001). Derecho administrativo mexicano. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- OLMEDO Carranza, Raúl, *El Cuarto Orden de Estado y de Gobierno en Tlaxcala*, IGLOM, 18 de agosto de 1999, Congreso: Gobiernos Locales: el futuro político de México, Guadalajara, Jalisco.
- PARÁS, J. N. (2000). Rediseñando la Administración Pública hacia el Nuevo Milenio. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, *Ideas y Aportes. La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*, Nueva York, 2000.

RODRÍGUEZ, R. M. (1980). La Administración Pública Federal en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

SARTORI, G. (2009). Homo videns: La sociedad teledirigida. México: Santillana.

SARTORI, G. (1987). La política. Lógica y método de las Ciencias Sociales. México: Fondo de Cultura Económica.

SERRA Rojas, A. S. (1971). Ciencia Política. México: Instituto Mexicano de Cultura, UNAM, Porrúa.

Sistema nacional de planeación democrática en *Antología de la planeación en México*, Documentos normativos y metodológicos (1982-1985), SHCP-FCE, México, 1999, t. 17.

GAMAS, Torruco, J. G. (1975). El Federalismo en México. México, D.F.: SEP.

ZUBIZARRETA F. Armando, "La aventura del trabajo intelectual" 2ª ed., México D.F., Edison Wesley Longman., 2000.

b. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Aguilar Villanueva, Luis F.; El Estudio de las Políticas, tomo I; México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1996.

Aguilar Villanueva, Luis F. En Argüelles, Antonio, (Coord.); Hacia la Modernización Administrativa: Una Propuesta de la Sociedad; México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1995.

Aguilar Villanueva, Luis F.; "La Silenciosa, Heterodoxa Reforma de la Administración Pública" en Ensayos sobre la Nueva Administración Pública, Revista de Administración Pública, No. 91, México, INAP, publicación cuatrimestral, abril 1996.

Almada López, Carlos, "Democracia, Modernización y Eficiencia de la Administración Pública" en Modernización de la Administración Pública, Revista de Administración Pública, No. 82, México, INAP, Enero - Julio, 1989.

Argüelles, Antonio; "Calidad total en la Administración Pública: La Experiencia de SECOFI" en Revista Gestión y Política, Vol. IV, No. 2, México, Edición del CIDE, segundo semestre, 1995.

Del Mazo, Alfredo en Argüelles, Antonio, (Coord.); Hacia la Modernización Administrativas: Una Propuesta de la Sociedad; México, Editorial Miguel A. Porrúa. 1995.

Guerrero, Omar; en Argüelles Antonio, (Coord.); Hacia la Modernización Administrativa: Una Propuesta de la Sociedad; México, Editorial Miguel A. Porrúa, 1995.

Haro Bélchez, Guillermo, "La Simplificación Administrativa en la Administración Pública del Estado de México" en Simplificación de la Administración Pública Estatal, Revista del IAPEM, No. 20, Estado de México, Edición IAPEM, octubre - diciembre, 1993.

Administración Local en México La, México, INAP, 1998.

Meléndrez Quezada, Jorge René. Mejoramiento del Servicio Recaudatorio Estatal, con Enfoque de Calidad Total, (Caso Veracruz). Tesis de Maestría. Xalapa, Veracruz, Universidad Veracruzana. 1998.

Merino Huerta, Mauricio; "De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública" en Ensayos sobre la Nueva Administración Pública. Revista de Administración Pública, No. 91, México, Edición INAP, publicación cuatrimestral, abril de 1996.

Millán Escalante, Ernesto; en Argüelles, Antonio, (Coord.); Hacia la Modernización Administrativa: Una Propuesta de la Sociedad; México, Editorial Miguel A. Porrúa. Modernización Integral de los Sistemas de Atención al Público. Contraloría General del Estado, abril de 1996.

Muñoz Amato, Pedro; Introducción a la Administración Pública, México, Edit. F.C.E. 1986.

Pardo, María del Carmen; "La Experiencia Reformista Mexicana" en Teoría y Práctica de la Administración Pública en México, Edición INAP, 1992.

Pardo, María del Carmen; La Modernización Administrativa en México, México, Edición INAP-COLMEX, 1991.

Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004. Gobierno del Estado de Veracruz. Junio de 1999.

Sánchez González, José Juan; La Administración Pública en la Reforma del Estado de México, tesis doctoral en Administración Pública, FCPYS de la UNAM.

PÁGINAS WEB

www.iglom.iteso.mx/uraich.PDF. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2005

www.ifai.gob.mx/test/eym/municipal.htm. Fecha de consulta: 1 de octubre de 2005

www.itaipem.gob.mx. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2005

www.premiomunicipal.org.mx/Premio2004/BasedeDatosPresenta.php?IdRegistro=27... Fecha de consulta: 21 de septiembre de 2005

www.transparencia.sanpedro.gob.mx/auditoriasRealizadas.asp Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2005

<http://www.org.org.mx/inap/>
Página web del Instituto Nacional de Administración Pública

<http://www.clad.org.ve>
Página web del CLAD

<http://www.rtn.net.mx/ocde>
Página web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico