



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA MOTIVACION AL PERSONAL DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

HERNANDEZ CABAÑAS LEOPOLDO  
MAYA LANGARICA JOSE CARLOS

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. MANUEL RAÑAL LUAÑA

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION.	1

### C A P I T U L O I

#### PRINCIPALES FUNCIONES DE PERSONAL QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

1.1. Reclutamiento.	4
1.2. Selección.	5
1.3. Administración de Salarios.	7
1.4. Vencimiento de Contratos de Trabajo.	9
1.5. Control de Asistencias.	14
1.6. Contratación Colectiva.	16
1.7. Disciplina.	22
1.8. Motivación.	23
1.9. Capacitación y Adiestramiento.	24
1.10 Servicios y Prestaciones.	31

### C A P I T U L O II

#### M O T I V A C I O N

2.1. Historia del Concepto de Motivación.	40
---	----

	PAGINA
2.2. Conceptos de Motivación.	42
2.3. Importancia de la Motivación.	47
2.4. Objetivos de la Motivación.	48
2.5. Características de la Motivación.	49
2.6. Métodos de Motivación.	50
2.7. Teorías Motivacionales.	58
2.8. Principales Medios de Motivación.	67

### CAPITULO III

#### ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

3.1. Antecedentes Históricos.	75
3.2. Estructura Orgánica y Funcional del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.	78
3.3. Subdirección de Exploración.	86
3.4. Subdirección de Explotación.	88
3.5. Subdirección de Producción Industrial.	93
3.6. Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.	96
3.7. Subdirección Comercial.	102
3.8. Subdirección Técnica Administrativa.	106
3.9. Subdirección de Finanzas.	113

### CAPITULO IV

#### INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. Introducción.	117
4.2. Postulados.	117

	PAGINA
4.3. Determinación del Universo.	118
4.4. Establecimiento de la Muestra.	119
4.5. Elaboración del Diseño de la Prueba.	121
4.6. Levantamiento de Encuestas.	128
4.7. Tabulación de los Datos Obtenidos.	129
4.8. Análisis de la Información Obtenida.	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	157
BIBLIOGRAFIA.	161

**LA MOTIVACION AL PERSONAL DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DE**

**PETROLEOS MEXICANOS**

# I N T R O D U C C I O N

## I N T R O D U C C I O N

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana, a medida que aumenta de tamaño por lo general se crean niveles adicionales para que cada jefe pueda mantenerse dentro de los límites satisfactorios y a medida que existen más niveles se tiene una mayor dificultad para identificarse, conocer y entender los sentimientos de los empleados y trabajadores, por lo tanto, también éstos tienen más dificultades para identificarse consigo mismo, con los objetivos y actividades de la organización y en consecuencia, es probable que crean que han sido olvidados como individuos.

Una de las principales funciones de la organización, es proporcionar la estructura que sea necesaria a fin de que el trabajo se ejecute y controle, pero sin olvidar que ésta debe estar estructurada en base a la madurez psicológica de los recursos humanos que la integran, con ello debemos de mantener un clima favorable que haga que las personas trabajen con satisfacción, reduciendo con ello los sentimientos, conflictos, presiones y frustración.



Es el propósito de toda organización, que sus empleados -- trabajen eficazmente y se identifiquen con ella y sus objetivos. Por tal causa las organizaciones pretenden contar con los mejores hombres para desempeñar su trabajo con mayor efectividad.

Para el desenvolvimiento eficaz del elemento humano en la organización, es necesario tomar en cuenta: capacidad del personal, ambiente de trabajo, instrumentos ó equipos necesarios para la realización de sus actividades, habilidad - directiva para coordinar los esfuerzos de su personal.

Cuando una persona se integra a una organización, ésta no recibe únicamente un conjunto de habilidades técnicas, ya que dicho sujeto tiene consigo su personalidad, hábitos, - deficiencias y necesidades personales, todos éstos aspectos contribuirán al desenvolvimiento positivo ó negativo - de la persona hacia la organización.

Los administradores deben estar concientes no sólo de la - motivación compleja de los seres humanos, sino de los procesos dinámicos que se dan cuando la persona forma parte - de una organización y sigue una trayectoria dentro de - ella.

Por estas razones, en la presente investigación se buscará

detectar en qué grado influyen los factores motivacionales con que cuenta el personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, con respecto a sus actitudes en la forma de realizar sus labores y desenvolvimiento dentro de la organización, ya que en general el personal adopta una actitud desinteresada hacia su trabajo y su organización, importándole únicamente los aspectos económicos teniendo como objetivos de la investigación los siguientes:

- Conocer el grado de motivación que otorga Petróleos Mexicanos al personal en su Centro Administrativo.
- Determinar las causas del comportamiento y la falta de interés del personal con respecto a su trabajo y organización.

## C A P I T U L O   I

### PRINCIPALES FUNCIONES DE PERSONAL QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

- 1.1. Reclutamiento.
- 1.2. Selección.
- 1.3. Administración de Salarios.
- 1.4. Vencimiento de Contratos de Trabajo.
- 1.5. Control de Asistencias.
- 1.6. Contratación Colectiva.
  - 1.6.1. Impacto del Sindicato sobre la Organización.
- 1.7. Disciplina.
- 1.8. Motivación.
- 1.9. Capacitación y Adiestramiento.
- 1.10. Servicios y Prestaciones.

## CAPITULO I

### PRINCIPALES FUNCIONES DE PERSONAL QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

#### 1.1. Reclutamiento.

Se entiende por reclutamiento, los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

En el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos la principal fuente de reclutamiento es el sindicato.

En el personal de confianza, las fuentes principales de reclutamiento son:

- a). Por solicitud de la rama ó área: la cual se realiza obteniendo el personal que se necesita mediante conocidos y amigos de los trabajadores o por recomendaciones de éstos.
- b). Por extracción de personal sindical: esta forma se rea

liza obteniendo personal sindicalizado que ha destacado en sus actividades y por lo cual se requieren sus servicios para ocupar un puesto de confianza.

### 1.2. Selección.

La selección de personal se define como el procedimiento que se sigue para contratar el hombre adecuado al puesto adecuado.

Esta función de personal se lleva a cabo de la siguiente manera en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos. Existen 4 grupos para la selección de los diferentes puestos de confianza:

El primer grupo está integrado por los puestos cuyos titulares son designados por el Presidente de la República en los que se incluyen a los miembros del consejo de administración, que representan al estado, al Director General y a los Subdirectores que estimen necesarios para el eficaz funcionamiento de Petróleos Mexicanos y en especial de las actividades que se desarrollan en su Centro Administrativo.

El segundo grupo comprende los puestos cuyos titulares serán designados libremente por el Director General y que en forma general son los siguientes:

Gerentes de Rama

Subgerentes de Rama.

Asesores, ayudantes técnicos y administrativos -- del Director General.

Secretaria Particular del Director General.

Secretarias de los asesores, ayudantes técnicos y administrativos del Director General.

Superintendentes.

Oficinistas, choferes y domésticos de la Dirección General.

El tercer grupo, al igual que en el anterior, los puestos son designados por el Director General, seleccionándolos - dentro del personal de planta que ocupe puestos de confianza o directamente en el personal sindicalizado.

La selección para el personal sindicalizado que ocupe cualquier puesto de este grupo, estará sujeto a un sistema de calificación, el cual lo realiza la Comisión Mixta de Calificación de personal y que considera como factores de evaluación los siguientes:

Conocimiento, aptitud y antigüedad.

El cuarto grupo comprende los puestos que serán designados por el Director General, debiendo ser seleccionados dentro del personal sindicalizado de planta que haya recibido capacitación.

En lo que respecta a los puestos sindicalizados de este -- Centro Administrativo, la selección se lleva a cabo mediante el reglamento de escalafones y en caso de que la vacante a ocupar requiera conocimientos específicos, se someterá a los aspirantes al puesto a un examen que contendrá aspectos fundamentales de éste.

Después de haber seleccionado al personal en los diferentes puestos de confianza y sindicalizado de que se compone este Centro Administrativo, se procederá a la contratación de dicho personal, previo examen médico, para lo cual existen 4 formas de contratación.

(ANEXO 1):

- a) Tarjeta de Trabajo para puesto de Planta Confianza.
- b) Tarjeta de Trabajo para puesto Transitorio Confianza.

(ANEXO 2):

- c) Tarjeta de Trabajo para puesto de Planta Sindicalizado.
- d) Tarjeta de Trabajo para puesto Transitorio.

### 1.3. Administración de Salarios.

El objetivo fundamental de la administración de salarios - es lograr que todos los trabajadores sean equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del

trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

De acuerdo con lo anterior, encontramos que en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, existe un índice -- por niveles de categorías y un tabulador de salarios, los cuales se elaboraron por medio de las técnicas de análisis de puestos para la asignación de funciones y valuación de puestos para la determinación de los salarios, utilizando como principal método el de valuación por puntos, en el -- cual se asignan cantidades de valor denominadas "puntos", a las características fundamentales de cada puesto, las -- cuales reciben el nombre de "factores".

De acuerdo con lo anterior, a continuación enumeramos las categorías por nivel (Anexo 3) que existen en el Centro Administrativo de esta organización, así como el tabulador -- de salarios (Anexo 4) vigente a partir del 1° de agosto -- de 1982.



#### 1.4. Vencimiento de Contratos de Trabajo.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios a una empresa por diferentes causas, entre las que en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos encontramos las siguientes:

a). Jubilación. Es cuando un trabajador tiene un determinado tiempo de prestar sus servicios en una organización y ser acreedores a ésta.

1. Por Vejez. Son los trabajadores que han acreditado 25 años de servicios y 55 años de edad, los cuales tendrán derecho a una pensión jubilatoria pagadera semanal, quincenal o mensualmente y se calculará tomando como base el 80% del promedio del salario del último puesto ocupado, siendo éste laborado durante más de 120 días y de no cumplir con esto, se calculará tomando el promedio de salarios ordinarios que haya disfrutado en puestos permanentes en el último año de servicios.

Por cada año de servicios prestados después de cumplir los 25, ésta pensión se incrementará en un 4% cada año, hasta llegar al 100% como máximo, o sea, 30 años de servicios. La base para fijar esta pensión será el salario del puesto de plan-

ta que tenga asignado al ser jubilado. En caso que el trabajador acredite 35 años o más de servicios sin límite de edad, se tomará como base para fijar la pensión, el salario del puesto de planta y el porcentaje del 100%.

2. Por Incapacidad Permanente Derivada de Riesgo de Trabajo. Tendrán derecho a esta jubilación, los trabajadores que acrediten haber alcanzado 4 años de servicios cuando menos y la pensión jubilatoria será fijada tomando como base el 40% del promedio del salario ordinario que hubiera disfrutado en el último año de servicios y en proporción al tiempo laborado en cada puesto y por cada año más de servicios prestados. Esta pensión se incrementará en un 4%.

Los trabajadores afectados de incapacidad parcial permanente derivada de riesgo de trabajo, dictaminada por los médicos del patrón, que lo imposibilite para desempeñar sus labores de planta y de no poder hacer su reacomodo en otras actividades que pueda desempeñar, tendrá derecho a su jubilación acreditando 20 años de servicios cuando menos, y su pensión se fijará tomando como base el 60% del salario ordinario que hubiera disfrutado el trabajador en su puesto de planta.

en el momento de obtener su jubilación. Estas jubilaciones serán adicionales a las indemnizaciones otorgadas a los trabajadores por riesgos de trabajo derivados de incapacidades permanentes.

3. Por Incapacidad Permanente para el Trabajo Derivada de Riesgo no Profesional. Tendrán derecho a esta jubilación los trabajadores que justifiquen estar incapacitados permanentemente por desempeñar sus labores ordinarias por causa de riesgo no profesional, siempre y cuando acrediten un mínimo de 20 años de servicios y dicha pensión se calculará tomando como base el 60% del salario ordinario del último puesto de planta y esta pensión se incrementará en un 4% por cada año más de servicios prestados.

b). Renuncia. Esta se lleva a cabo cuando el trabajador renuncia a su trabajo en cualquier tiempo sin que tenga que exponer motivos.

El patrón efectuará la liquidación de sus alcances, (salarios, vacaciones proporcionales, prestaciones y demás cantidades insolutas que le correspondan) dentro de un plazo de 10 días, contados a partir de la fecha en que el trabajador re

nunció, compensándole la antigüedad en los términos siguientes:

1. Cuando el trabajador compute 15 años de antigüedad como mínimo, se le pagará el importe de 20 días de salario ordinario por cada año de servicios, en la inteligencia de que por fracciones mayores de 6 meses se pagarán 20 días y por fracciones menores de 6 meses se pagarán 10 días.

Además el patrón pagará la prima de antigüedad, la cual consiste en 15 días de salario ordinario por cada año de servicio.

2. En el caso que el trabajador de planta tenga una antigüedad menor de 15 años, sólo tendrá derecho a la indemnización exclusiva del importe de 20 días de salario ordinario por cada año de servicio y las fracciones se pagarán de igual forma a lo expuesto anteriormente.

c). Por Terminación de Contrato. Esto ocurre cuando existe firmado un contrato por tiempo u obra determinada de acuerdo a las modalidades que marca la ley.

Como ejemplo de esto, tenemos en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos a los trabaja-

dores denominados transitorios, que son los que ingresan al servicio del patrón para ocupar provisionalmente un puesto permanente o para ejecutar trabajos temporales o por obra determinada.

En caso de despido injustificado al trabajador - transitorio, antes del vencimiento de su contrato, se le pagará el salario ordinario que corresponda al tiempo que falte para la terminación de su contrato y la parte proporcional de las prestaciones económicas.

- d). Rescisión de Contrato. Esta forma de terminación de contrato tiene efecto cuando los trabajadores incurren en las siguientes faltas:

Negligencia en el trabajo, imprudencias y descuidos, faltas de probidad u honradez, etc.

El patrón se obliga a no aplicar sanción alguna, ni rescindir el contrato a los trabajadores, sin que previamente se hayan investigado y comprobado las faltas que se les imputen.

Dicha investigación se hará con la intervención de un representante del sindicato, en caso de pertenecer a éste, quienes podrán reportar todas

las pruebas que estimen convenientes para su defensa.

Cuando en la investigación resulte que la falta cometida por el trabajador amerita la rescisión de su contrato, el patrón estará facultado para realizar la separación del trabajador de la Empresa.

Cuando se ha llevado a cabo la rescisión del contrato, el patrón se obliga a liquidar al trabajador la antigüedad que hubiere generado y en caso de tener más de 15 años de servicios, se le adicionará el pago de la prima de antigüedad.

#### 1.5. Control de Asistencias.

En lo que se refiere a control de asistencias, la jornada semanal de trabajo será de 40 horas o sea que todos los trabajadores que no sean de turno, laborarán 8 horas diarias, durante 5 días consecutivos comprendidos de lunes a viernes y sábado y domingo - descansarán. Si en estos dos días de descanso el patrón requiere de los servicios de los trabajadores, se les pagará el tiempo que trabajen a razón de salario doble.

Podemos encontrar 3 turnos de trabajo:

Primer Turno	-	De 0 a las 8 hrs.
Segundo Turno	-	De 8 a las 16 hrs.
Tercer Turno	-	De 16 a las 24 hrs.

Dentro del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, encontramos que la mayoría del personal labora segundo turno, que se considera como jornada diurna y por tanto, se les pagará con salario ordinario, -- con la variación de que la hora de entrada al trabajo es a las 7:30 A. M. y la hora de salida es a las 15:30 hrs., controlándose esta asistencia de 2 formas diferentes:

La primera consiste en checar una tarjeta que contiene datos generales del trabajador, como:

Nombre

Núm. de Ficha

Departamento

Categoría

La segunda forma de control, es firmar una hoja de asistencia en el departamento donde se labore.

Por lo general, el checar una tarjeta lo realiza el personal sindicalizado y el firmar una hoja de asistencia, lo realiza el personal de confianza de este Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.

Cuando el trabajador sindicalizado tiene un retardo en sus labores, el cual no exceda de media hora, el patrón realizará la reducción proporcional de su salario, y si dicho retardo excede de la media hora, - el patrón estará facultado para rechazar al trabajador en esa jornada.

También podemos encontrar trabajadores que laboran - el primer y tercer turno de trabajo, los cuales son personal dedicado a las labores de aseo de oficinas y personal encargado de la seguridad y vigilancia de dichas oficinas de este Centro Administrativo.

#### 1.6. Contratación Colectiva.

El contrato colectivo, es el convenio celebrado entre uno, o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objetivo de establecer las condiciones - según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos, en nuestro caso en particular de investigación, el contrato colectivo - de trabajo lo celebran por una parte "Petróleos Mexi



canos" o como en lo futuro se le denomine y por otra parte, por sí y en representación del interés profesional de todos y cada uno de los miembros del "Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana", o como en el futuro se le denomine.

Siendo objeto de este contrato colectivo de Trabajo, todos los trabajos inclusive los de petroquímica básica que efectúa Petróleos Mexicanos en la República Mexicana, por administración directa y que corresponden a las actividades de operación y mantenimiento de la industria.

El contenido de este contrato colectivo, enmarca como principales puntos los siguientes:

Capítulo I.- Disposiciones Generales.

Capítulo II.- Ingresos, Vacantes y Movimientos en General.

Capítulo III.- Antigüedades.

Capítulo IV.- Escalafones y Tabuladores.

Capítulo V.- Reducciones, Renuncias e Indemnizaciones.

Capítulo VI.- Disciplinas.

Capítulo VII.- Condiciones Generales de Trabajo.

Capítulo VIII.- Jornadas de trabajo, horarios y tiempo extra.

Capítulo IX.- Labores Peligrosas e Insalubres.

- Capítulo X.- Medidas de Seguridad e Higiene.
- Capítulo XI.- Arrestos, Fianzas y Cuentas de Gastos.
- Capítulo XII.- Permutas.
- Capítulo XIII.- Movimientos de Personal.
- Capítulo XIV.- Servicios Médicos.
- Capítulo XV.- Prestaciones en los casos de Enfermedades, Accidentes o Muertes.
- Capítulo XVI.- Jubilaciones.
- Capítulo XVII.- Descansos, Vacaciones y Permisos.
- Capítulo XVIII.- Fondo de Ahorros.
- Capítulo XIX.- Habitaciones para Trabajadores.
- Capítulo XX.- Bibliotecas, Escuelas, Lugares de Recreo, Deportes y Bandas de Música.
- Capítulo XXI.- Becas.
- Capítulo XXII.- Pases y Medios de Transporte.
- Capítulo XXIII.- Herramientas e Implementos.
- Capítulo XXIV.- Cuotas Sindicales y Delegados Departamentales.

- Capítulo XXV.- Trabajos Marítimos, Fluviales y de Dragado.
- Anexos I.- Tabulador de Salarios.
- Anexos II.- Reglamento de Escalafones.
- Anexos III.- Instructivo para Atención Médica.
- Anexos IV.- Normas excepcionales de trato para Trabajadores de Planta, afectados - de Tuberculosis Pulmonar no Profesional.
- Anexos V.- Reglamento de Deportes y Bandas de Música.
- Anexos VI.- Reglamento de Becas para Formación Técnica.
- Anexos VII.- Reglamento para la Venta de Productos con descuentos a los Trabajadores y jubilados.
- Anexos VIII.- Reglamento para el Funcionamiento de Becas.
- Anexos IX.- Reglamento de Guarderías Infantiles.
- Anexos X.- Reglamento para la Capacitación en

## Petróleos Mexicanos.

- Anexos XI.- Reglamento para la Instalación y --  
Operación de las Sociedades de Con-  
sumo.
- Anexos XII.- Reglamento para las Movilizaciones  
de Personal.
- Anexos XIII.- Procedimiento para el adiestramien-  
to de Personal.
- Anexos XIV.- Reglamento de las Funciones de la -  
Comisión Mixta de Seguridad e Higie  
ne de Petróleos Mexicanos.
- Anexos XV.- Reglamento Interno de Trabajo de la  
Comisión Nacional Mixta de Tabulado  
res.
- Anexos XVI.- Convenio del 22/VI/81, de la Revi--  
sión del Contrato Colectivo.

La revisión de este contrato colectivo se lleva a ca  
bo cada 2 años y entra en vigor el 1º de Agosto del  
año correspondiente.

Quien vaya a solicitar la revisión, en este caso el  
Sindicato, deberá hacerlo por lo menos 60 días antes

del vencimiento del contrato, si es por tiempo determinado y no mayor de 2 años.

Para la revisión del tabulador de salarios, la cual se realiza cada año, la solicitud deberá ser de por lo menos 30 días antes de la revisión del tabulador de salarios que esté en vigencia.

Las etapas que generalmente se siguen para la revisión de un contrato colectivo son las siguientes:

**Investigación.** La cual consiste en la relación de datos que se deben preparar para revisar el contrato.

**Objetivos y Políticas.** Constituyen el inventario de actitudes y diagnóstico del clima social de la empresa.

**Procedimientos.** Se refieren a los programas y análisis del pliego de peticiones.

#### 1.6.1. Impacto del Sindicato Sobre la Organización.

El Sindicato de Petróleos Mexicanos trata de obtener cada vez mayor participación en las decisiones

de la empresa. Este objetivo lo podemos ver reflejado en lo que se refiere a seguridad y bienestar de los trabajadores, derecho de participación en la introducción de nuevo equipo, programación de cargas de trabajo, determinación del contenido de los puestos, etc.

El Sindicato con mayor participación en las decisiones, beneficia al trabajador al satisfacer sus necesidades y a la empresa por obtener mejores resultados en el desempeño de sus labores.

#### 1.7. Disciplina.

La disciplina consiste en desarrollar y mantener reglamentos de trabajo, en el caso del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos se llegará al extremo de castigos y despidos cuando el trabajador incurra en una falta, con previa investigación.

Como ejemplo de lo anterior, cuando el trabajador no justifica 3 faltas seguidas en el transcurso de un mes, el patrón estará facultado para imponer la sanción respectiva y si lo amerita el castigo, podrá rescindir el contrato.

Si en un plazo de un mes contado desde la fecha en que el trabajador haya cometido la falta que se le impute, el patrón no ejercitare el derecho que le concede la ley, se entenderá por esta razón que renuncia al derecho de imponer disciplina.

En el caso de los trabajadores sindicalizados, cuando su sindicato acuerde disciplinar a uno de sus miembros con la suspensión en el trabajo, le comunicará al patrón por escrito la disciplina impuesta y el patrón cumplirá este acuerdo sin que tenga derecho a calificar la procedencia o improcedencia de la disciplina impuesta.

#### 1.8. Motivación.

El objetivo de la motivación, es el desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Este tema será tratado ampliamente en los siguientes capítulos de nuestra investigación, de la cual es objeto.

### 1.9. Capacitación y Adiestramiento.

Capacitación significa la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Actualmente ha alcanzado un reconocimiento adicional debido a la creciente aceptación de considerar a la capacitación como una inversión en capital humano y que a través de ésta, las empresas pueden obtener -- los elementos humanos y técnicos que necesitan para su desarrollo, sin tener que recurrir a personas ajenas a la organización.

En el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, existe la Comisión Nacional Mixta de Capacitación de la zona centro a la cual pertenece y cuyas funciones principales son:

- a). Fijar lineamientos para la determinación de necesidades de capacitación a los comités locales, para la elaboración de planes y programas de capacitación.
- b). En base de los requerimientos de capacitación -- del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, -- analizará los planes frente a los recursos que se --



dispongan.

c). Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación aprobados previamente en este Centro Administrativo.

d). Examinar el desarrollo de los programas de capacitación, sugiriendo las medidas correctivas procedentes para lograr el máximo aprovechamiento.

e). Coadyuvar en el desarrollo adecuado de los cursos de capacitación, mediante acciones de convencimiento y motivación entre el personal participante.

f). Vigilar la aplicación y cumplimiento de las normas y procedimientos para la capacitación en este Centro Administrativo.

g). Coadyuvar en las acciones que sean necesarias para lograr los objetivos que se pretenden al capacitar a los trabajadores.

h). Actualizar sus conocimientos profesionales relacionados directamente con los sistemas y procedimientos para la capacitación.

i). Presentar a la Gerencia de Personal y al sindicato, los informes bimestrales sobre sus actividades.

Los Comités Locales de Capacitación realizan las siguientes funciones:

- 1). Coordinar con el Instituto Mexicano del Petróleo la planeación, desarrollo, supervisión y evaluación de los cursos de capacitación que se imparten con la finalidad de lograr una adecuada formación y desarrollo individual de los trabajadores, enviando copia del acta de las reuniones a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación.
- 2). Auxiliar al personal del I.M.P. de las diligencias que debe realizar para conocer las necesidades reales de capacitación.
- 3). Aportar la información necesaria y conveniente para que el I.M.P. elabore sus programas de enseñanza apegados a los planes de capacitación, formulados con base en la investigación de necesidades.
- 4). Examinar los planes de capacitación que elabore el I.M.P. aprobándoles si así procede, o sugiriendo medidas correctivas.

- 5). Vigilar el desarrollo de los cursos en el área - de su jurisdicción.
- 6). Evaluar resultados referentes al aprovechamiento en la enseñanza y rendimiento en el trabajo.

El patrón impartirá la capacitación con instructores que proporcione el I.M.P.; asimismo, Petróleos Mexicanos atendiendo a necesidades de capacitación, en caso que los necesite, utilizará los servicios de su personal.

Los instructores orientarán sus enseñanzas preferentemente de manera práctica, pudiendo efectuarlas teóricamente, dependiendo de la naturaleza de los puestos sobre los cuales se impartirán los cursos de capacitación y de las características personales de -- los trabajadores seleccionados para impartirlos, tam-- bién se podrán contratar los servicios de instructores de otras instituciones con el fin de resolver ne-- cesidades específicas de conocimientos de los traba-- jadores.

Los Comités de Capacitación estudiarán y decidirán - en su caso, la ampliación de los cursos, así como el lugar, forma y duración de los mismos.

La capacitación que se proporcione podrá ser de dos tipos:

- a). Correctiva.- La cual tiene por objeto, mejorar - los conocimientos teórico-prácticos para el desempeño del puesto que ocupan con carácter permanente.
- b). Preventiva.- Tiene como finalidad, preparar a -- los trabajadores que estén en posibilidad de ocupar puestos superiores, en forma temporal o definitiva.

El I.M.P. o cualquier institución externa de capacitación otorgarán a los trabajadores aprobados, constancia del curso de capacitación para - obtener ascensos.

Adiestramiento es la acción y el efecto de adiestrar que significa: enseñar, instruir, guiar o adquirir - destreza.

En el momento que un nuevo empleado entra a la organización, es necesario proporcionarle un plan de - adiestramiento adecuado, aún en el supuesto caso de que el trabajador posea capacidades previas al pues-

to. Es imposible recomendar un programa de adiestramiento que tenga éxito en cualquier organización, ya que cada una tiene características especiales a las que el programa de adiestramiento se deberá adaptar.

En el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, el procedimiento para adiestrar a su personal tiene como objetivo principal, disponer de inmediato de elementos necesarios para que se cubran los puestos - vacantes que existan, con motivo de movimientos temporales o definitivos de personal, así como los de - nueva creación, sin distinción de sexo.

En el caso del personal técnico, pasante y profesional, que requiera este Centro Administrativo, deberá contar con los siguientes requisitos:

- a). Exámen médico, certificado de calificaciones correspondiente al ciclo profesional o técnico y - carta de buena conducta, expedidos por la escuela o institución profesional que corresponda.
- b). Para los titulados, los mismos requisitos y documentos anteriores y además copia del acta del -- examen profesional.

Para vigilar el procedimiento de adiestramiento del

personal, se nombrará una Comisión Mixta Obrero-Patronal, teniendo como principales funciones las siguientes:

- a). Inquirir de Petróleos Mexicanos la información respecto de sus necesidades, las que determinarán el número de elementos sujetos a adiestramiento.
- b). Solicitar del I.M.P. que a la brevedad posible, sean entregados los resultados de los exámenes del adiestramiento de los técnicos y profesionales titulados que hayan sido propuestos por el sindicato.
- c). Llevar un registro de los técnicos y pasantes con estudios terminados y profesionales titulados que hayan sido propuestos.

El adiestramiento será impartido a tiempo completo y tendrá una duración hasta de 100 días, que podrá ser prorrogada de común acuerdo con las partes, en caso de que la rama usuaria lo considere necesario.

Durante el adiestramiento, se llevará un registro de asistencia y aprovechamiento por los Comités Locales de Capacitación, los cuales extenderán la constancia respectiva de quienes hayan aprobado, la cual será -

enviada a la Comisión Mixta Obrero-Patronal.

Durante el tiempo de adiestramiento el personal técnico pasante recibirá mensualmente la cantidad de -- \$13,000.00 y de \$17,750.00 si es titulado, con otorgamiento del recibo correspondiente, concediéndole - servicio médico y además protegiéndolo contra ries-- gos ordinarios de trabajo.

Tratándose de profesionales titulados, se contrata-- rán en forma temporal o definitiva, según el caso y para los pasantes, la contratación será en forma tem-- poral y por un lapso de un año como máximo, término en el que deberán presentar constancia de su examen profesional; en la inteligencia que de no cumplir -- con este requisito, no será renovado su contrato, ni podrá ser propuesto nuevamente para participar en -- otro adiestramiento.

#### 1.10. Servicios y Prestaciones.

En toda organización, los empleados tienen necesida-- des que no pueden satisfacer si no es con ayuda de alguien más.

Es por ésto que el establecimiento de un plan para otorgar servicios y prestaciones a los empleados, -

es necesario en todas las empresas con el fin de -  
motivar a su personal y hacer su retribución más -  
justa.

Los servicios son todas aquellas actividades desa-  
rrolladas por la organización, que proporcionan --  
una ayuda o beneficio de índole material o social  
a los empleados. En el Centro Administrativo de -  
Petróleos Mexicanos encontramos los siguientes ser-  
vicios que se otorgan al personal:

- a). Servicio Médico. Es el servicio que se propor-  
ciona al personal con el equipo, instalaciones  
y todas las dependencias de que disponga direc-  
ta o indirectamente el patrón, para prevenir -  
la pérdida de la salud, conservar y mejorar és-  
ta, incluyendo los medicamentos necesarios pa-  
ra cumplir con este objetivo.
  
- b). Servicio de Biblioteca. Es el que presta el -  
patrón al personal de este Centro Administrati-  
vo, dotándolo de un local necesario para la bi-  
blioteca, así como de libros, instructivos pa-  
ra los diversos oficios y especialidades y ade-  
más textos de cultura o recreación general.



c). Servicio de Guardería. En este Centro Administrativo, existe una guardería infantil destinada al cuidado, asistencia médica, alimentación y educación preescolar de los hijos de las trabajadoras que laboran en este Centro.

Esta guardería estará dotada de todos los muebles, útiles de aseo y todos los implementos necesarios para el cumplimiento de estos servicios, entre los cuales encontramos:

Oficinas, sección médica, gabinete dental, - -  
área de lactancia, sala de cantos y juegos, sala de descanso para auxiliares de guardería, -  
cocina, alacena, comedor, almacenes, sanitarios, patios, cuartos de aislamiento para casos infecto-transmisibles y aulas para educación preescolar.

d). Servicio de Transporte. Existe en este Centro, el servicio de transporte de varias rutas, que estarán disponibles, ya sea para el acceso al centro de trabajo o para el regreso a sus respectivos domicilios de los trabajadores.

e). Servicio de Seguridad e Higiene. El patrón --

proporciona a sus trabajadores la protección necesaria y equipo adecuado de la mejor calidad, para el desarrollo de su trabajo, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de Medidas Preventivas de accidentes de Trabajo y el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

f). Servicio de Protección y Vigilancia. Esto significa tener los adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

g). Servicio de Clases de Idiomas. Este servicio funciona para que los trabajadores que integran este Centro Administrativo, puedan aprender idiomas con la ventaja de pagar cuotas inferiores.

Las prestaciones son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente su monto por concepto de salario del trabajador, es decir, lo que éste recibe en metálico o en especie en forma adicional al salario nominal y que constituye un incremento.

Entre las prestaciones que se otorgan en este Centro Administrativo enunciamos las siguientes:

- a). Prestación Jornada de Trabajo. Es el lapso de 8 horas de labores, comprendidas de las 7:30 - A. M. a las 15:30 hrs.
- b). Prestación Días Económicos. Son tres días que el patrón otorga al trabajador con goce de - - sueldo, en un lapso de un año.
- c). Prestación de Vacaciones. Son días a los que tiene derecho el trabajador por haber laborado durante un año, siendo éstos de 24 días de des canso para los trabajadores que tienen dentro de la organización, menos de 10 años de servicios y de 35 días, para el personal que tenga más de 10 años de servicios prestados.
- d). Prestación Aguinaldo. El patrón se obliga a - pagar a los trabajadores de planta, por concepto de aguinaldo, el importe de 40 días de sala rio ordinario, entre el 1º y el 15 de diciem-- bre de cada año.

Asimismo, esta obligación será otorgada a los trabajadores de planta y transitorios que no -

hayan laborado durante todo el año, en proporción a los días en que hubieren recibido salarios del patrón.

- e). Prestación de Participación de Utilidades. El reparto de utilidades entre los trabajadores, deberá efectuarse dentro de los 70 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual y el porcentaje de reparto de utilidad es del 8%, según la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
- f). Prestación Becas. Esto ocurre cuando el patrón proporciona becas a los trabajadores y a los hijos de éstos, en la proporción de una por cada 110 trabajadores de planta o fracción mayor de 60 que presten sus servicios en el centro de trabajo.
- Estas becas se otorgarán para las diferentes carreras existentes, prefiriendo aquéllas que tengan relación con el desarrollo de las actividades de la industria petrolera y en las facultades reconocidas legalmente en el país.
- g). Prestación Actividades Culturales y Deportivas.

Los trabajadores al servicio del patrón podrán practicar los siguientes deportes: Base-ball, foot-ball, basket-ball, volley-ball, tennis, natación, ping-pong, box, lucha, campo y pista, boliche, frontón, levantamiento de pesas, gimnasia, etc.

Podrá integrarse una banda o cuerpo de música en este centro de trabajo y el patrón proporcionará instrumentos y uniformes.

h). Prestación Habitación para el Trabajador. El patrón se obliga a contribuir en las operaciones que tengan por finalidad la compra, construcción o ampliación de la habitación del trabajador, absorbiendo 15 puntos de intereses generados por un crédito. Esta bonificación será determinada en función del capital que el trabajador pueda amortizar en un período de 10 años, con el 35% de su salario ordinario, de acuerdo con las condiciones de su operación y quedando entendido que cualquier excedente del límite establecido, será por cuenta del trabajador.

i). Prestación Bonificación por Venta de Productos Pemex a los Trabajadores. El patrón queda - -

obligado a vender a sus trabajadores, directamente o a través de sus concesionarios o distribuidores autorizados, los productos que elabora, así como los artículos que el mismo tenga a la venta, con un descuento del 40% sobre los precios de venta al público.

- j). Prestación Prima de Antigüedad. Esta prestación sólo se pagará cuando el trabajador se separe de la organización y tenga 15 años de servicios, por lo cual le corresponderán 15 días de salario ordinario por cada año laborado.
- k). Prestación Caja de Ahorro. El patrón queda obligado a que se constituya un fondo de ahorro para los trabajadores de planta, al cual se le descontará el 5% sobre el monto de sus salarios tabulados y ésta cantidad junto con otras equivalentes al 30% adicional del propio salario tabulado, más 70 pesos diarios, más 30% del salario que aportará el patrón, constituye el fondo de ahorro.
- l). Prestación Préstamos Personales. Petróleos Mexicanos se obliga a proporcionar préstamos ad-

ministrativos a sus trabajadores, de acuerdo con sus posibilidades económicas. Estos préstamos se otorgarán sin intereses y serán pagados dentro de un plazo hasta de 24 meses.

m). Prestación Tiendas de Consumo. El patrón integrará un fondo para el establecimiento de tiendas de consumo en los centros de trabajo, en las que se expenderán artículos de primera necesidad y para el hogar.

n). Prestación Facilidades de Horario para Estudio. En caso de que un trabajador se encuentre estudiando, el patrón le permitirá su terminación de labores una hora antes del horario general, mediante la comprobación de horario de sus estudios.

## A N E X O S



a) .-

ANEXO 1.

PETROLIOS MEXICANOS  
TARJETA DE TRABAJO PARA PUESTO DE PLANTA CONFIANZA

(REGISTRO DE PUESTO Y HORAS DE TRABAJO)

1

3 REGISTRO FEDERAL CAUSANTES	4 NO. DE TITULO	5 SEXO	6 GRUPO / ESTADO CIVIL	18 FECHA CONTRATACION	19 JORNADA	20 LUGAR DE TRABAJO
8 NOMBRE				21 PARTIDA DEL PRESUPUESTAL	22 CLASIFICACION	23 SALARIO DIARIO
9 DOMICILIO				24 CATEGORIA		
10 CIUDAD				25 LUGAR DONDE DEBE LABORAR		
11 NACIONALIDAD <input type="radio"/> MEXICANA <input type="radio"/> OTRA				26 LUGAR PAGO SALARIO		
12 CENTRO DE TRABAJO			13 CLAVE C. TRABAJO	28 ESTADO DE SALUD SATISFACTORIO    SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>		
14 DEPARTAMENTO			15 CLAVE DEPTO	*CONVENIO NO. _____ FECHA _____		
16 FECHA		17 CLAVE PLAZA		MOTIVO DE LA CONTRATACION		
27 TRABAJO ANTES EN PEMEX    SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>						
29 RAZONES						
30 FIRMA DEL TRABAJADOR		31 POR PETROLIOS MEXICANOS			32 ANOTACIONES	
O HUELLAS DEDOS DE AMBOS PULGARES		DEFE DEPARTAMENTO PERSONAL O AGENTE VENTAS			FIRMA O SELLO DE LA OFICINA PAGADORA	

b). -

FORMA No. 51

PEMEX 12  
FORMA No. 51

# PETROLEOS MEXICANOS

TARJETA DE TRABAJO PARA PUESTO TRANSITORIO CONFIANZA  
SURTE EFECTOS COMO ORDEN DE PAGO DE SUELDOS

1. No. ORDEN PAGO 2. No. TAREJA TRABAJO

1

3. REGISTRO FISCAL CADUCABLES	4. TIPO DE FIRMA	5. TIPO DE PUESTO	6. ESTADO	7. CATEGORIA	8. VENCIMIENTO	9. VIGENCIA	10. PORNADA	11. LAV. ADPA
8. NOMBRE				13. PARTIDA PRESUPUESTAL				
9. DOMICILIO				14. CATEGORIA				
10. CIUDAD				17. LUGAR DONDE DEBE TRABAJAR				
11. N.º DE SATISFACCIÓN <input type="radio"/> MEXICANA <input type="radio"/> EX-TRA <input type="radio"/> ESPECIAL				18. LUGAR DONDE DEBE SACARLO				
12. CENTRO DE TRABAJO				19. ESTADO DE SALUD SATISFACTORIO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> *				
14. DEPARTAMENTO				* CONVENIO NO. _____ FECHA _____				
15. CLAVE DE PUESTO				MOTIVO DE LA CONTRATACION				
16. FECHA				31. RAZONES				
17. CLAVE PLAZA CASO DE SUBSTITUCION				32. FIRMA DEL TRABAJADOR				
22. ¿TRABAJO ANTES EN PEMEX? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>				33. POR PETROLEOS MEXICANOS				
32. FIRMA DEL TRABAJADOR				34. APOSTADO				
O HUELLAS DACTILARES DE AMBOS PULGARES				FIRMA O SELLO DE LA OFICINA PAGADORA				

c) .-

ANEXO 2.

FORMA 2016

# PETROLEOS MEXICANOS

## TARJETA DE TRABAJO PARA PUESTO DE PLANTA SINDICALIZADO

1. NO. CENSO PAGO	2. NO. TARJETA TRABAJO
-------------------	------------------------

1

3. REGISTRO FEDERAL CAUSANTES	4. NO. DE FICHAS	5. SEXO	6. GRUPO	7. ESTADO CIVIL	18. FECHA CONTRATACION	19. JORNADA	20. LAVADO ROPA			
8. NOMBRE					21. PARTIDA PRESUPUESTAL		22. CLASIFICACION	23. SALARIO DIARIO		
9. DOMICILIO					24. CATEGORIA					
10. CIUDAD					25. ¿UCAN FONDE DEBE LABORAR					
11. NACIONALIDAD <input type="radio"/> MEXICANA <input type="radio"/> OTRA										
17. CENTRO DE TRABAJO			13. CLAVE DE TRABAJO							
14. DEPARTAMENTO			15. CLAVE DE PISO							
16. FECHA			17. CLAVE PLAZA		26. ¿UCAN PAGO DE PLAZA					
27. ¿TRABAJO ANTES EN PEMEX? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>					28. ESTADO DE SALUD SATISFACTORIO SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>					
MOTIVO DE LA CONTRATACION					29. CONVENIO NO. _____ FECHA _____					
					29. RAZONES					
30. FIRMA DEL TRABAJADOR					31. SECCION SINDICAL (NUMERO)		32. POR PETROLEOS MEXICANOS		33. USO DE PAGADORA	
					34. HUELLAS DIGITALES DE AMBOS PULGARES					FIRMA DEL REPRESENTANTE

d) .-

PEMEX 12  
FORMA N° 13

# PETROLEOS MEXICANOS

TARJETA DE TRABAJO PARA PUESTO TRANSITORIO  
SURTE EFECTOS COMO ORDEN DE PAGO DE SUETIVOS

1 NO ORDEN PAGO	2 NO TARJ TRABAJO
-----------------	-------------------

1

3 PROSTIBO FEDERAL CAUSANTES	4 NO DE OBRERA	5 EXISTENTE	6 ESTABLECIMIENTO	7 FECHA CONTRATACION	8 APOYO	9 APOYO	10 VIENES	11 DOMINIO	12 LAZ ROSA
8 NOMBRE				23 PAGA POR PREJUDICIAL		24 ESTABLECIMIENTO		25 SALARIO DIARIO	
9 DOMICILIO				CATEGORIA					
10 CIUDAD				26 LUGAR DONDE SE TRABAJARA					
11 NACIONALIDAD <input type="radio"/> MEXICANA <input type="radio"/> OTRA				13 CLAVE CENTRO		27 LUGAR DE PAGO SALARIO			
12 CENTRO DE TRABAJO		14 DEPARTAMENTO		15 CLAVE DEPTO		30 ESTADO DE SALUD SATISFECHURRO SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>			
16 FECHA		17 CLAVE FECHA CASO SUSTITUCION		CONVENIO N° _____ FECHA _____					
29 ¿TRABAJO ANTES EN PEMEX? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>				MOTIVO DE LA CONTRATACION TRANSITORIA					
31 RAZONES									
32 FIRMA DEL TRABAJADOR			33 SÍNDICO SINDICATO			34 POR PETROLEOS MEXICANOS			35 USUARI PALABRA
FIRMILLAS SINDICALES DE AMBOS SINDICATOS			FIRMA DEL REPRESENTANTE			FEE DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES			FEE DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES

(ANEXO 3)

P E T R O L E O S M E X I C A N O S

C A T A L O G O D E C A T E G O R I A S

---

N I V E L C A T E G O R I A

---

01. MENSAJERO.

03. AUXILIAR DE OFICINA.  
OBRERO GNERAL TRAB. GRAL. DIVER.  
DOMESTICO.  
ASCENSORISTA.  
CARTERO.

04. AYUDANTE DE PATIO.  
COCINERO DE SEGUNDA.  
JARDINERO.  
AYUDANTE DE CHOFER.

05. COCINERO DE PRIMERA.  
CAMILLERO.  
VIGILANTE.

06. OFICINISTA DE SEXTA.  
AYTE. DE OPERARIO (DIVER.OFIC.).  
AYUDANTE DE CONTRAINCENDIO  
CABO TERCERA TRAB. GRALS. (DIVER).

07. CONSERJE.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

- CABO DE SEGUNDA-TRABAJOS GRALS.  
PORTERO.
08. AUXILIAR DE INGENIERO DE VUELO.  
AYTE. DE LAB. ANALISIS CLIN. C.A.P.  
OFICINISTA DE QUINTA.  
AUXILIAR DE GUARDERIA.  
BOMBERO CLASE (C) MEDIDOR.  
AYTE. OPERARIO ESPTA. (DIV. OFIC).  
OP. DE CONMUTADOR TELEF. DE SEG.
09. COCINERO (GUARD. NOSP O BUQUE).
10. BOMBERO CLASE (B) (SERV. VARIOS).  
CHOFER.
11. OP. DE CONMUTADOR TELEF. DE PRIM.  
OFICINISTA DE CUARTA.  
MECANOGRAFO.  
BOMBERO CLASE (A) SERVS. VARIOS.  
MEDIDOR FISCAL.  
OPERARIO SEGUNDA (DIV. OFICIOS).  
CHOFER DE CONTRA INCENDIO.
12. INGENIERO (C) DE VUELO.  
TOMADOR DE TIEMPO.  
CABO DE VIGILANCIA.
13. TELETIPISTA.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

- PERF. Y/O VERF. DE TARJ. O CINTA.  
COBRADOR.  
COMPTOMETRISTA.  
OFICINISTA DE TERCERA.  
DIBUJANTE DE TERCERA.
14. INGENIERO B. DE VUELO.  
AYTE. (B) DE CAJERO (AG. DE VENT.).  
PREPARADOR DE LISTAS DE RAYA.  
TAQUIMECANOGRAFO ESPAÑOL.  
AGTE. INFORMACION EDECAN.  
OPERARIO PRIMERA (DIV. OFICIOS).  
CHOFER REPARTIDOR Y COBRADOR.
15. INSPECTOR OTROS.  
RADIOTELEFONISTA.  
ENFERMERA TITULADA.  
TRABAJADORA SOCIAL.  
AUX. CONT. SEGUNDA.  
OFICINISTA SEGUNDA.  
DIBUJANTE DE 2DA. (DIBUJO GRAL).  
EDUCADORA.  
OPERADOR UNID. EG. PERF. TER.
16. INSPECTOR (OTROS).  
OPERARIO ESPEC. COMUNIC. ELECT.  
INGENIERO (A) DE VUELO.  
AYTE. DE AUDITOR.  
PTE. DE ING. CIVIL.  
PTE. DE ING. ELECTRICA.  
PTE. DE ING. MECANICA.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

PTE. DE ING. MECANICA ELECTRICA.  
PTE. DE ING. PETROLERA.  
PTE. DE ING. QUIMICA.  
PTE. DE ING. (OTRAS ESPECIALID).  
PTE. DE ING. COMUNIC. ELECTRONICA.  
PTE. LIC. EN DERECHO.  
PTE. LIC. EN ECONOMIA.  
PTE. DE LIC. (OTRAS ESPECIALID).  
TAQUIMECANOGRAFO INGLES-ESP.  
OPERARIO ESPTA. (DIVERSOS OFIC.).

17.

PASANTE (CIEN. ADMVAS. OTRAS ESP.).  
INSPECTOR OTROS.  
PASANTE DE ING. (COM. Y/O ELECT).  
RADIOTELEGRAFISTA.  
AUDITOR (D).  
ING. (G) CIVIL.  
ING. (G) ELECTRICISTA.  
ING. (G) MECANICO.  
ING. (G) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (G) PETROLERO.  
ING. (G) QUIMICO.  
ING. (G) OTRAS ESPECIALIDADES.  
ING. (G) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. (F) EN ECONOMIA.  
LIC. (F) EN (OTRAS ESPECIALIDADES).  
PASANTE DE MEDICINA.  
AYTE. (D) DE CAJERO CONTADURIA.  
ENC. (C) DE SEC. CONTABLE.  
AUXILIAR DE CONTABILIDAD DE PRIMERA.  
CODIFICADOR.



## N I V E L

## C A T E G O R I A

ENC. (C) TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.  
AYTE. (C) TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.  
OFICINISTA DE PRIMERA.  
TAQUIMECANOGRAFO SRIO. ESPAÑOL.  
DIBUJANTE ESP. (FOTOTOPOGRAFICO)  
DIBUJANTE DE PRIMERA (DIB. ARQ.).  
ENC. TRAM. ASUNTOS GUBER. Y TERRE.  
INVENTARISTA.  
CABO DE OFICIOS (CON. TRAB. GRAL).  
ENCARGADO DE CONTRA INCENDIO.

18.

AUX. ADMINISTRATIVO (F).  
INSPECTOR SERVS. CONTRA INCENDIO.  
AUDITOR VIAJERO (B).  
ING. (F) CIVIL.  
ING. (F) ELECTRICISTA.  
ING. (F) MECANICO.  
ING. (F) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (F) PETROLERO.  
ING. (F) QUIMICO.  
ING. (F) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
AYTE. DE INGENIERO.  
ING. (F) COMUNICACIONES.  
LIC. (E) EN ECONOMIA.  
LIC. (E) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
AYTE. (C) DE CAJERO CONTADURIA.  
AYTE. (C) DE JEFE DE SEC. CONTABLE.  
ENC. (B) DE SEC. CONTABLE.  
OP. EQ. ELECTRONICO.  
ENC. (B) TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.  
AYTE. (B) TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

DIBUJANTE DE PRIMERA (DIB. GRAL).  
MAYORDOMO (CONS. Y TRABS. GRALS.).  
GESTOR ADMVO. RAMA INMUEBLES.

19.

JEFE (E) DEPTO. LOCAL ADMON. O COM.  
AUX. ADMINISTRATIVO (E).  
ARQUITECTO (E).  
AUDITOR (C).  
GEOLOGO (E).  
GEOFISICO (E).  
ING. (E) CIVIL.  
ING. (E) ELECTRICISTA.  
ING. (E) MECANICO.  
ING. (E) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (E) PETROLERO.  
ING. (E) QUIMICO.  
ING. (E) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
ING. (E) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. (D) EN ECONOMIA.  
LIC. (D) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
QUIMICO (D).  
AYTE. (B) CAJERO CONTADURIA.  
AYTE. (B) DE JEFE DE SEC. CONTAB.  
ENCARGADO (A) DE SEC. CONTABLE.  
JEFE (D) DE SECCION.  
ENC. (A) (TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.).  
AYTE. (A) TRAB. GRAL. OFNA. COM. ADM.).  
TAQUIMECANOGRAFO SRIO. ING. ESP.  
SECRETARIO (B).  
ENC. MANTENIMIENTO.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

20.

JEFE (F) DEPTO. LOCAL TEC. U OPER.  
JEFE (D) DEPTO. LOCAL ADMON. O COM.  
AUX. ADMINISTRATIVO (D)  
ARQUITECTO (D).  
AUDITOR VIAJERO (A).  
AUDITOR (C) PRESUPUESTOS.  
AUDITOR AUXILIAR.  
ING. (D) CIVIL.  
ING. (D) ELECTRICISTA.  
ING. (D) MECANICO.  
ING. (D) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (D) PETROLERO.  
ING. (D) QUIMICO.  
ING. (D) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
ING. (D) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. (C) EN ECONOMIA.  
LIC. (C) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
MEDICO AUXILIAR.  
QUIMICO (C).  
CAJERO (D) CONTADURIA.  
AYTE. (A) DE CAJERO (CONTADURIA).  
JEFE (C) DE SEC. CONTABLE.  
AYTE. (A) DE JEFE SEC. CONTABLE.  
OFICIAL MAYOR (C).  
JEFE (C) DE SECCION.  
SECRETARIO (A)  
SRIO. (B) DE DEPENDENCIAS CENT.  
DISEÑADOR GRAFICO (PUBLICIDAD).  
AYTE. DE ING. (DIBUJO GENERAL).  
TEC. ESPTA. (PROD. AUDIO Y VIDEO).

21.

ANALISTA PROG. (G) (PROFESIONAL).

## N I V E L

## C A T E G O R I A

21. - JEFE (C) DEPTO. GRAL. ADMON. O COM.  
JEFE (C) DEPTO. LOCAL ADMON. O COM.  
JEFE (A) (OTROS).  
SUBJEFE (E) DE DEPTO. LOC. TEC. OPR.  
SUPERINTENDENTE (B) (OTRAS ESP.).  
AYTE. TEC. (C) DE SUPTE. GRAL.  
AYTE. TEC. (C) DE SUPTE. DE ESP. TEC.  
AUXILIAR ADMINISTRATIVO (C).  
CAP. PILOTO AVIADOR E. Y COPY.  
ARQUITECTO (C).  
AUDITOR (B).  
ING. (C) CIVIL.  
ING. (C) ELECTRICISTA.  
ING. (C) MECANICO.  
ING. (C) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (C) PETROLERO.  
ING. (C) QUIMICO.  
ING. (C) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
ING. (C) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. (B) EN ECONOMIA.  
LIC. (B) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
QUIMICO (B).  
CAJERO (C) (CONTADURIA).  
JEFE (B) DE SECCION CONTABLE.  
OFICIAL MAYOR (B).  
JEFE (B) DE SECCION.  
SUBJEFE (A) DE SECCION.  
SRIO. (A) DE DEPEND. CENTRALES.  
JEFE DE DIBUJANTES.  
JEFE DE CONTRA INCENDIO.
22. ANALISTA PROG. (F) (PROFESIONAL).

## N I V E L

## C A T E G O R I A

22.

JEFE (D) DEPTO. LOCAL TEC. U OPER.  
JEFE (C) DEPTO. ZONA ADMON. O COM.  
JEFE (B) DEPTO. LOCAL ADMON. O COM.  
SUBJEFE (B) DEPTO. LOCAL ADM. O COM.  
AYTE. TEC. (C) JEFE DEPTO. CENT. G. P.  
AUX. ADMINISTRATIVO (B).  
PROGRAMADOR (C) DE COMPUTADORAS.  
ARQUITECTO (B).  
CONTADOR (E).  
CONTADOR (C) AUXILIAR.  
AUDITOR (A).  
AUDITOR (B) (PRESUPUESTOS).  
AUDITOR ADJUNTO.  
ING. (B) CIVIL.  
ING. (B) ELECTRICISTA.  
ING. (B) MECANICO.  
ING. (B) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (B) PETROLERO.  
ING. (B) QUIMICO.  
ING. (B) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
ING. (B) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. EN DERECHO.  
LIC. (A) EN ECONOMIA.  
LIC. (A) (OTRAS ESPECIALIDADES).  
QUIMICO (A).  
CAJERO (B) (CONTADURIA).  
JEFE (A) DE SEC. CONTABLE.  
AGENTE DE TRABAJO.  
OFICIAL MAYOR (A).  
JEFE (A) DE SECCION.  
SRIO. PART. DE SUBGTE. DE RAMA.  
PERFORADOR.

## N I V E L

## C A T E G O R I A

AYTE. DE ING. MANTTO.

23.

ANALISTA PROG. (E) (PROFESIONAL).  
JEFE (E) DEPTO. LOC. TEC. U OP.  
JEFE (B) QUIMICO.  
SUBJEFE (B) DEPTO. ZONA ADMON. COM.  
SUBJEFE (A) DEPTO. LOCAL ADMN. COM.  
AYTE. TEC. (B) DE SUPTE. GRAL.  
AYTE. TEC. (A) DE SUPTE. DE ESP. TEC.  
AUX. ADMINISTRATIVO (A).  
PROGRAMADOR (E) DE COMPUTADORAS.  
ARQUITECTO (A).  
CONTADOR (D).  
CONTADOR (B) AUXILIAR.  
ING. (C) ESPECIALISTA.  
ING. CIVIL.  
ING. ELECTRICISTA.  
ING. MECANICO  
ING. MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. PETROLERO.  
ING. QUIMICO.  
ING. (OTRAS ESPECIALIDADES)  
ING. EN COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
LIC. EN ECONOMIA (B) ESPTA.  
LIC. (OTRAS ESPECIAL.) (C) ESPTA.  
CAJERO (A) (CONTADURIA).  
SRIA. PARTICULAR DE GER. DE RAMA.  
INSPT. TEC. ELECT. ELECTRONICA.

24.

ANALISTA PROG. (D) (PROFESIONAL).  
JEFE (C) DEPTO. LOCAL TEC. U OPER.

---

N I V E L

C A T E G O R I A

---

24.

JEFE (B) DEPTO. ZONA ADMON. O COM.  
JEFE (A) DEPTO. LOCAL ADMON. O COM.  
SUBJEFE (B) DEPTO. GRAL. ADMON. COM.  
SUPERINTENDENTE (A).  
AUX. TECNICO (B).  
ING. (C) DE MTTO. COMUNIC. Y ELEC.  
TEC. (B) DE COMUNIC. Y ELECTRONICO.  
ANALISTA PROGRAMADOR (C) INF.  
ENC. DE MANT. UNID. DE INFORM.  
PROGRAMADOR (Z) DE COMPUTADORAS.  
ESPTA. (D) ARQUITECTURA.  
CONTADOR (C).  
CONTADOR (A) AUXILIAR.  
SUBCONTADOR (C).  
AUDITOR (A) (PRESUPUESTOS).  
ING. (A) CIVIL.  
ING. (A) ELECTRICISTA.  
ING. (A) MECANICO.  
ING. (A) MECANICO ELECTRICISTA.  
ING. (A) PETROLERO.  
ING. (A) QUIMICO.  
ING. (A) OTRAS ESPECIALIDADES.  
ING. (A) COMUNIC. Y ELECTRONICA.  
ESPTA. (D) ING. CIVIL.  
ESPTA. (D) ING. CONS. Y ELECTRON.  
ESPTA. (D) ING. ELECTRICA.  
ESPTA. (D) ING. MECANICA.  
ESPTA. (D) ING. MECANICA ELECT.  
ESPTA. (D) ING. PETROLERA.  
ESPTA. (D) ING. QUIMICA.  
ESPTA. (D) ING. (OTRAS ESPECIALIDADES).  
LIC. (B) EN DERECHO ESPTA.

---

N I V E L

C A T E G O R I A

---

- LIC. EN ECONOMIA (A) ESPTA.  
LIC. EN (OTRAS ESPEC.) (A) ESPTA.  
AGENTE (B) DE TRABAJO ESPECIAL.  
DIRECTOR (B) GUARDERIA INFANTIL.
25. ANALISTA PROG. (C) (PROFESIONAL).  
JEFE (C) DEPTO GRAL. TEC. U OPERAC.  
JEFE (B) DEPTO. GRAL. ADM. O COM.  
JEFE (B) DEPTO. LOCAL TEC. U OPER.  
JEFE (A) DEPTO. ZONA ADMON. O COM.  
JEFE (A) QUIMICO.  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-8.  
SUBJEFE (A) DEPTO. GRAL. ADM. O COM.  
SUBJEFE (A) DEPTO. LOCAL TEC. U OP.  
JEFE (C) AUDITORIA LOCAL.  
AYTE. TEC. (B) JEFE DEPTO. CENT/G-R.  
AUX. TECNICO (D).  
ESPTA. (C) ARQUITECTURA.  
SUBCONTADOR (B).  
AUDITOR PRINCIPAL (C).  
JEFE (C) DE INGENIEROS.  
ING. (B) ESPECIALISTA.  
ESPTA. (C) ING. CIVIL.  
ESPTA. (C) ING. COMS. Y ELECTRON.  
ESPTA. (C) ING. ELECTRICA.  
ESPTA. (C) ING. MECANICA.  
ESPTA. (C) ING. MECANICA ELECT.  
ESPTA. (C) ING. PETROLERA.  
ESPTA. (C) ING. QUIMICA.  
ESPTA. (C) ING. (OTRAS ESPECIALIDADES).  
SUBCAJERO GENERAL.



## N I V E L

## C A T E G O R I A

25. SUBPAGADOR GENERAL.  
SRIO. PARTICULAR DE SUBDIRECTOR.
26. ANALISTA PROG. (B) (PROFESIONAL).  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-7.  
JEFE (B) AUDITORIA LOCAL.  
AUX. TECNICO (C).  
ENC. ING. DE MATLS (TELECOMUNIC).  
ING. (B) DE MTTO. COM Y/O ELEC.  
TEC. (A) COMUNIC. Y ELECTRONICO.  
ANALISTA PROGRAMADOR (B) INF.  
COORD. DE M. EN U. DE INF. DE Z.  
ESPTA (B) ARQUITECTURA.  
SUBCONTADOR (A).  
AUDITOR PRINCIPAL (B).  
ESPTA. (B) ING. CIVIL.  
ESPTA. (B) ING. COMS. Y ELECTRON.  
ESPTA. (B) ING. ELECTRICA.  
ESPTA. (B) ING. MECANICA.  
ESPTA. (B) ING. MECANICA ELECTRICA.  
ESPTA. (B) ING. PETROLERA.  
ESPTA. (B) ING. QUIMICA.  
ESPTA. (B) ING. (OTRAS ESPECIALIDADES).  
LIC. (A) EN DERECHO ESPTA.  
AGENTE (A) DE TRABAJO ESPECIAL.  
SRIO. PART. DE LA DIRECCION GENERAL.  
DIRECTOR (A) GUARDERIA INFANTIL.
27. ANALISTA PROG. (A) (PROFESIONAL).  
JEFE (A) DEPTO. LOCAL TEC. U OPER.  
JEFE (E) DEPTO. LOCAL (INGENIERIA).

## N I V E L

## C A T E G O R I A

27. JEFE (E) ESPECIALIDAD TEC. (ING.).  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-6.  
JEFE (A) AUDITORIA LOCAL.  
AYTE. TEC. (C) DE LA DIREC. O SUBD.  
AYTE. TEC. (A) DE SUPTE. GRAL.  
AUX. TECNICO (B).  
ESPTA. (A) ARQUITECTURA.  
CONTADOR (B).  
AUDITOR PRINCIPAL (A).  
JEFE (B) DE INGENIEROS.  
ING. (A) ESPECIALISTA.  
ESPTA. (A) ING. CIVIL.  
ESPTA. (A) ING. COMS. Y ELECTRON.  
ESPTA. (A) ING. ELECTRICA.  
ESPTA. (A) ING. MECANICA.  
ESPTA. (A) ING. MECANICA ELECTRICISTA.  
ESPTA. (A) ING. PETROLERA.  
ESPTA. (A) ING. QUIMICA.  
ESPTA. (A) ING. (OTRAS ESPECIALIDADES).
28. JEFE (D) DEPTO. LOCAL (INGENIERIA).  
JEFE (D) ESPC. TECNICA-INGENIERIA.  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-5.  
AUX. RAMA EN DEPTO. JURID. CENT.  
AUX. TECNICO (A).  
ING. (A) DE MTTO. COM. Y/O ELECT.  
RESIDENTE DE ING. DE TEL. (PROF).  
ANALISTA PROGRAMADOR (A) ING.  
LIC. EN DER. ESP. RAMA LABORAL.
29. JEFE ANALISTAS PROG. (PROF.).

## N I V E L

## C A T E G O R I A

29. COORDINADOR (H) EST. TEC. GCIA. RAM.  
AYTE. EJECUTIVO (C) ASUNTOS PERS.  
JEFE (B) DEPTO. GRAL. TEC. U OPERAC.  
JEFE (A) DEPTO. GRAL. ADM. O COM.  
JEFE (C) DEPTO. LOCAL (INGENIERIA).  
JEFE (C) ESP. TECNICA (INGENIERIA).  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-4.  
SUPT. (E) DE ESP. TECNICA.  
AYTE. TEC. (A) GER. RAMA/ZONA O D C.  
TEC. ESP. (C) GER. RAMA/ZONA O D C.  
SUBJEFE MED. CLIN. LOC. O SAT.  
JEFE DE GPO. EN DEPTO. DE ING. TEL.  
CONTADOR (A).  
JEFE (A) DE INGENIEROS.  
CAJERO GENERAL.  
JEFE PAGADURIA (OFNAS. CENT.).
30. COORDINADOR (G) ESP. TEC. GER. RAMA.  
JEFE DEPTO. JURIDICO DE ZONA.  
JEFE (B) DEPTO. LOCAL (INGENIERIA).  
JEFE (B) ESP. TECNICA (INGENIERIA).  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-3.  
SUPT. (D) DE ESP. TECNICA.  
TEC. ESP. (B) GER. RAMA O. J. DEP. CEN.  
JEFE (B) DEPTO. LOC. DE ING. TEL.  
SUP. GRAL. (A) OP. Y MTTO. (TLC).  
ANALISTA PRINC. ING. (OF. CEN.).  
COORD. DE MANT. INF. (OF. CEN.).  
JEFE (B) CONTADURIA.
31. COORDINADOR (F) ESP. TEC. GER. RAMA.

---

N I V E L

C A T E G O R I A

---

31.                   AYTE. EJECUTIVO (B) ASUNTOS PERS.  
SUPERVISOR (C) ASUNTOS PERS.  
JEFE (A) DEPTO. GRAL. TEC. U OPERAC.  
JEFE (A) DEPTO. LOCAL (INGENIERIA).  
JEFE (A) ESP. TECNICA (INGENIERIA).  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-2.  
SUBJEFE (A) DE DEPTO. CENTRAL.  
SUPT. (C) DE ESP. TECNICA.  
SUPT. (E) DE RAMA (INGENIERIA).  
SUBAUDITOR GENERAL (B).  
AYTE. TEC. (B) DE LA DIREC. O SUBD.  
AYTE. (C) TEC. DE RAMA JURID.  
TEC. ESP. (A) GER. RAMA O J. DEP. CEN.  
JEFE (A) DEPTO. LOC. DE ING. TEL.  
JEFE (A) U. L. DE INF. (TERM.).  
JEFE (A) (CONTADURIA).
32.                   COORDINADOR (E) ESP. TEC. GER. RAMA.  
JEFE DEPTO. LOCAL PERSONAL G-1.  
SUPT. (B) DE ESP. TECNICA.  
SUPT. (D) DE RAMA (INGENIERIA).  
JEFE (A) AUDITORIA DE ZONA.  
AYTE. (B) TEC. DE RAMA JURID.  
ASESOR TEC. GCIA. SERV. MED.  
JEFE DE ANAL. PROG. (OF. GEN.).
33.                   COORDINADOR (D) ESP. TEC. GER. RAMA.  
SUPERVISOR (B) ASUNTOS PERSONAL.  
SUPT. GRAL. (A) DE ESP. TEC. O COM.  
SUPT. (A) DE ESP. TECNICA.  
SUPT. (C) DE RAMA (INGENIERIA).

---

**N I V E L****C A T E G O R I A**

---

- AYTE. TEC. (A) DE LA DIREC. O SUBD.  
AYTE. (A) TEC. DE RAMA JURID.  
JEFE DE U. DE INF. COMPUTADORA.
34.           COORDINADOR (C) ESP. TEC. GER. RAMA.  
AYTE. EJECUTIVO (A) (ASUNT. PERS.).  
JEFE DE DEPTO. JURID. DE ZONA.  
SUPT. DIVISIONAL DE AG. VTAS.  
SUPT. GRAL. (C) DE REF. PETROQ. D-0.  
SUPT. (B) DE RAMA (INGENIERIA).  
JEFE (C) DEPTO. GRAL. INGENIERIA.
35.           ASESOR TEC. DE LA DIREC. O SUBD.  
COORDINADOR (B) ESP. TEC. GER. RAMA.  
JEFE (A) DEL DEPTO. CENTRAL.  
SUPT. GRAL. (B) DE REF. PETROQ. D-0  
SUPT. (A) DE RAMA INGENIERIA.  
SUBCONTADOR GENERAL (C).  
ENC. DE OFNA. SERV. TEC. JURID.  
JEFE (B) DEPTO. GRAL. INGENIERIA.
36.           COORDINADOR (A) ESP. TEC. GER. RAMA.  
SUPERVISOR (A) ASUN. PERSONAL).  
JEFE DEPTO. CENTRAL PRESUPUESTO.  
SUPT. GRAL. (A) DE REF. PETROQ. D-0  
SUBAUDITOR GENERAL (A).  
SUBCONTADOR GENERAL (B).  
ENCARGADO DE RAMA JURIDICA.  
COORD. DE OFNAS. FORANEAS INF.  
JEFE (A) DEPTO. GRAL. INGENIERIA.

---

N I V E L

C A T E G O R I A

---

37. SUBCONTADOR GENERAL (A).
38. COORD. SERV. Y ASESORIA JURID.  
JEFE DEPTO. GRAL. INF. (OF. GRAL.).
39. SUPTE. GENERAL DFNE.  
SUBTESORERO GENERAL.  
COORD. GENERAL SERVICIOS MED.
41. SUBCOORDINADOR GENERAL.  
SUBGERENTE DE RAMA.  
GERENTE DE ZONA.  
AUDITOR GENERAL.  
CONTADOR GENERAL.
44. COORDINADOR GENERAL.  
CONTRALOR.  
GERENTE DE RAMA.  
TESORERO GENERAL.
46. SUBDIRECTOR PRODUC. PRIMARIA.  
SUBDIRECTOR PRODUC. INDUSTRIAL.  
SUBDIRECTOR COMERCIAL.  
SUBDIRECTOR DE FINANZAS.  
SUBDIRECTOR RELAC. LABORALES.  
SUBDIRECTOR TECNICO (ADMN.).
48. DIRECTOR GENERAL.

(ANEXO 4)

T A B U L A D O R     D E     S A L A R I O S

NIVEL	SALARIO TABULADO	FONDO AHORRO	ANTICIPO F.A. Y DESPENSA	RENTA CASA	SALARIO ORDINARIO TOTAL POR DIA
1	126.89	76.13	210.00	213.21	626.23
3	135.21	81.13	210.00	236.40	662.74
4	144.84	84.51	210.00	251.95	687.30
5	147.91	88.75	210.00	271.53	718.19
6	155.60	93.36	210.00	292.92	751.88
7	164.30	98.58	210.00	317.14	790.02
8	175.19	105.11	210.00	347.12	837.42
9	187.31	112.39	210.00	380.53	890.23
10	201.87	121.12	210.00	420.70	953.69
11	218.25	130.95	210.00	466.06	1,025.26
12	234.10	140.46	210.00	485.83	1,070.39
13	253.36	152.02	210.00	502.18	1,117.56
14	272.72	163.73	210.00	520.45	1,176.80
15	294.11	176.47	210.00	572.20	1,252.78
16	303.34	182.00	210.00	591.33	1,286.67
17	324.93	194.96	210.00	635.42	1,365.31
18	348.75	209.25	210.00	684.09	1,452.09
19	371.24	222.74	210.00	668.48	1,472.46
20	392.28	235.37	210.00	655.47	1,493.12
21	412.66	247.60	210.00	643.78	1,514.04
22	432.90	259.74	210.00	674.56	1,577.20
23	453.23	271.94	210.00	710.32	1,645.49
24	472.13	283.28	210.00	743.43	1,708.84
25	502.97	301.78	210.00	795.13	1,809.88
26	535.31	321.19	210.00	848.83	1,915.33
28	592.15	355.29	210.00	948.56	2,106.00
29	622.63	373.58	210.00	1,007.07	2,213.28

NIVEL	SALARIO TABULADO	FONDO AHORRO	ANTICIPO F.A. Y DESPESA	RENTA CASA	SALARIO ORDINARIO TOTAL POR DIA
30	654.06	392.44	210.00	1,067.58	2,324.08
31	687.16	412.30	210.00	1,131.23	2,440.69
32	719.93	431.96	210.00	1,194.21	2,556.10
33	754.74	452.84	210.00	1,235.51	2,653.09
34	790.71	474.43	210.00	1,274.94	2,750.08
35	831.98	499.19	210.00	1,305.94	2,847.11
36	871.77	523.06	210.00	1,377.18	2,982.08
37	913.17	547.90	210.00	1,451.30	3,122.37
38	953.75	572.24	210.00	1,523.95	3,259.92
39	996.72	598.03	210.00	1,600.97	3,405.72
40	1,029.21	617.53	210.00	1,659.00	3,515.74
41	1,065.42	639.25	210.00	1,723.62	3,638.29
42	1,101.50	660.90	210.00	1,788.52	3,760.92
43	1,137.64	682.58	210.00	1,853.21	3,883.43
44	1,173.84	704.30	210.00	1,918.07	4,006.21

NOTA: Del nivel 45 al 48 la tabulación de salarios no se pudo obtener por ser confidencial.



## CAPITULO II

### M O T I V A C I O N

- 2.1. Historia del Concepto de Motivación.
- 2.2. Conceptos de Motivación.
  - 2.2.1. Concepto Etimológico.
  - 2.2.2. Concepto Psicológico.
  - 2.2.3. Concepto Social.
  - 2.2.4. Concepto de la Administración.
- 2.3. Importancia de la Motivación.
- 2.4. Objetivos de la Motivación.
- 2.5. Características de la Motivación.
- 2.6. Métodos de Motivación.
  - 2.6.1. Métodos de Motivación Históricos.
  - 2.6.2. Métodos de Motivación Económicos.
  - 2.6.3. Métodos de Motivación No Económicos.
- 2.7. Teorías Motivacionales.
  - 2.7.1. Teoría de la Motivación Ambiental o Externa.
  - 2.7.2. Teoría de la Motivación Interna o Nata.
  - 2.7.3. Teoría de Frederick Herzberg.
  - 2.7.4. Teoría de Abraham Maslow.
  - 2.7.5. Teoría de Mc. Clelland.
  - 2.7.6. Teoría de Elton Mayo.
  - 2.7.7. Teoría de Douglas Mc'Gregor.
  - 2.7.8. Teoría de Kurt Lewin.
  - 2.7.9. Teoría de Arch Patton.
  - 2.7.10 Teoría de Chris Argyris.
- 2.8. Principales Medios de Motivación.
  - 2.8.1. Ambiente Motivador.
  - 2.8.2. Comunicación.
  - 2.8.3. Evaluación de Méritos.
  - 2.8.4. Dirección.
  - 2.8.5. Ascensos.
  - 2.8.6. Incentivos.

## CAPITULO II

### MOTIVACION

#### 2.1. Historia del Concepto de Motivación.

Para poder dar una definición de motivación, es necesario tomar en cuenta que la conducta humana, está controlada -- por deseos, necesidades, anhelos, etc.

Frecuentemente escuchamos en las organizaciones que "hay - que motivar a nuestro personal para que trabaje más", pero en ésta frase se está considerando al trabajo como un fin; sin embargo, para la mayoría de las personas, el trabajo - no es sino un medio para lograr otras cosas.

Debemos considerar también que toda persona que presta sus servicios a una organización, realiza un esfuerzo para alcanzar dos tipos de objetivos, los propios y los de la organización, mientras más cercanos estén unos de otros, mayor será el esfuerzo realizado.

Con el estudio de la motivación, se trata de dar solución a las interrogantes sobre la naturaleza del hombre, ya que éste es un elemento importante en el desarrollo de toda organización.

Sabios anteriores, incapaces de encontrar términos ingleses que descubrieran los conceptos motivacionales, propusieron "apetencia", que se puede traducir como "facultades de lucha".

A principios del siglo XIX, James Mill introdujo una moderna terminología: se genera un estado peculiar que por ser una tendencia a la acción, recibe la adecuada denominación de "motivo".

Actualmente los psicólogos califican a los motivos en primarios y secundarios. Los primarios, son necesarios a la preservación del individuo y a la conservación de la especie. Siempre son de base fisiológica e innatos.

Los motivos secundarios, siempre son adquiridos y se clasifican en personales y sociales, los primeros son relativamente independientes de los grupos sociales y la dinámica social, no así los segundos, que sí dependen de estos elementos.

## 2.2. Conceptos de Motivación.

El concepto de motivación no es muy claro en su significado y se confunde con otras expresiones, tales como: estímulo e incentivo.

La mayoría de las veces sólo se tiene una idea muy vaga de lo que realmente significa o quiere decir.

Por estas razones, a continuación enunciaremos varios conceptos de la palabra motivación, vista desde varios aspectos.

### 2.2.1. Concepto Etimológico.

Etimológicamente, la expresión deriva de la raíz - latina cuyo significado es el siguiente: "Lo que pone en movimiento", es decir, lo que impulsa a la acción.

El diccionario la define como: "La acción y efecto de motivar". O sea, lo que nos hace actuar, entendiéndose por motivar, el dar motivo para una cosa y por motivo, la causa que mueve a hacer algo. (Lib. 3, Pág. 412). Resumiendo lo anterior, se puede decir que la motivación es: "La acción y efecto que impulsa a hacer algo".

### 2.2.2. Concepto Psicológico.

"Lo que percibimos, lo que llama nuestra atención, lo que conservamos en la memoria, aprendemos y reconocemos, las asociaciones que hacemos, las emociones con que reaccionamos, nuestro tipo de imaginación y de pensamientos y, con frecuencia el grado de inteligencia en nuestras respuestas, dependen de un factor al que hemos llamado motivación. (Lib. 4, Pág. 241).

"Podemos decir que la motivación se ocupa del estudio de los motivos, sus orígenes, su interacción y sus efectos en el comportamiento y qué motivos son factores, conscientes o inconscientes que dirigen el comportamiento hacia una determinada meta" (Lib. 5, Pág. I-297).

"Además, la motivación depende de muchas fuerzas dinámicas que juntas forman la gran fuerza que unifica las diferentes manifestaciones de la actividad psicológica; abarca las fuerzas unificadoras de los procesos mentales y emocionales". (Lib. 3, Pág. 247 a 258).

De acuerdo con los conceptos enunciados anteriormente, la motivación se desarrolla dentro del individuo, ya que sus orígenes se encuentran en los --

procesos mentales y emocionales, en los que intervienen una serie de fuerzas dinámicas que se conjugan entre sí dando por resultado el comportamiento y proceder que el individuo refleja en todos los procesos y situaciones que se presentan en su vida. Existen otros factores que, junto con la motivación, forman dicho comportamiento; la motivación por lo tanto, no es más que un factor de influencia interna.

Resumiendo, se puede decir que la motivación vista desde el punto psicológico, es la acción de varias fuerzas dinámicas y unificadas van a dirigir muchas de las facetas del modo de ser (interno) y de proceder (externo) del individuo.

### 2.2.3. Concepto Social.

"El hombre siempre ha tenido, en una forma u otra, el deseo de adaptarse y la necesidad de pertenecer, llegando a decirse que es el animal social por excelencia". Aristóteles.

En el aspecto de adaptación a la sociedad, la motivación juega un papel muy importante que a continuación expondremos:

"Debemos observar la motivación como cierta forma

de intercambio entre el individuo y su medio social, éste proporciona al individuo grupos de preferencia o valores que constituyen las metas hacia las cuales se expresan los impulsos instintivos. Además, el medio social es la fuente de normas del comportamiento que trazan las líneas entre el bien y el mal, lo correcto e incorrecto, lo legítimo y lo ilegítimo.

Los valores y normas provienen del medio social y son las guías para canalizar los impulsos innatos del individuo. La otra mitad del intercambio en este concepto de motivación, es el grado en el cual el individuo se conforma a las expectativas sociales en su comportamiento, o se aparta de ellas.

El conformismo en el comportamiento, tiende a apoyar la existencia continuada del sistema social -- del cual se han extraído las normas y los valores, el apartarse de la conformidad puede perturbar el sistema. Así pues, al intercambiar valores y normas recibidas, el individuo expresa al sistema social, lealtad y adherencia en la forma de llevar las expectativas de comportamiento del sistema".

(Lib. 6, Pág 66).

El individuo adopta su comportamiento de acuerdo a las normas y valores preestablecidos, siendo éstos

el origen, junto con otros factores, a una serie de procesos dinámicos que unidos dan por resultado el deseo de adaptación y a la necesidad de pertenecer, teniendo la motivación dada por la sociedad a través de sus normas y valores.

#### 2.2.4. Concepto de la Administración.

La idea más clara que podemos dar acerca de la motivación desde este punto de vista, es la definición dada por Dwight D. Eisenhower respecto a la dirección y que dice: "Es la habilidad de hacer -- que un hombre haga lo que usted quiera que haga, -- cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y PORQUE EL DESEA HACERLO". (lib. 7, Pág. 30, 31).

Para lograr lo anterior, es necesario un examen -- del cuadro general de la motivación humana, que -- nos lleve a una comprensión completa del individuo.

La empresa moderna trata de obtener la máxima capacidad que pueda desarrollar un individuo con la máxima satisfacción del individuo en el trabajo.

La administración debe de ocuparse y de dar mayor importancia a la motivación para poder cumplir --



con sus objetivos, sin descuidar tanto los incentivos como el estímulo para sus empleados, ya que -- sin éstos, aún con una motivación llevada a cabo - del mejor modo posible, no se llegarían a satisfacer plenamente los objetivos.

La motivación es una cosa personal y que una vez - que ha sido lograda una meta, la motivación que im pulsa a su logro, desaparece.

Esto es importante, ya que si no se entiende de es ta manera, se tendrá sólo una idea vaga de lo que es motivación. El término motivación se emplea pa ra referirse a muchos y varios aspectos de la con- ducta del trabajador, como lo vemos a continuación.

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo de seado.

Motivación es el nombre general que se dá a los ac tos de un organismo que estén en parte determina-- dos por su propia naturaleza o por su estructura - interna. (Murphy 1947).

### 2.3. Importancia de la Motivación.

El papel desempeñado por el personal en cualquier organiza- ción o empresa, como factor importante en la realización -

de sus objetivos en una forma eficiente y costeable, no se puede pasar por alto. Es por ello, que la calidad de ese personal, así como la forma en que sea manejado, motivado y dirigido, es factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa.

La motivación siempre va dirigida a la satisfacción de necesidades en el individuo. Por lo mismo, si en la persona no está desarrollada la necesidad, no podremos motivarla a lograr algo que para ella no es necesario satisfacer.

#### 2.4. Objetivos de la Motivación.

Dentro de estudios de administración general, se ha dicho que el elemento humano es un factor básico y primordial para obtener la eficacia de los demás factores, ya que todos ellos son operados por hombres, pero para lograrlo, es de vital importancia que el hombre se encuentre motivado en todo el trabajo que realice. Por lo tanto, el objetivo de la motivación en el trabajo, es proveer incentivos de diversos tipos a las personas, con las cuales sean satisfechas necesidades orgánicas, sociales, de seguridad y necesidades del yo, pero todas ellas deberán de estar integradas a las necesidades de la organización.

En otras palabras el objetivo de la motivación es provocar

en el individuo determinada conducta que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que cumplir con los objetivos de la organización en la que colabore.

### 2.5. Características de la Motivación.

"La motivación es compleja.- Sus factores determinantes en la conducta, no guardan entre sí relaciones en forma sencilla, sino que más bien, las relaciones son más complejas". (Lib. 8, Pág. 418).

"Las motivaciones pueden ser inconscientes.- Una característica de la motivación, es que el individuo no siempre tiene conciencia de la verdadera naturaleza de aquello que le impulsa a la acción. Puede tener conocimientos de sus motivos, o por el contrario, puede estar completamente ajeno a ellos. (Lib. 8, Pág. 420).

"Las personas difieren en sus motivaciones.- Como los individuos difieren en sus motivaciones, dos personas pueden, hacer la misma cosa por dos razones distintas, o bien, hacer dos cosas distintas por una misma razón". (Lib. 8, Pág. 422).

"Otra característica de las motivaciones, es que cambian de tiempo en tiempo, a pesar de que las personas puedan seguir un comportamiento en la misma forma. (Lib.8, Pág.421).

## 2.6. Métodos de Motivación.

En la actualidad, es necesario que las organizaciones practiquen un análisis cuidadoso de la situación de la empresa para determinar cuál será el tipo de motivaciones que se deben aplicar al personal.

Tomando en cuenta el crecimiento de las organizaciones, se debe planear la realización de programas de motivación, tomando como base algunos métodos.

En lo referente a la motivación, encontramos los siguientes métodos:

- Históricos
- Económicos
- No Económicos

### 2.6.1. Métodos de Motivación Históricos.

Desde que el hombre ha hecho notar su importancia dentro del proceso productivo de una organización, se han originado varios métodos que se han aplicado para obtener mejores resultados y en el caso de la motivación, estos son los siguientes:

#### 2.6.1.1. Autoritarismo.

En este método la dirección supone que el indivi

duo sólo trabaja por dinero y por temor a perder su empleo, la gente es fácil de manejar y toma al trabajo como un castigo. Además, la dirección no se da cuenta que el individuo debe tener satisfacciones en el trabajo que desarrolla.

Este método de motivación tiene muchos inconvenientes y fué practicado poco antes de que se llevara a cabo la Revolución Industrial y aplicarlo en la actualidad no daría buen resultado, ya que la mentalidad del hombre de aquélla época es diferente al de la actualidad, como por ejemplo:

El hombre de aquélla época respetaba todo lo que decía el patrón, sólo recibiendo órdenes y cumpliendo, de lo contrario, se le castigaba.

#### 2.6.1.2. Paternalismo.

Como método de motivación en el trabajo, comienza a utilizarse después de la Revolución Industrial. La dirección otorga buenas condiciones de trabajo, beneficios marginales y pocos servicios, decide lo que es bueno y lo que es malo, para sus empleados, lo que hace sentir a éstos, infantiles al disminuir su sentido de importancia. Se supone que la gente es muy dócil, manejable y

todo a cambio de los dones que recibe del trabajo. En la actualidad este método no tendría lugar, aunque se puede encontrar en organizaciones muy pequeñas donde se aplica.

#### 2.6.1.3. Dirección Higiénica.

Este método constituye una modalidad actualizada del paternalismo, basada en las buenas condiciones de trabajo y en una supervisión amigable, lo que trae consigo empleados satisfechos que trabajan mejor. No existen recompensas para el trabajo de calidad, ni incentivos para aumentar la producción.

Poco a poco el trabajador hace que se le tome en cuenta, pero todavía no se puede quitar la idea de que el trabajo es un castigo.

#### 2.6.1.4. Negociación Implícita.

La dirección incita a que sus trabajadores realicen un volumen determinado de producción a cambio de una supervisión amigable y con buenas condiciones de trabajo.

O sea que en éste método, existe un acuerdo entre el patrón y sus subordinados para que se - -

sientan a gusto ambas partes, pero el trabajo es el mismo.

#### 2.6.1.5. Competencia.

En éste método, la dirección convoca a sus empleados a una competencia para ver quién trabaja más para ganar un aumento de sueldo o algún ascenso. Se utiliza el factor económico, pero esto lleva a satisfacer una serie de necesidades como lo son el status, la autorealización, etc.

Lo anterior, es bueno para el personal aunque también tiene algunas consecuencias negativas como las envidias y rencores que pueden distraer los objetivos a nivel de grupos de trabajo.

#### 2.6.1.6. Satisfacción en el Trabajo.

La idea básica de este método de motivación, consiste en lograr que el trabajador satisfaga sus necesidades o parte de ellas, mediante la realización del trabajo, de manera que él mismo disfrute su labor. El individuo desecha la idea de que el trabajo es un castigo y cambia esta actitud, logrando que la dirección lo vea como parte importante de la organización y no como un factor más, además se le trata mejor y se desarro-

lla para alcanzar objetivos de la organización y a la vez individuales.

Este método tiene aplicación en la actualidad, - debido al concepto que tiene el hombre del trabajo, que lo considera como un medio y no como un fin.

#### 2.6.2. Métodos de Motivación Económicos.

Este tipo de métodos es de los más aceptados hoy - día en las organizaciones, porque se considera que no tiene mayor problema en cuanto a la implanta- - ción. Se debe tener cuidado con este aspecto, de- - bido a que si lo aplicamos sin saber si efectiva- - mente es lo que necesita el personal, obtendremos resultados negativos.

Es común encontrar este método combinado con algu- - nos de los mencionados anteriormente. Hay que to- - mar en cuenta también que los empleados de dife- - rentes niveles de ingresos, no tienen las mismas - - necesidades en cuanto al trabajo, siempre serán di- - ferentes sus motivaciones y sus necesidades, pero generalmente el hombre tiende a satisfacer sus ne- - cesidades en un orden jerárquico, que es el si- - guiente:

Básicas, relacionadas con la salud y educación, po



sición social y de poder. Esto quiere decir que - en lo que unos planean o tratan de satisfacer sus necesidades primarias, otros tratarán de solventar las de poder.

Dentro de este método encontramos los siguientes - puntos:

- Aumento de sueldo por años de servicio.
- Compensaciones por trabajos determinados.
- Bonificaciones por trabajos extras.
- Aumentos de sueldos por ascensos de puesto.

### 2.6.3. Métodos de Motivación no Económicos.

Estos métodos de motivación son prácticos y además traen buenos resultados. Se usa la mayoría de las veces combinados con los métodos económicos.

Los métodos de motivación no económicos son los si- guientes:

#### 2.6.3.1. El Despertar Confianza.

Está encaminado a lograr que el personal tenga - confianza en su trabajo, en sus superiores, en - la organización, y así, darse cuenta que está ro- deado de personas que lo pueden apoyar, corregir y orientar.

Este método es aplicable cuando el personal es - introvertido, nunca participa, no coopera, etc. Al despertarle la confianza se sentirá seguro pa - ra trabajar, tratando de participar, conseguir - objetivos, etc.

#### 2.6.3.2. Los Elogios.

El elogio adecuadamente utilizado, puede estimu - lar el estado de ánimo de un empleado hasta moti - varlo a esforzarse a su capacidad máxima y poner el mayor cuidado en la ejecución de su trabajo.

Si no se utiliza con discreción, puede dar lugar a sentimientos de amargura y frustración, lo - - cual causará daño a la moral.

El elogio sólo es valioso si se merece y si su - logro representa el fruto de un verdadero esfuer - zo. Si se elogia a un subordinado en forma exa - gerada, se corre el riesgo de que cuando se le - elogie por alguna labor que en realidad merezca crédito, el empleado no lo toma en serio y el -- elogio pierde su finalidad.

El elogio no forzosamente implica que se dé un - cambio en el comportamiento de los subordinados, ya que es tan sólo un método de estímulo para el

mejoramiento de las labores.

Haciendo notar que no substituye al dinero, el elogio ganado con honradez y tributos sinceramente, tiene un valor para el empleado y es cierto que éste está interesado en el principal motivador que es el económico, pero también necesita de otras fuentes de estímulo como:

Buenas condiciones de trabajo, prestaciones y beneficios adecuados, posiblemente de desarrollo y especialmente buen trato.

#### 2.6.3.3. El Conocimiento de Resultados.

En ocasiones, el trabajo de un empleado no se toma en cuenta, al jefe no le interesa si tiene problemas para realizar sus labores, entonces, se puede aplicar el método que a alguien le interese como se obtienen esos resultados y no nada más ver que se cumplan, así, el empleado no se sentirá tan insignificante en su puesto y tendrá en mente que su trabajo es importante porque coopera para obtener ciertos objetivos.

#### 2.6.3.4. El Aspecto de Superación.

Consiste básicamente en capacitar, adiestrar, en

viar a congresos, etc. al personal para que se supere. Todo con el fin de que el empleado pueda desarrollarse en la organización, o sea que se le está motivando para darle la oportunidad de que realice mejor su trabajo. El efecto de esta motivación traerá consigo posibles aumentos de salario, ascensos, más herramientas para resolver algún conflicto etc.

## 2.7. Teorías Motivacionales.

Científicos de la administración, han efectuado estudios profundos sobre el comportamiento humano y las causas que llevan al hombre a actuar de determinada forma, así como el análisis del campo de la motivación, entre las que encontramos las siguientes teorías.

### 2.7.1. Teoría de la Motivación Ambiental o Externa.

Esta teoría menciona que la motivación y la conducta humana, están conformadas por fuerzas externas. Además, nos dice que la conducta humana es motivada más fácilmente por factores ajenos a la persona, haciendo a un lado los factores propios de la persona.

### 2.7.2. Teoría de la Motivación Interna o Nata.

Esta teoría se deriva de Kant y sus dos representantes contemporáneos más conocidos que son Freud y Piaget. La teoría se basa en que el hombre se desenvuelve y se desarrolla fisiológicamente, a partir de ciertas características biológicas dadas.

Al igual que la teoría anterior, los seguidores se concentran en el desarrollo y refinamiento de las capacidades interiores, principalmente emocionales y cognoscitivas, que dan origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías, percepciones, actitudes y pensamientos.

### 2.7.3. Teoría de Frederick Herzberg.

Esta teoría se conoce también con el nombre de "Teoría Dual", debido a las afirmaciones que Herzberg hacía sobre los siguientes términos:

Menciona que es erróneo pensar que lo contrario de la satisfacción es la insatisfacción, sino que se debe medir en escalas diferentes. Como resultado de esta teoría, las prestaciones sociales y la supervisión de las relaciones humanas, así como la labor mixta de higiene y seguridad, deben ser implantadas en las organizaciones con el objeto de asignar mayores responsabilidades y dar un mayor

impulso a las iniciativas de los trabajadores, logrando así una mayor satisfacción y por consiguiente una menor insatisfacción.

#### 2.7.4. Teoría de Abraham Maslow.

El Dr. Maslow concluyó que el hombre tiene una serie de necesidades y que éstas se encuentran jerarquizadas, por lo que se deben satisfacer de acuerdo a la importancia que cada individuo les dá. Estas necesidades son:

Fisiológicas (comida, calor, abrigo, sueño, sexo, etc.); Seguridad (física, emocional, general); Participación-Amor (identificación con el grupo); Estimación (auto-respeto, admiración, imagen); Auto-actualización (satisfacción personal, realización potencial).

#### 2.7.5. Teoría de Mc. Clelland.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye en la sociedad y por consecuencia en el sujeto, incrementando en éste, el deseo de superación.

Mc. Clelland considera que el hombre se mueve por los siguientes factores:

- 1). Logro y realización

## 2). Afiliación

## 3). Poder

Para Mc. Clelland, lo importante en las personas es la motivación al logro como punto principal de desarrollo, aunque éste se encuentra en gran medida por los padres, ya que, son los que originan el desarrollo del motivo del poder; para él, la afiliación y el logro son opuestos, ya que la confianza, libertad, afecto y las responsabilidades son los factores que determinan un mayor o menor motivo al logro.

## 2.7.6. Teoría de Elton Mayo.

Esta investigación se realizó en la planta de Hawthorne de la Western Electric, donde un grupo de experimentos en eficiencia consideraron que un aumento en las condiciones de trabajo daría como resultado mayor producción. Dicho experimento resultó por sorpresa contrario a lo que esperaba Elton Mayo, ya que pensó más en el aspecto de integración humana al entender que el grupo natural actuaba como equipo y cada empleado en sí se entregaba más a sus labores, obteniendo un sentido alto de responsabilidad y competencia dentro del mismo.

### 2.7.7. Teoría de Douglas Mc. Gregor.

Esta teoría está basada en la autoridad de la organización y en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas" analiza una serie de situaciones motivacionales, que postula en la teoría "X" y "Y" acerca de la organización y administración.

#### a). Teoría "X".

Los supuestos de esta teoría se refieren a la idea que se tiene de la naturaleza y de la conducta humana. Y son los siguientes:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Hay que obligar a las personas a trabajar, controlarlas y amenazarlas con el castigo, si esto se hace necesario.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

#### b). Teoría "Y".

Los puntos anteriores, significan para Mc. Gre-



gor, una faceta de la motivación, misma que tiene que substituirse por la teoría "Y", la cual tiene los siguientes supuestos:

1. El trabajo es una actividad normal para el hombre.
2. El hombre puede ejercer autocontrol y autodirección en el trabajo que se le asigne.
3. Los objetivos más importantes en el trabajo son: La satisfacción del ego y la autorrelación.
4. Bajo condiciones apropiadas, el hombre no sólo acepta responsabilidad, sino que la busca.
5. Existe un alto grado de capacidad e iniciativa en todos los hombres, el cual no se aprovecha.

De los supuestos anteriormente descritos, Mc. Gregor toma todos los aspectos positivos de las dos teorías y crea otra teoría denominándola "Z", la cual iría en función al equilibrio que existe entre el liderazgo y la democracia laboral, es decir, a mayor liderazgo y autoridad, mayor la influencia de la teoría "X" y a mayor democracia y libertad de satisfacer las necesidades del personal, mayor la influencia de la teoría "Y".

### 2.7.8. Teoría de Kurt Lewin.

El estudio de la dinámica de grupos fué revivido -- por Kurt Lewin a finales de los años 30. Lewin -- creó una estructura teórica para estos estudios y -- demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales.

Desde el punto de vista de la motivación, los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene -- el control del grupo sobre la productividad.

Efectivamente, los grupos poseen una personalidad -- propia, la que canalizada, obtiene resultados positivos en cuanto a productividad.

Las dinámicas de grupo en la actualidad, son usadas por las organizaciones que se interesan en lograr -- una mayor integración de su personal, las practican en los planes de capacitación y desarrollo en la selección de un candidato.

### 2.7.9. Teoría de Arch Patton.

Existen pocas investigaciones sobre la forma de motivar a los ejecutivos. Arch Patton ha sido uno de

los líderes en este campo y ha señalado como formas de motivar a los ejecutivos, las siguientes:

- 1.- El desafío a las propias capacidades, que el -- trabajo ofrece. Es necesario que la persona en cuestión, conozca el propósito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones.
- 2.- Posición. Incluye títulos, ascensos y aspectos exteriores, tales como el tamaño de la oficina, la presencia de una secretaria "ejecutiva", el uso de automóvil de la empresa o la afiliación a clubes sociales.
- 3.- El Deseo de ser Líderes. Es el deseo innato de ser un dirigente.
- 4.- El Estímulo de la Competencia. En todos los as pectos de la vida, encontramos este importante ' factor de motivación.
- 5.- El Temor. Es el miedo a cometer errores, a per der el empleo o ver disminuídas las compensacio nes económicas.

6.- El Dinero. Es con frecuencia el reflejo de - - otros factores de motivación.

La teoría de Patton se refiere a cómo motivar al -- ejecutivo, sin embargo, no menciona en sus concep-- tos, que a un ejecutivo de alto nivel le interesa en un momento dado, tener participación en acciones -- del capital de la compañía, además, de prestaciones que cubren en forma amplia, parte de sus necesida-- des.

#### 2.7.10. Teoría de Chris Argyris.

Esta teoría también es llamada la teoría de madurez-- inmadurez, basada principalmente en dos supuestos: persona madura y persona inmadura.

Dicho autor propone siete cambios para alcanzar la madurez, los cuales enunciamos a continuación:

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| a). De pasividad         | a). A mayor actividad   |
| b). Dependencia          | b). Independencia       |
| c). Pocas maneras de com | c). Capacidad para com- |
| portarse                 | portarse                |

- |   |   |
|---|---|
| d). Intereses erráticos y superficiales | d). Intereses más profundos y firmes    |
| e). Perspectiva temporal corta          | e). Perspectiva temporal larga          |
| f). Posición subordinada                | f). Posición de igualdad y superioridad |
| g). Falta de conciencia del yo          | g). Conciencia y control del yo         |

La inmadurez es parte de la naturaleza de la organización formal, la administración se preocupa de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad, sin preocuparse de la iniciativa y creatividad del factor humano, lo que se hace incompatible al desarrollo adecuado de la madurez de la persona.

## 2.8. Principales Medios de Motivación.

Estos nos van a ayudar a lograr una motivación adecuada al trabajador, en lo referente al aspecto económico, social y de bienestar, dentro de la organiza

ción.

### 2.8.1. Ambiente Motivador.

Dentro de los medios de trabajo, se debe tener - - gran interés en lo referente a ingeniería y diseño de oficinas, como parte relacionada con la motivación del personal.

Se deben considerar además ciertos factores que favorecen el rendimiento del personal en los medios de trabajo.

Dichos factores son los siguientes:

a). Color. Es uno de los aspectos que influyen en la motivación de personal, ya que afecta las - emociones, los sentidos y el pensamiento de -- los seres humanos.

b). La Iluminación. Depende de la calidad y cantidad de ella, el éxito o fracaso de una actividad a desarrollar.

El simple hecho de contar en el medio de trabao

jo con una iluminación balanceada, contribuye a crear un clima visual que ayuda al personal a desarrollar en una forma más eficiente y rápida la actividad que se está efectuando.

- c). La Ventilación. Es importante tomar en cuenta este factor dentro de los lugares de trabajo, ya que influye en el rendimiento del personal.

Se considera que la ventilación se presenta a través de dos formas que son:

1. Ventilación Natural, que permite la entrada de aire limpio y puro, gracias a lo cual el personal se sentirá estimulado por la renovación del medio ambiente.

2. Ventilación Artificial, se usa en lugares cerrados y donde las temperaturas que imperan, tienen una marcada tendencia a ser extremos, produciendo ciertos estados depresivos y de fatiga.

- d). Música. Este factor despierta al individuo, - una sensación de tranquilidad, provocando un - descanso mental, cambia una situación de tristeza por una de alegría, de un disgusto por --

una de bienestar.

Debe de crearse un programa de música, de acuerdo al horario de trabajo, a la naturaleza específica del mismo y al temperamento del personal que lo desarrolla.

### 2.8.2. Comunicación.

Se considera como la base para poder tener una motivación eficaz, ha sido definida como "hacer a otro participe de lo que uno tiene" y para lograr una buena comunicación, es necesario tener en cuenta los siguientes principios:

1. A la gente le gusta que se le aliente, ayudándole a ver lo próspero y afortunado de sus fines y ambiciones.
2. A la gente le gusta ayudar a los demás, pidamos su opinión.
3. A la gente le gustan los buenos oyentes, dejemos que la gente hable de sus logros y desilusiones.



4. A la gente le gusta una palabra de alabanza - - cuando la merece.
5. Dejemos que el individuo salve su prestigio.
6. Mostremos a la persona el beneficio que puede - dar el trabajo elaborado con una mejor cooperación.

### 2.8.3. Evaluación de Méritos.

Se considera como el inventario del activo más valioso de la empresa: Sus empleados.

Este medio de incentivo puede tener las siguientes aplicaciones:

1. Auxiliar para la evaluación crítica del supervisor sobre el valor del empleado.
2. Proporciona un récord del progreso de nuevos empleados o de aquéllos bajo adiestramiento o capacitación.
3. Es un indicador de áreas donde se carece de - - adiestramiento.
4. Descubrimiento de empleados de habilidad relevante.

5. Orientador para ascender, degradar o transferir a un empleado.

6. Justifica los aumentos de salario de una escala establecida.

Para que esta técnica pueda tener éxito, es necesario informar a los trabajadores que fueron objeto de la misma, mostrándolos en forma imparcial.

#### 2.8.4. Dirección.

Los trabajadores prefieren estar bajo las órdenes de un jefe, supervisor o director que tenga éxito, ya que les gusta ser partícipes de los logros adquiridos y seguir a un individuo que ha demostrado capacidad en el desempeño de sus labores.

Existe una correlación en esto, ya que mientras -- los componentes del grupo reciben este estímulo, -- el director o jefe obtiene una posición sólida, debido a su habilidad para motivar a los miembros de su grupo.

#### 2.8.5. Ascensos.

El deseo de desarrollarse, avanzar y mejorar de posición, casi siempre está presente en el individuo. En muchas empresas existe la política de as-

cender a los empleados con mayores posibilidades y éstas son descubiertas por los méritos, competencia y antigüedad de los trabajadores.

Es importante mencionar que este "premio" es un factor motivante a la inversa, ya que algunos trabajadores tienen miedo a la responsabilidad que implican los puestos a los que van a ser ascendidos, aún cuando el sueldo que se ofrece es mayor, lo sacrifican para evitarse mayores responsabilidades.

Lo mismo sucede cuando el ascenso implica al trabajador una disminución de sus ingresos, ya que en el puesto inferior, percibe comisiones, viáticos, etc.

#### 2.8.6. Incentivos.

En las empresas siempre se buscan buenos trabajadores, capacitados para lograr los objetivos, lógico es pensar que se determinen una serie de condiciones que mantengan un ambiente agradable dentro del personal, los incentivos son una forma de lograr - ésto, puesto que suscitan una reacción y bien aplicados, sirven para sostener la conducta del personal en las organizaciones y empresas.

Los incentivos son una especie de servicios, pres-

taciones, etc., que van a beneficiar al trabajador, ya que son adicionales a su salario nominal, entre los más comunes tenemos:

- Premios por puntualidad y asistencia.
- Préstamos personales.
- Gratificación Anual.
- Vacaciones.
- Prima de Vacaciones.
- Tiempo Extraordinario.
- Pensión por Vejez.
- Seguro de Vida.
- Servicios Médicos.
- Becas.

## C A P I T U L O    I I I

### ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

- 3.1. Antecedentes Históricos.
- 3.2. Estructura Orgánica y Funcional del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.
  - 3.2.1. Consejo de Administración.
  - 3.2.2. Dirección General.
  - 3.2.3. Asesoría Técnica de la Dirección General.
  - 3.2.4. Comisión Interna de Administración y Programación.
  - 3.2.5. Oficina de Coordinación y Estudios Técnicos.
  - 3.2.6. Contraloría.
  - 3.2.7. Unidad Fiscal.
- 3.3. Subdirección de Exploración.
  - 3.3.1. Gerencia de Exploración Petrolera.
  - 3.3.2. Gerencia de Perforación.
  - 3.3.3. Gerencia de Desarrollo de Yacimientos e Incorporación de Reservas.
  - 3.3.4. Gerencia de Planeación de Exploración.
  - 3.3.5. Gerencia de Administración.
- 3.4. Subdirección de Explotación.
  - 3.4.1. Gerencia de Producción.
  - 3.4.2. Gerencia de Explotación de Yacimientos.
  - 3.4.3. Gerencia de Sistemas de Ductos.
  - 3.4.4. Gerencia de Planeación y Administración.
  - 3.4.5. Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones.
  - 3.4.6. Superintendencia General de Transportes Aéreos.
- 3.5. Subdirección de Producción Industrial.
  - 3.5.1. Gerencia de Refinación.
  - 3.5.2. Gerencia de Petroquímica.
  - 3.5.3. Gerencia de Desarrollo Petroquímico.
- 3.6. Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.
  - 3.6.1. Gerencia de Ingeniería de Proyecto.
  - 3.6.2. Gerencia de Construcción.
  - 3.6.3. Gerencia de Administración de Proyectos Generales.

- 3.6.4. Gerencia de Administración de Proyectos Especiales.
- 3.6.5. Gerencia de Obras Sociales y de Infraestructura.
- 3.6.6. Gerencia de Programación, Evaluación y Contratos.
- 3.7. Subdirección Comercial.
  - 3.7.1. Gerencia de Ventas.
  - 3.7.2. Gerencia de Comercio Exterior.
  - 3.7.3. Gerencia de Proveeduría y Almacenes.
  - 3.7.4. Gerencia de Marina.
  - 3.7.5. Unidad de Planeación Comercial.
- 3.8. Subdirección Técnica Administrativa.
  - 3.8.1. Gerencia Jurídica.
  - 3.8.2. Gerencia de Información y Relaciones Públicas.
  - 3.8.3. Gerencia de Servicios Médicos.
  - 3.8.4. Gerencia de Personal.
  - 3.8.5. Gerencia de Servicios Técnicos Administrativos.
  - 3.8.6. Unidad de Planeación, Evaluación y Estudios Especiales.
  - 3.8.7. Unidad de Servicios de Protección y Seguridad.
- 3.9. Subdirección de Finanzas.
  - 3.9.1. Gerencia de Financiamientos.
  - 3.9.2. Gerencia de Informática.
  - 3.9.3. Gerencia de Finanzas.
  - 3.9.4. Tesorería General.
  - 3.9.5. Departamento Central de Seguros y Fianzas.

## CAPITULO III

### ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

#### 3.1. Antecedentes Históricos de Petróleos Mexicanos.

El 18 de marzo de 1938, el Gobierno de México decretó la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras que controlaban la explotación y el aprovechamiento de los recursos petroleros del país. (Anexo 1)

La expropiación penalizó el desacato a las autoridades, a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de las empresas extranjeras que públicamente se pusieron de acuerdo para no cumplir la decisión de la Suprema Corte de Justicia, mediante la cual se les obligaba a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores de la industria, la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en mate--

ria del petróleo y sus derivados y constituyó el primer paso en el camino de reivindicar el dominio directo de la nación sobre los minerales y sustancias existentes bajo su suelo.

El 7 de junio de 1938, se decretó la creación de la Institución pública Petróleos Mexicanos, como órgano descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el objeto de manejar en definitiva los bienes muebles e inmuebles expropiados.

El 8 de Agosto de 1940, se decretó finalmente la liquidación de la administración general del petróleo nacional, organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria, unificando en Petróleos Mexicanos toda la industria petrolera nacional.

Actualmente, Petróleos Mexicanos constituye la empresa más importante del país como "Industria Integrada", en el sentido que lleva a cabo directamente las actividades de prospección petrolera, perforación de pozos, producción de hidrocarburos, recolección y --



transporte de crudo y gas, refinación, petroquímica básica, distribución y venta de primera mano de petróleo crudo, del gas natural y de los productos procesados.

En lo referente a las actividades administrativas de Petróleos Mexicanos, éstas se desarrollaban en varias instalaciones, las cuales eran rentadas y por lo tanto no existía una integración adecuada, por lo que se dificultaba el buen funcionamiento y organización de las actividades.

Por esta situación, se creó el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, en el cual se concentraron todas las actividades administrativas para lograr una mejor coordinación y funcionamiento de las labores que se desempeñan en dicho organismo.

La inauguración del Centro Administrativo, se realizó el 18 de marzo de 1969, por el Presidente de la República, Lic. Gustavo Díaz Ordaz.

La construcción de estas oficinas tuvo un costo de trescientos millones de pesos y en la estadística de personal más reciente, el Centro Administrativo cuenta con un total de 7,079 trabajadores de planta, de

los cuales 3,742 son sindicalizados y 3,366 de confianza.

En lo referente al personal transitorio, existen 5,567 trabajadores, de los cuales 1,015 son de confianza y 4,552 son sindicalizados.

### 3.2. Estructura Orgánica y Funcional del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos. (Anexo 2)

El Centro Administrativo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

#### 3.2.1. Consejo de Administración.

El cual se integra de la siguiente manera:

Presidente:	Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial.
Vicepresidente:	Secretario de Hacienda y Crédito Público.
Consejeros Titulares Representantes del Estado:	Secretario de Comercio. Subsecretario de Minas y Energía de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Ind. Director General de Nacio--

nal Financiera, S. A.

Director General de la Comisión Federal de Electricidad.

Consejeros Titulares Representantes del S.T.P.R.M.

Las Atribuciones del Consejo de Administración son:

- a). Conocer y aprobar los programas anuales de trabajo, de operación y de inversiones.
- b). Aprobar los presupuestos anuales de ingresos y egresos y las modificaciones de éstos.
- c). Revisión de los estados financieros y los que --  
anualmente deban formularse.
- d). Crear nuevos puestos transitorios sindicalizados o de confianza, así como resolver si serán definitivos o temporales.
- e). Aprobar el otorgamiento y revocación de poderes generales, cuando se expidan a personas ajenas al organismo.

- f). Cancelación de adeudos a cargo de terceros y a favor del organismo, cuando los procedimientos legales se hayan agotado, sin haber conseguido el cobro.
- g). Colocación de bonos u obligaciones de cualquier naturaleza, tanto en el país, como en el extranjero, según el régimen legal aplicable.
- h). Trasmisión de la propiedad de bienes inmuebles o la constitución de gravámenes reales sobre ellos.
- i). Adquisición de inmuebles o derechos reales sobre ellos, cuando la erogación exceda de un millón de pesos.
- j). Aprobación y revisión de contratos de arrendamiento, explotación de refinerías o plantas de petroquímica en el extranjero, de acuerdo al régimen legal.
- k). Realizar las modificaciones que necesite el programa anual de operaciones y de inversiones.
- l). Aceptación de pasivos contingentes.

- m). Otorgamiento de subsidios, donativos, ayudas sociales u operaciones semejantes que afecten el patrimonio del organismo.
- n). Aprobar el reglamento interior y el de servicios médicos de Petróleos Mexicanos.

### 3.2.2. Dirección General.

En la cual se realizan las siguientes funciones:

- Ejercer la representación general de la Institución.
- Ejecutar o promover la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración.
- Administrar los bienes de la Institución.
- Dirigir las operaciones globales del organismo y su desarrollo.
- Fijar las normas de organización, administración y funcionamiento del organismo y elaborar los programas de manejo y explotación de sus bienes.

- Asignar a los Subdirectores, las funciones que les corresponden y delegar en ellos algunas de sus atribuciones.

### 3.2.3. Asesoría Técnica de la Dirección General.

En la que se realizan las siguientes funciones:

- Realizar los estudios especiales que determine el Director General.
- Localizar, reunir y preparar información sobre asuntos especiales que le encomiende la Dirección General.

### 3.2.4. Comisión Interna de Administración y Programación.

Se realizan las siguientes funciones:

- Plantear y promover la realización de los planes y programas de la Empresa y el cumplimiento de sus metas, con el óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

- Plantear y promover la realización de las reformas administrativas necesarias para el mejor cumplimiento de los planes y programas de la Empresa, incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del Sector Público en su conjunto.
- Establecer y coordinar la aplicación de un sistema de evaluación permanente del desarrollo de los planes y programas de trabajo de la Institución.

#### 3.2.5. Oficina de Coordinación y Estudios Técnicos.

- Promover la vigencia de los mecanismos eficaces de coordinación y participación en los procesos generales de planeación, programación, presupuestación y evaluación del organismo, prestando el apoyo metodológico necesario e inherente a los mismos.
- Promover y asesorar las acciones tendientes a desarrollar la mayor habilidad o capacidad de las estructuras y procedimientos administrativos de la Empresa, para apoyar el cumplimiento de sus planes y programas de operación y desarrollo.

- Concertar los procesos generales de planeación, programación y de racionalización administrativa de la Institución.
  
- Ejercer la dirección del sistema global de información básica sobre las operaciones y desarrollo de la Industria, coordinando internamente su integración y regulando su flujo hacia el exterior.

### 3.2.6. Contraloría.

Desempeña las siguientes funciones:

- Participar en el control y planeación de las asignaciones para el presupuesto institucional.
  
- Planear, integrar y coordinar la operación de los sistemas contables presupuestarios, así como efectuar el registro contable de las transacciones realizadas.
  
- Formular los estados financieros y la información presupuestaria.
  
- Verificar, comprobar y evaluar las operaciones



contables y presupuestarias, que se realicen -- con apego a las políticas e instructivos de la Institución.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes como causantes y/o retenedor.

### 3.2.7. Unidad Fiscal.

Realiza las siguientes funciones:

- Coordinar y conducir las políticas, estrategias y acciones a seguir ante las autoridades competentes, para configurar el régimen fiscal del organismo.
- Determinar, registrar y controlar el pago de -- los impuestos y prestaciones fiscales incluídas en el régimen fiscal de la organización.
- Interpretar las disposiciones legales fiscales, así como emitir los criterios únicos sobre su - aplicación.
- Proporcionar asistencia, asesoría y orientación

en materia fiscal a todas las ramas de la Institución.

Realizar los trámites necesarios para corregir las desviaciones o deficiencias que por actos - de autoridad, sobrevengan en la aplicación del régimen fiscal del organismo.

### 3.3. Subdirección de Exploración. (Anexo 3)

En la cual se tiene como función primordial:

Llevar a cabo las operaciones de exploración necesarias para el descubrimiento de nuevas acumulaciones de hidrocarburos, las de perforación de pozos para el desarrollo de los campos productores y la evaluación de las reservas probables y potenciales.

#### 3.3.1. Gerencia de Exploración Petrolera.

Teniendo a su cargo la función de:

- Obtener, integrar, procesar, analizar, interpretar y evaluar la información geológica, geofísica y cartográfica requeridas para la localización de acumulaciones de hidrocarburos, recursos alternos y el cálculo de reservas probables y potenciales.

### 3.3.2. Gerencia de Perforación.

Tiene como funciones principales las siguientes:

- Realizar las operaciones de perforación y terminación de pozos terrestres y marinos, de acuerdo con los programas establecidos al efecto.
- Administrar los equipos de perforación y sus servicios directos de apoyo, tales como el empleo de equipo de transporte, mantenimiento y seguridad industrial.

### 3.3.3. Gerencia de Desarrollo de Yacimientos e Incorporación de Reservas.

Esta gerencia desempeña las siguientes funciones:

- Evaluar las formaciones productoras, prescribir las condiciones de terminación de los pozos perforados y el desarrollo de los campos descubiertos.
- Realizar las operaciones de registro geofísico, cimentación y estimación de pozos y prestar los servicios de apoyo, relativos a vías de acceso e ingeniería civil.

### 3.3.4. Gerencia de Planeación de Exploración.

Realiza las siguientes funciones:

- Promover y coordinar los procesos de planeación estratégica y replaneación táctica de las unidades dependientes de la Subdirección de Exploración.
- Intervenir directamente en los estudios técnico-económicos implicados en los citados procesos.
- Integrar y plantear los estudios y proyectos de inversión de la Subdirección de Exploración, en coordinación con las ramas básicas de la Institución.

### 3.3.5. Gerencia de Administración.

La cual desempeña como principal función la de:

- Coordinar y controlar las acciones de administración presupuestal y de contratos de operación y de servicios, de prestación de servicios auxiliares internos, de racionalización administrativa y de evaluación y control financieros de la Subdirección de Exploración.

### 3.4. Subdirección de Explotación. (Anexo 4)

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Las operaciones de explotación de los hidrocarburos; el transporte de los fluidos extraídos desde los campos de producción hasta las plantas de proceso, terminales de almacenamiento y centros de consumo.
- Estudios relativos a la conservación de los yacimientos y la cuantificación de las reservas probadas de aceite y gas, así como prestar los servicios generales de telecomunicación y de transporte aéreo.

#### 3.4.1. Gerencia de Producción.

Realiza las siguientes funciones:

- Extracción de los hidrocarburos contenidos en los yacimientos conforme a los programas establecidos y aplicando los sistemas de producción apropiados.
- La recolección de los fluidos extraídos, su separación, tratamiento preliminar y distribución.
- Administrar los servicios directos de apoyo a las acciones anteriores, tales como el manteni-

miento de las instalaciones y la seguridad industrial.

#### 3.4.2. Gerencia de Explotación de Yacimientos.

Tiene como funciones las siguientes:

- Realizar los estudios necesarios acerca del comportamiento de los yacimientos, del régimen de explotación conveniente de los mismos y del cálculo de las reservas probadas, integrando los programas de explotación a corto, mediano y largo plazo.
- Hacer los estudios y acciones tendientes a mejorar la recuperación de los hidrocarburos contenidos en los yacimientos y los relacionados con el comportamiento individual de los pozos y las operaciones de reparación de éstos.
- Operar los equipos para reparar y terminar pozos y aquellos otros equipos especiales auxiliares a los mismos, tales como los de línea de alambre y los de tubería flexible.

#### 3.4.3. Gerencia de Sistemas de Ductos.

Desempeña como función primordial:

- Operar y mantener los sistemas de ductos para el transporte de los hidrocarburos, ya sea hacia -- las plantas de proceso, terminales de almacena-- miento o centro de consumo.

#### 3.4.4. Gerencia de Planeación y Administración.

La cual realiza las siguientes funciones:

- Promover y coordinar los procesos de planeación estratégica y replaneación táctica de las unidades dependientes de la Subdirección de Explotación.
- Intervenir directamente en los estudios técnico-económicos implicados en los citados procesos.
- Integrar y plantear los estudios y proyectos de inversión de la Subdirección de Explotación, en coordinación con las ramas básicas de la Institu-- ción.
- Administrar los recursos humanos, económicos y - materiales de la Subdirección de Explotación.

#### 3.4.5. Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones.

Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Operar y mantener los sistemas de telecomunica--

ciones de Petróleos Mexicanos, proporcionando -- los servicios telegráficos, telefónicos de tipo local y de larga distancia, las comunicaciones - radioeléctricas en general y los circuitos de en lace para telemedición, telecontrol, y transmi-- sión de datos que demanda la Institución en to-- dos los centros de trabajo.

- Realizar los trámites que de acuerdo con las le- yes, son obligatorios para el desarrollo y opera- ción de los sistemas de telecomunicaciones de Pe- tróleos Mexicanos.
- Ejercer la vigilancia necesaria, a fin de evitar que se infrinjan las disposiciones oficiales que regulan la instalación y operación de los siste- mas de telecomunicación.
- Planear el desarrollo de los sistemas de teleco- municaciones, elaborar los estudios y proyectos necesarios y seleccionar los equipos, materiales y accesorios requeridos para el efecto.

#### 3.4.6. Superintendencia General de Transportes Aéreos.

Teniendo las siguientes funciones a su jurisdic- - ción:

- Planear, programar y proporcionar el servicio de



transporte aéreo a las distintas dependencias de la Institución que lo requieran, mediante las -- aeronaves, propiedad de Petróleos Mexicanos.

- Mantener el equipo de vuelo en condiciones óptimas de operación, de acuerdo con los programas - de mantenimiento establecidos.

### 3.5. Subdirección de Producción Industrial. (Anexo 5)

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Llevar a cabo las operaciones de refinación de hidrocarburos y la elaboración y desarrollo de productos petroquímicos básicos.
- El transporte por tuberías de los productos terminados desde las plantas de proceso, hasta las terminales de almacenamiento y distribución.

#### 3.5.1. Gerencia de Refinación.

Realiza las siguientes funciones:

- Formular y desarrollar los programas de elaboración de productos refinados de acuerdo con la demanda del mercado y en base al señalamiento de - técnicas, procedimientos y control de especifica

ciones dentro de los cuales deben encontrarse dichos productos.

- Operar y mantener las refinerías instaladas y los servicios auxiliares correspondientes, vigilando el aprovisionamiento de equipo y elementos de trabajo necesarios para su óptimo funcionamiento.
- Mantener una coordinación adecuada con la Subdirección de Explotación y con las Gerencias de Ventas, de Petroquímica y de Comercio Exterior, a fin de regular los volúmenes de productos o materias primas que deben ser procesados en las refinerías, así como los volúmenes de productos refinados que se entreguen a las Gerencias antes citadas.

### 3.5.2. Gerencia de Petroquímica.

Tiene como funciones las siguientes:

- Desarrollar los programas de elaboración de productos comprendidos en la petroquímica básica que procese Petróleos Mexicanos, de acuerdo con la demanda del mercado y en base al señalamiento de técnicas, procedimientos y control de especificaciones dentro de las cuales deben encontrar-

se dichos productos.

- Vigilar el aprovisionamiento de elementos de trabajo y equipo, así como la operación y mantenimiento de las plantas instaladas para su óptimo funcionamiento.
- Mantener una coordinación adecuada con la Subdirección de Explotación y con las Gerencias de Ventas, Refinación y Comercio Exterior, a fin de regular los volúmenes de productos o materias primas que deben ser procesados en las plantas petroquímicas, así como los volúmenes de productos que se entreguen a la Subdirección Comercial.

### 3.5.3. Gerencia de Desarrollo Petroquímico.

Desempeña las siguientes funciones:

- Evaluar la disponibilidad de materias primas y potencial instalado del sector petroquímico y, confrontarla con la información sobre ingeniería de mercados y su proyección a niveles nacional y mundial para, de acuerdo con la política nacional de energéticos, plantear los programas de desarrollo e inversión del sector.
- Proporcionar elementos que conduzcan a la mejor

selección de las alternativas de desarrollo industrial, vigilar que éstas se lleven a cabo y evaluar sistemáticamente la ejecución de los planes y programas de expansión, analizando el cumplimiento de los mismos, a fin de sugerir acciones correctivas.

- Promover la creación de la infraestructura técnica adecuada, para captar y robustecer la tecnología nacional durante todo el proceso anterior.

### 3.6 SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS. (Anexo 6)

Realiza las siguientes funciones:

- Ejecutar los planes y programas de obras capitalizables autorizados para los diversos sectores operacionales de la Institución, efectuando y/o coordinando la ingeniería básica y de diseño de los proyectos en todas sus fases, procurando el oportuno abastecimiento de los materiales y equipos requeridos.
- Construir las obras en todo el ámbito de la Empresa, ya sea por administración directa o por contrato con terceros, realizando en este caso todas las acciones necesarias para la contratación y supervisión de los procesos constructivos.

### 3.6.1 GERENCIA DE INGENIERIA DE PROYECTO.

Tiene como funciones las siguientes:

- Promover la realización de los concursos de ingeniería de proyecto requerida para la ejecución de las obras, conforme a la Ley de Obras Públicas y a las demás disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.
- Coordinar y supervisar la elaboración de la Ingeniería básica y de diseño realizada por firmas de ingeniería nacional o extranjera y por el Instituto Mexicano del Petróleo.
- Realizar la ingeniería básica y de diseño de aquellos proyectos cuya ejecución se decida llevar a cabo con recursos propios, en sus fases de planificación, procesos, estructuras, arquitectura, electricidad, telecomunicaciones, instrumentos, tuberías y líneas de conducción.
- Especificar, coordinar y controlar la entrega oportuna de los materiales y equipos, tanto nacionales como de importación, necesarios para la construcción de obras, elaborando las requisiciones correspondientes e interviniendo en la selección de los proveedores.
- Observar las normas, especificaciones y procedimientos aplicables a la ingeniería de diseño de

los proyectos, tendientes a optimizar los tiempos de ejecución y los costos correspondientes.

### 3.6.2 GERENCIA DE CONSTRUCCION.

Realiza las siguientes funciones:

- Elaborar programas detallados para la construcción de las obras.
- Ejecutar los programas de construcción de obras capitalizables para los distintos sectores operacionales de la Institución, dirigiendo y supervisando los procesos constructivos, ya sea que se lleven a cabo por administración directa o por contrato.
- Vigilar el cumplimiento de la Ley de Obras Públicas, así como la aplicación de las normas, especificaciones y procedimientos en la construcción de las obras, optimizando los tiempo de ejecución y costos correspondientes.
- Probar y poner en marcha las instalaciones terminadas en coordinación con las dependencias usuarias.
- Dirigir y controlar la adquisición, distribución y mantenimiento de toda la maquinaria, equipos y herramientas necesarios para la construcción de las obras.

- Dirigir y controlar la fabricación de equipos y materiales en los talleres de la Subdirección, incluyendo la adquisición de todos los materiales necesarios.

### 3.6.3 GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS GENERALES.

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Administrar todas las fases o actividades que integran los proyectos generales (plantas industriales, obras de explotación, de almacenamiento, de distribución y marftimas), que se requieran para la expansión y desarrollo de la industria petrolera.
- Coordinar y definir con las ramas operativas de la industria, la planeación y la factibilidad técnica y económica de los proyectos.
- Promover oportunamente la disposición de los equipos y materiales adecuados y necesarios para ejecutar los proyectos.
- Coordinar con las Gerencias de Ingeniería de Proyectos y de Programación, Evaluación y Contratos las actividades necesarias para ejecutar los proyectos en el tiempo y costo programados.

### 3.6.4 GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESPECIALES.

Realiza las siguientes funciones:

- administrar todas las fases o actividades que integran los proyectos especiales de gran magnitud e importancia requeridos para la expansión y desarrollo de la industria petrolera.
- Coordinar y definir con las ramas operativas de la Industria la planeación y la factibilidad técnica y económica de los proyectos.
- Promover la oportuna disposición de los recursos humanos, tecnológicos y materiales adecuados y necesarios para ejecutar los proyectos en el tiempo y costo programados.
- Supervisar y coordinar la ingeniería de proyecto, así como realizar la construcción de las obras a su cargo.
- Vigilar el cumplimiento de todas las disposiciones de la Ley de Obras Públicas, así como las normas y procedimientos de construcción respectivos.

### 3.6.5 GERENCIA DE OBRAS SOCIALES Y DE INFRAESTRUCTURA.

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Administrar los proyectos de obras sociales (de vivienda, asistenciales y administrativas) y de in-



fraestructura (viales, portuarias y comunitarias) que se requieran para apoyar el desarrollo de la industria petrolera.

- Coordinar y definir con las ramas y dependencias usuarias la planeación y factibilidad técnica y económica de los proyectos.
- Coordinar con las otras gerencias de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras, las actividades necesarias para ejecutar los proyectos en el tiempo y costo programados.
- Vigilar que los proyectos urbanísticos de la Institución se lleven a efecto de acuerdo a las normas y lineamientos fijados por la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y por otras dependencias de los gobiernos federal y estatal.

#### 3.6.6. GERENCIA DE PROGRAMACION, EVALUACION Y CONTRATOS.

Tiene como funciones las siguientes:

- Realizar los planes y programas de inversión en obras capitalizables para las distintas ramas que integran la Institución, vigilando y controlando su ejercicio en todas las fases que integran la ejecución de los proyectos.
- Elaborar y controlar el presupuesto de operación y mano de obra de la Subdirección de Proyecto y

### Construcción de Obras.

- Tramitar las autorizaciones de partidas presupues tales necesarias para la ejecución de las obras.
- Llevar a cabo las acciones necesarias para la contratación de la ingeniería y construcción de las obras, incluyendo la realización de concursos, la determinación de precios unitarios para efectos de pago y la administración general de los contratos.
- Promover y coordinar la realización de los trámites necesarios para la ocupación de los terrenos requeridos para las construcciones y para la ejecución de las mismas.
- Planear, dirigir y coordinar el diseño y la elaboración de maquetas industriales, logotipos, gráficas y trabajos especiales que requiera la Institución.

### 3.7 SUBDIRECCION COMERCIAL. (Anexo 7)

Realiza las siguientes funciones:

- Llevar a cabo las operaciones relacionadas con la comercialización y distribución de los productos petroleros y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

Operar la flota marítima de Petróleos Mexicanos y adquirir y suministrar los materiales, equipos y refacciones necesarios para la operación, el mantenimiento y desarrollo de las diversas instalaciones de la Institución.

### 3.7.1 GERENCIA DE VENTAS.

Desempeña las siguientes funciones:

- Realizar dentro del país, las ventas de los productos petroleros y petroquímicos que elabora Petróleos Mexicanos, mediante operaciones comerciales por conducto de los órganos centrales de la Gerencia, de las Superintendencias de Distribución Regionales, de las Terminales de Distribución y Ventas y de las Bodegas Foráneas que integran esta dependencia.
- Efectuar el transporte y la distribución de los productos petroleros y petroquímicos en todo el país, conforme a los programas de producción de las ramas de Refinación, Petroquímica y Explotación y de acuerdo a las operaciones comerciales concertadas, coordinando estas actividades tanto con las ramas mencionadas, como con las de Marina y Comercio Exterior.

### 3.7.2 GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Estudiar y evaluar el desarrollo del mercado mundial de energéticos para mantener actualizados los programas de exportación e importación y negociar oportunamente los contratos y convenios necesarios sobre los productos petroleros y petroquímicos básicos, llevando a cabo las operaciones de exportación e importación de éstos.
- Participar, con la representación de Petróleos Mexicanos, en las diversas reuniones de organismos nacionales e internacionales relacionadas con la importación y exportación de productos petroleros y petroquímicos, en coordinación con las diferentes dependencias del Gobierno Federal.

### 3.7.3 GERENCIA DE PROVEEDURIA Y ALMACENES

Realiza las siguientes funciones:

- Adquirir, inspeccionar, transportar y suministrar oportuna y eficazmente los equipos, materiales, refacciones y artículos de fabricación nacional o de importación que requiere Petróleos Mexicanos para la ejecución de sus programas de operación, mantenimiento y desarrollo.

- Establecer y operar los sistemas de administración de inventarios que le permitan mantener los niveles óptimos de existencias de materiales en los almacenes, contando para tal efecto con las instalaciones adecuadas para su guarda y conservación.

#### 3.7.4 GERENCIA DE MARINA.

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Realizar el transporte por vía marítima y fluvial del petróleo y sus derivados, productos petroquímicos y carga blanca con el máximo grado de seguridad, de acuerdo con el programa general de la Industria, basado en los requerimientos del consumo nacional y la exportación de excedentes.
- Programar la adquisición, inspección, mantenimiento y reparación de las unidades que forman las flotas mayor y menor, así como la construcción y mantenimiento de instalaciones portuarias y marítimas.
- Vigilar el estricto cumplimiento de convenios internacionales legislación marítima mexicana, reglamentos y normas establecidas en la materia.

### 3.7.5 UNIDAD DE PLANEACION COMERCIAL.

Realiza las siguientes funciones:

- Promover y coordinar los procesos de planeación, programación, presupuestación, información, control, evaluación y organización, de las unidades dependientes de la Subdirección Comercial.
- Intervenir directamente en los estudios técnico-económicos implicados en los citados procesos, a fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Promover, asesorar y evaluar las acciones necesarias para la racionalización de las estructuras, sistemas y procedimientos administrativos de las unidades dependientes de la Subdirección Comercial.

### 3.8 SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA. (Anexo 8)

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Ejercer la dirección y administración generales de las relaciones industriales, de los servicios médicos y los de protección y seguridad, de los asuntos jurídicos, de las relaciones públicas, de los bienes que constituyen el activo fijo de la Empresa y de diversas gestiones y trámites administrativos ante las dependencias gubernamentales.

### 3.8.1 GERENCIA JURIDICA.

Realiza las siguientes funciones:

- Atender en los planes preventivo y litigioso, todos aquellos asuntos de orden jurídico que se relacionen con Petróleos Mexicanos, ya sea en el ámbito Laboral, Penal, Civil, Administrativo, Fiscal y de Amparos, a través de una participación operativa y/o coordinación funcional, en el país y en el extranjero.
- Asesorar técnicamente en materia jurídica, cuando así lo soliciten, a las diferentes ramas de la Institución.
- Establecer la comunicación necesaria con las demás unidades de tipo jurídico constituidas en la Institución con objeto de fijar y/o uniformar los criterios jurídicos que serán utilizados por Petróleos Mexicanos.

### 3.8.2 GERENCIA DE INFORMACION Y RELACIONES PUBLICAS.

Desempeña las siguientes funciones:

- Proporcionar información a la opinión pública y a otros foros en el ámbito interno local, nacional e internacional, acerca de los hechos y acciones emprendidos por la empresa que tenga relación con

la exploración, explotación, transformación, --  
transporte y comercialización de los hidrocarburos y sus derivados.

- Coordinar y/o realizar campañas de comunicación social a niveles interno, local y nacional e internacional, dirigidas al mejoramiento y/o mantenimiento de la imagen de prestigio de la Institución.
- Regular y programar las actividades, tanto con -- las dependencias de la Empresa como con instituciones del Sector Público, para promover a través de la coordinación sistemática, la planificación y realización del desarrollo integral y equilibrado de las regiones donde opera Petróleos Mexicanos.
- Atender al público, orientarlo y proporcionarle la información que solicite respecto a Petróleos Mexicanos.

### 3.8.3 GERENCIA DE SERVICIOS MEDICOS.

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Proporcionar atención médica general y especializada al personal de Petróleos Mexicanos, así como a sus familiares que tengan derecho, ya sea a través de unidades médicas propias y/o servicios con tratados.



- Elaborar y llevar a efecto los programas de medicina preventiva necesarios para mejorar y/o mantener la salud física y psíquica de los trabajadores y sus familiares.

#### 3.8.4 GERENCIA DE PERSONAL

Realiza las siguientes funciones:

- Suministrar los recursos humanos necesarios a todas y cada una de las dependencias del Sistema, en condiciones de cantidad, calidad y oportunidad adecuadas.
- Ejercer la representación patronal de Petróleos Mexicanos, ante el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, celebrando la revisión del Contrato Colectivo de trabajo y los diversos convenios de carácter general y/o individual que fijen las condiciones de trabajo.
- Fijar la interpretación y supervisar el estricto cumplimiento de las normas legales y contractuales, reglamentos instructivos y convenios especiales en materia de administración de personal.
- Establecer y/o promover las medidas necesarias tendientes al mejor aprovechamiento del recurso humano en Petróleos Mexicanos, a partir de su re-

clutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, remuneración, motivación y re tiro.

### 3.8.5 GERENCIA DE SERVICIOS TECNICOS ADMINISTRATIVOS

Desempeña las siguientes funciones:

- Ejercer la representación general administrativa de Petróleos Mexicanos, en lo referente a la con tratación de servicios públicos y a los trámites administrativos ante dependencias gubernamentales, de acuerdo a las políticas dictadas por la Dirección General y la Subdirección Técnica Administrativa.
- Controlar el aspecto administrativo de los bienes muebles e inmuebles de la Institución, manteniendo - - actualizado, el inventario de los mismos, así como la administración de las unidades automotrices, el suministro de materiales y equipos de oficina y los servicios de archivo, correspondencia y copiado.
- Mantener en buen estado el funcionamiento, conservación y apariencia de los edificios de la Institución y equipo de servicios auxiliares, programando y supervisando las actividades que se requieren

para la operación, mantenimiento y modificación de los mismos.

- Revisar y realizar los trámites necesarios para la adquisición, ocupación y afectación de los inmuebles que se requieren para cumplir con los programas de expansión y desarrollo de Petróleos Mexicanos.

### 3.8.6 UNIDAD DE PLANEACION, EVALUACION Y ESTUDIOS ESPECIALES.

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Prever, promover y evaluar permanentemente los aspectos de organización así como su control del funcionamiento integral de las áreas de la Subdirección Técnica Administrativa, elaborando estudios técnicos que deriven recomendaciones y/o alternativas de solución.
- Coordinar el desarrollo de programas de trabajo, la aplicación de acciones correctivas y la realización de estudios especiales relacionados con asuntos específicos dentro del ámbito funcional de la Subdirección Técnica Administrativa.
- Analizar las situaciones que se presenten dentro de la Subdirección Técnica Administrativa, enco-

mendadas a la Unidad, a fin de darles una orientación adecuada, observando las instrucciones y políticas sobre actuación dictadas por la superioridad.

### 3.8.7 UNIDAD DE SERVICIOS DE PROTECCION Y SEGURIDAD

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Planear, programar y establecer las actividades tendientes a detectar riesgos y prevenir la realización de acciones de sabotaje, atentados, agresión, robo, intriga, etc., que pongan en peligro la integridad del personal, los bienes de Petróleos Mexicanos y la conservación del orden laboral.
- Planear, programar y efectuar, en coordinación con las autoridades competentes y coadyuvando con las acciones del Ministerio Público Federal, las investigaciones relacionadas con delitos dentro de las instalaciones de la Institución, en contra de los bienes o de su personal, siempre que el delito tenga relación con los servicios que se prestan a Petróleos Mexicanos.
- Adiestrar y capacitar al personal integrante de la Unidad en lo referente a sistemas de protección aplicación de equipos de seguridad y preparación física.

- Controlar y mantener en operación el armamento asignado al personal de la Institución cuyas funciones justifiquen la utilización y/o tenencia de dichos armamentos.
- Representar a Petróleos Mexicanos ante la Secretaría de la Defensa Nacional y otras instituciones federales, en todo lo relacionado con el desarrollo y coordinación y planes de seguridad o de apoyo a la población civil en casos de desastre mayor.

### 3.9 SUBDIRECCION DE FINANZAS. (Anexo 9)

Tiene como función primordial la siguiente:

Realizar las actividades inherentes a la Administración de los recursos financieros de la Institución, así como prestar los servicios de informática y de seguros y fianzas.

#### 3.9.1 GERENCIA DE FINANCIAMIENTOS

Teniendo como funciones principales las siguientes:

- Proveer los recursos financieros externos a través de financiamientos que se requieran para el cumplimiento de los programas de la Institución.
- Formular, operar y controlar el desarrollo de los programas de financiamiento a largo, mediano y corto plazo.

- Analizar, estudiar y negociar los créditos nacionales y extranjeros que requiera la Industria en las mejores condiciones posibles en los mercados de capital.

### 3.9.2 GERENCIA DE INFORMATICA

La cual lleva a cabo las siguientes funciones:

- Prestar a las diversas dependencias de la Institución, los servicios de análisis y procesamiento electrónico de datos.
- Planear, operar y mantener los equipos de procesamiento electrónico de datos que se requieran para el desarrollo, implantación y operación de los sistemas computarizados técnicos y administrativos del Organismo.
- Diseñar, construir, mantener y evaluar con participación de las unidades operativas, sistemas computarizados de información y control.

### 3.9.3 GERENCIA DE FINANZAS.

Realiza las siguientes funciones:

- Realizar estudios sobre pronósticos de la situación financiera de la Institución en forma mensual, diagnósticos sobre proyectos específicos

de inversión y planeación financiera a corto, mediano y largo plazos.

- Elaborar estudios de factibilidad y viabilidad financiera de los presupuestos operativos y de inversión, así como la evaluación correspondiente.
- Orientar, fijar políticas, elaborar e integrar el proyecto de presupuesto de flujo de efectivo, realizando las evaluaciones correspondientes.
- Elaborar programas de pago en base a disponibilidades, realizando su registro e integración.
- Administrar y controlar los derechos derivados de la cartera de clientes de la Organización, así como gestionar la cobranza de las ventas realizadas a crédito, tanto nacionales como internacionales.

#### 3.9.4 TESORERIA GENERAL

Lleva a cabo las siguientes funciones:

- Situar fondos a las dependencias de la Institución, mediante créditos presupuestales autorizados.
- Administrar y controlar las cuentas bancarias de Petróleos Mexicanos en el Extranjero.
- Analizar, estudiar y programar la óptima utilización de los fondos en moneda extranjera.

- Concentrar, administrar y custodiar los ingresos y fondos de la Organización.

### 3.9.5 DEPARTAMENTO CENTRAL DE SEGUROS Y FIANZAS

Realiza las siguientes funciones:

- Concertar los seguros y fianzas que sean necesarios para la protección de los intereses de la Institución, tanto en la República como en el extranjero.
- Presentar reclamaciones por accidentes o incumplimiento de contratos y hacer efectivas las indemnizaciones.
- Caucionar al personal que maneja fondos y valores de la Institución, llevando los registros y controles.
- Desarrollar estadísticas de los seguros y fianzas, así como realizar estudios encaminados a la óptima contratación de seguros que salvaguarden los intereses de Petróleos Mexicanos.



## ANEXOS

# ANTECEDENTES HISTORICOS DE PETROLEOS MEXICANOS

ANEXO 1

FECHA DECRETO  
PRESIDENCIAL

OBSERVACIONES

1923 - 12 - FEB

DEPARTAMENTO DEL  
PETROLEO DE  
FFCC N. DE MEXICO

EXPLORACION Y EXPLOTACION DE RESERVAS  
EN TERRENOS DE FFCC N Y ZONAS  
FEDERALES

1925 - 31 - DIC

CONTROL DE  
ADMINISTRACION DEL  
PETROLEO NACIONAL

EXPLORACION Y EXPLOTACION DE RESERVAS,  
COMPRA-VENTA DE PRODUCTOS PETROLEROS.

1934 - 26 - ENE.

PETROLEOS DE  
MEXICO, S. A.

EXPLORACION Y EXPLOTACION DE RESERVAS,  
REGULACION DEL MERCADO, FOMENTO INVE-  
SIONES NACIONALES EN INDUSTRIA PETROLERA.

1937 - 30 - ENE.

ADMINISTRACION  
GENERAL DE  
PETROLEO NACIONAL

EXPLORACION Y EXPLOTACION DE RESERVAS,  
REGULACION DEL MERCADO, DESARROLLO DE  
LA INDUSTRIA.

1938 - 18 - MAR.

EXPROPIACION DE LOS BIENES DE 17 COMPAÑIAS PETROLERAS EXTRANJERAS Y SUS SUBSIDIARIAS

ADMINISTRACION BIENES CIA.S EXPROPIADAS,  
FORMULACION PROYECTO INTEGRACION  
INDUSTRIAL NACIONALIZADA

1938 - 19 - MAR.

CONSEJO  
ADMINISTRATIVO  
DEL PETROLEO

EXPORTADORA  
NACIONAL DEL  
PETROLEO

VENTA DE PETROLEO Y PRODUCTOS AL  
EXTERIOR

1938 - 31 - MAR.

PETROLEOS  
MEXICANOS

DISTRIBUIDORA  
DE PETROLEOS  
MEXICANOS

ADMINISTRACION DE LA INDUSTRIA  
PETROLERA NACIONAL

1938 - 7 - JUN.

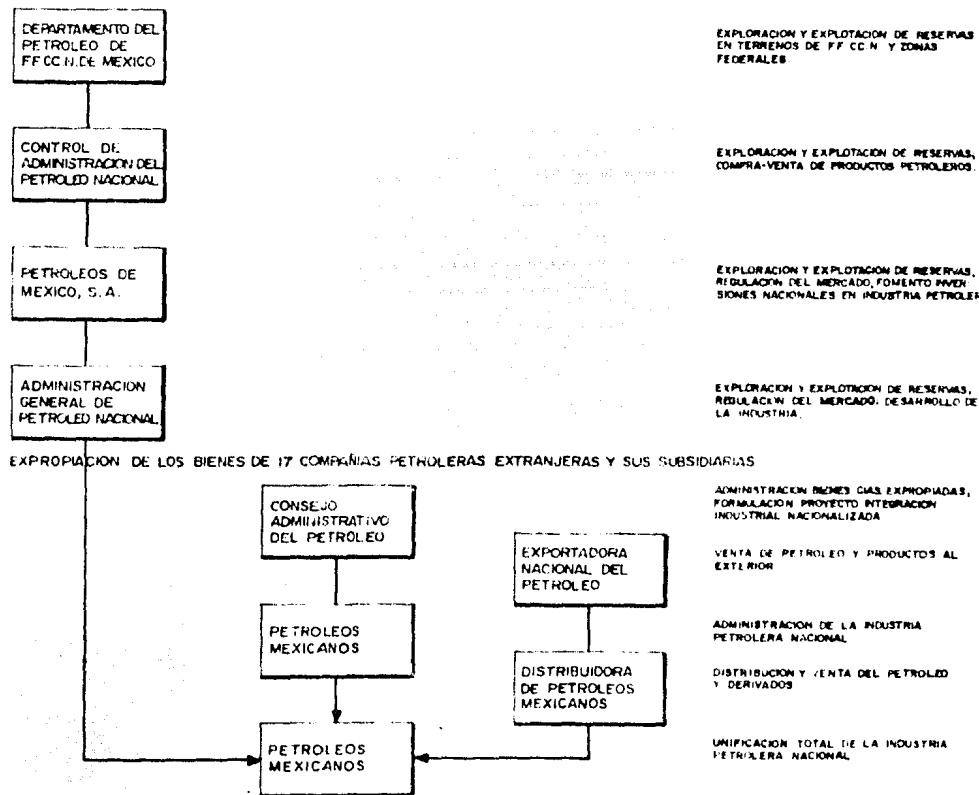
PETROLEOS  
MEXICANOS

DISTRIBUCION Y VENTA DEL PETROLEO  
Y DERIVADOS

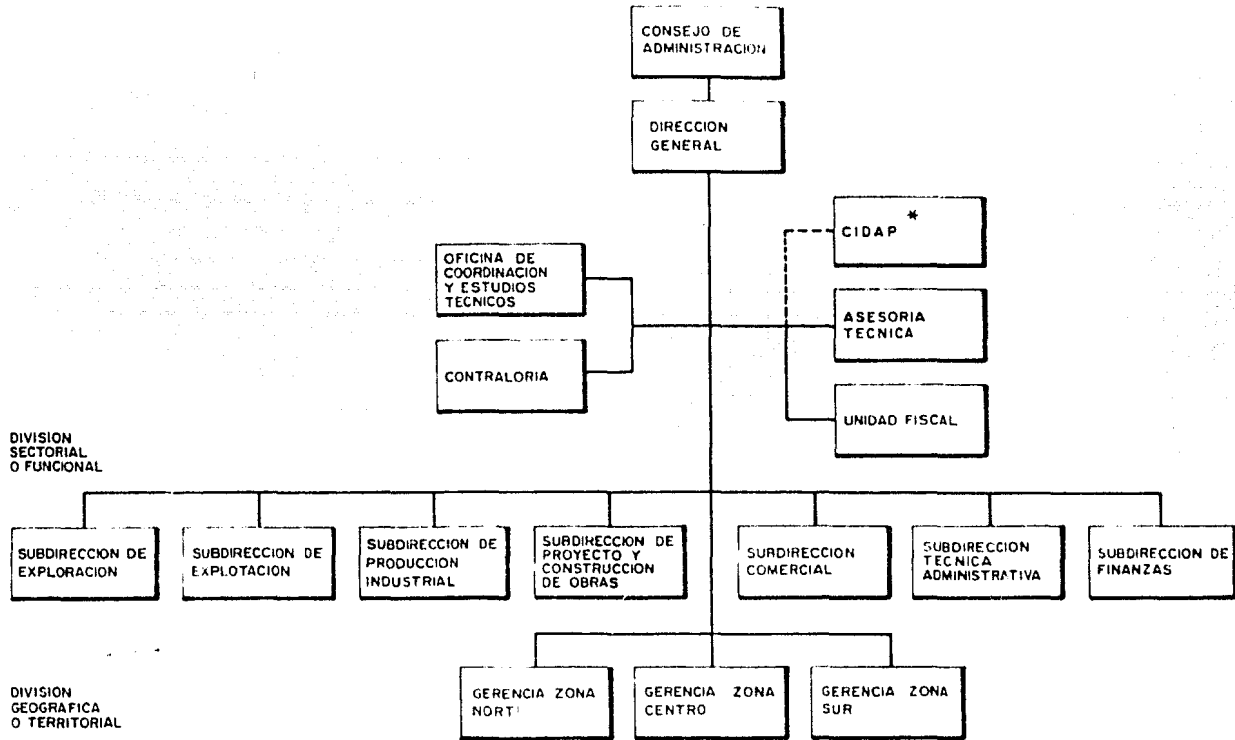
1938 - 7 - JUN.

UNIFICACION TOTAL DE LA INDUSTRIA  
PETROLERA NACIONAL

1940 - 8 - AOO.

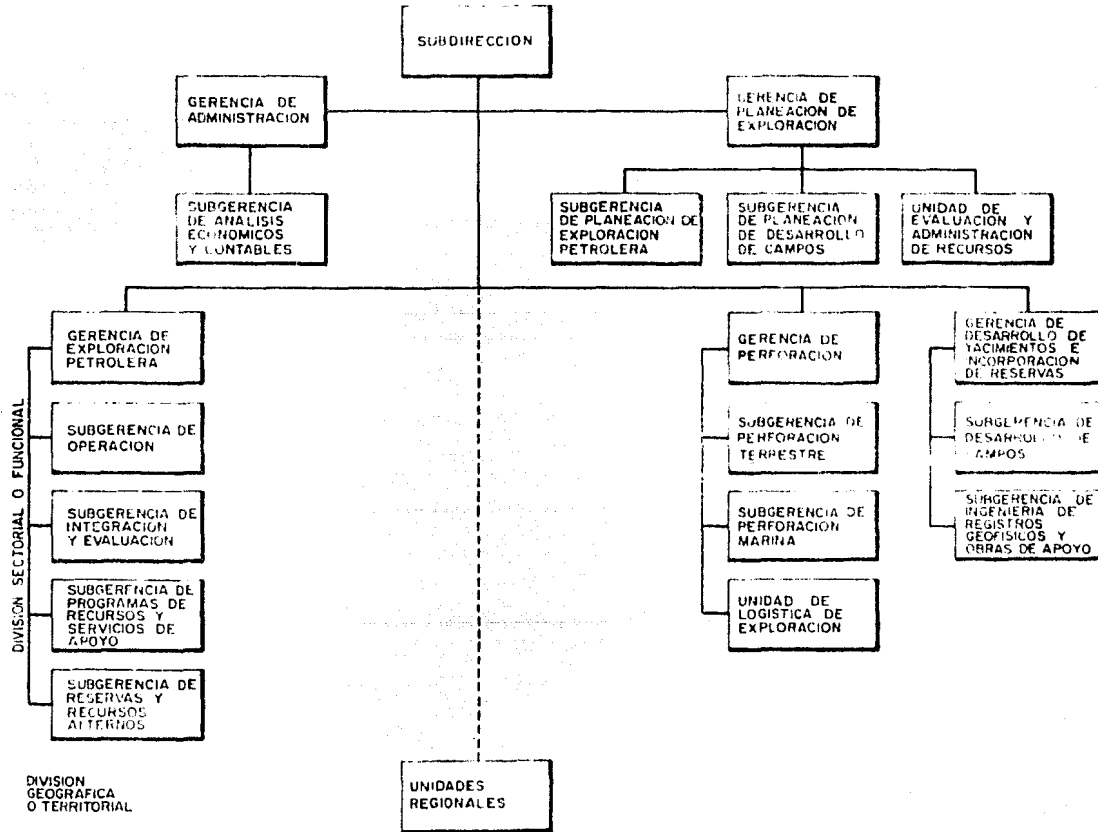


ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO DE PETROLEOS MEXICANOS



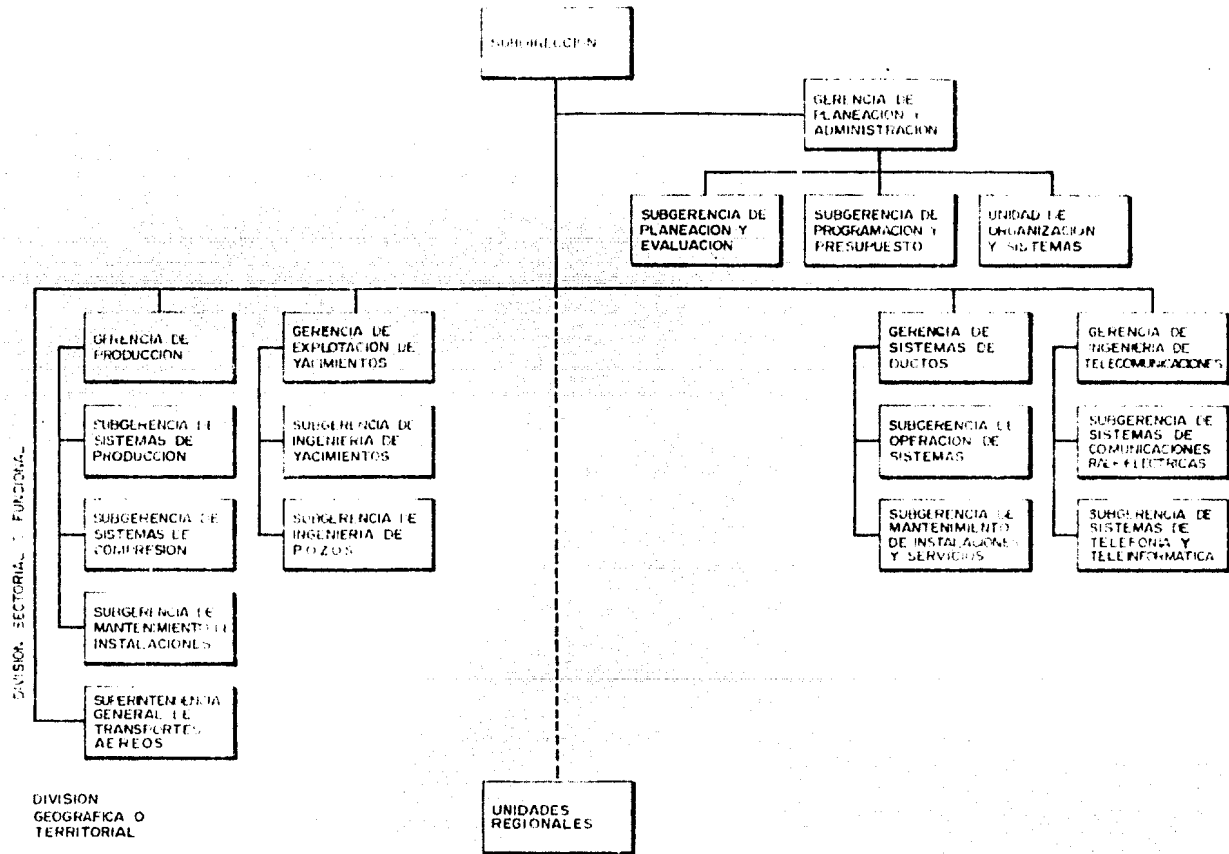
\* COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION

SUBDIRECCION DE EXPLORACION  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO

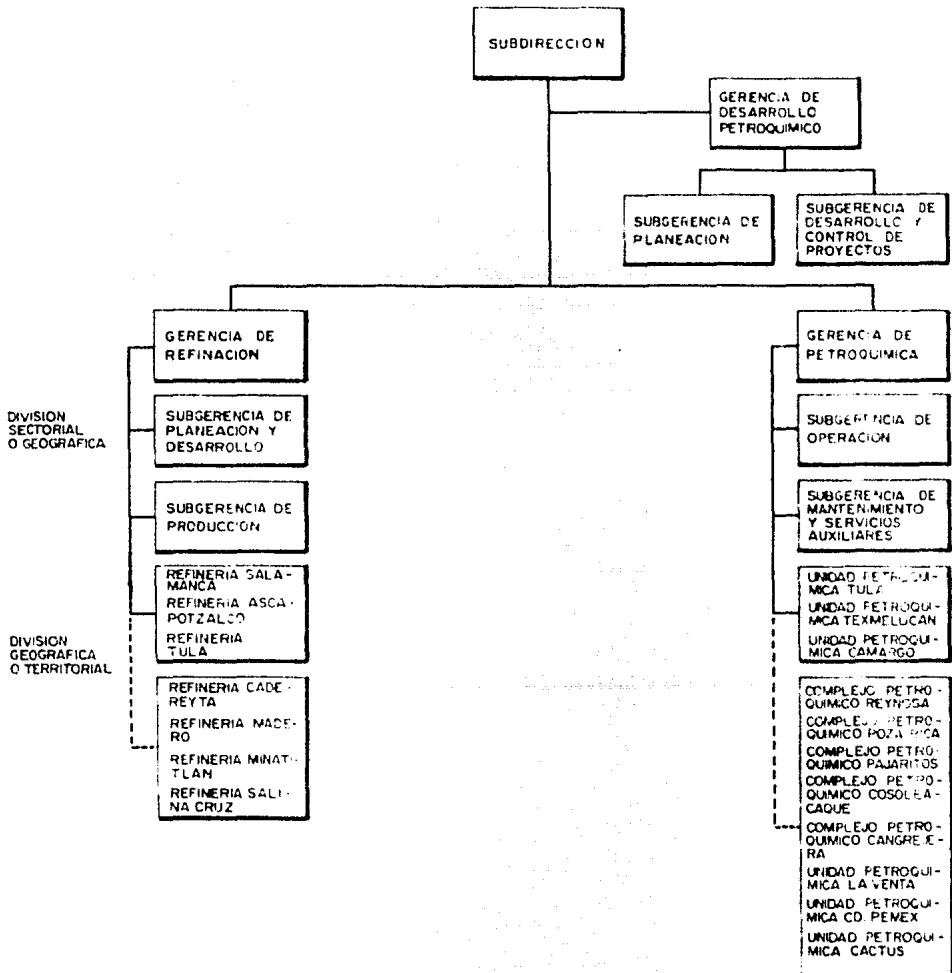


**SUBDIRECCION DE EXPLOTACION**  
**ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO**

ANEXO 5

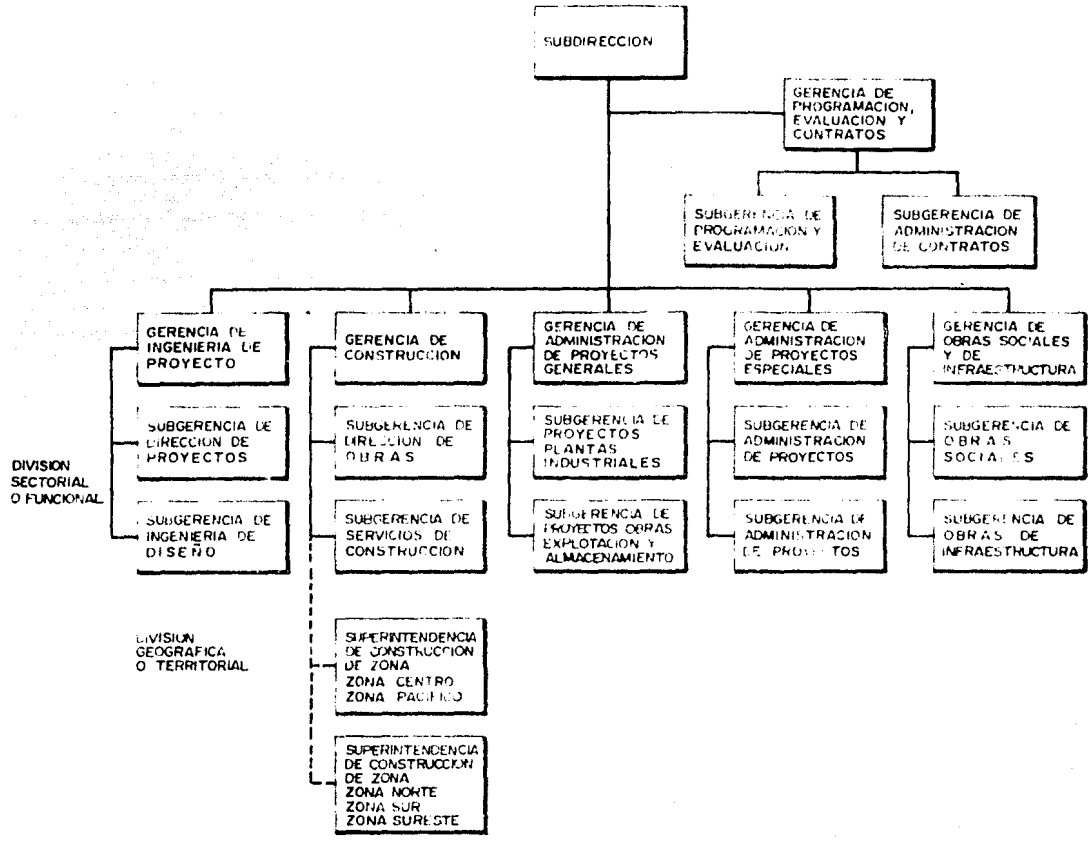


SUBDIRECCION DE PRODUCCION INDUSTRIAL  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO



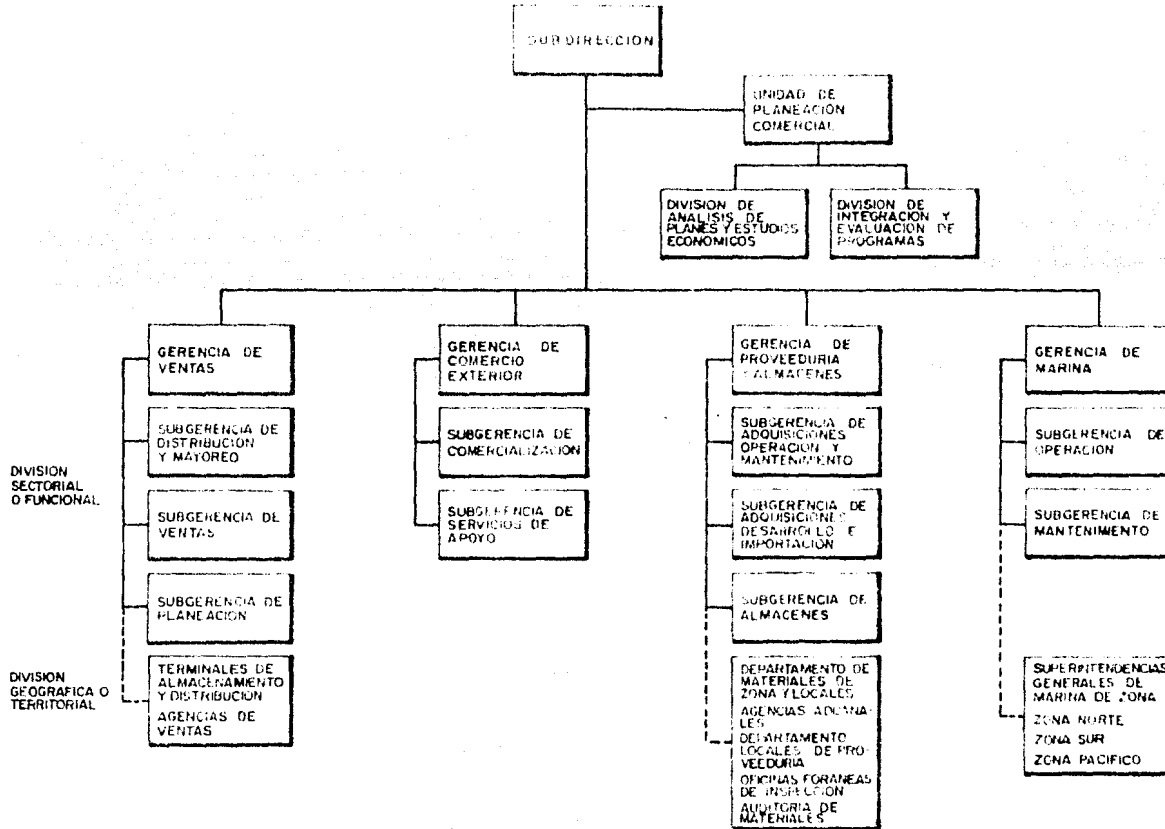
**SUBDIRECCION DE PROYECTO Y CONSTRUCCION DE OBRAS  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO**

000006



SUBDIRECCION COMERCIAL  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO

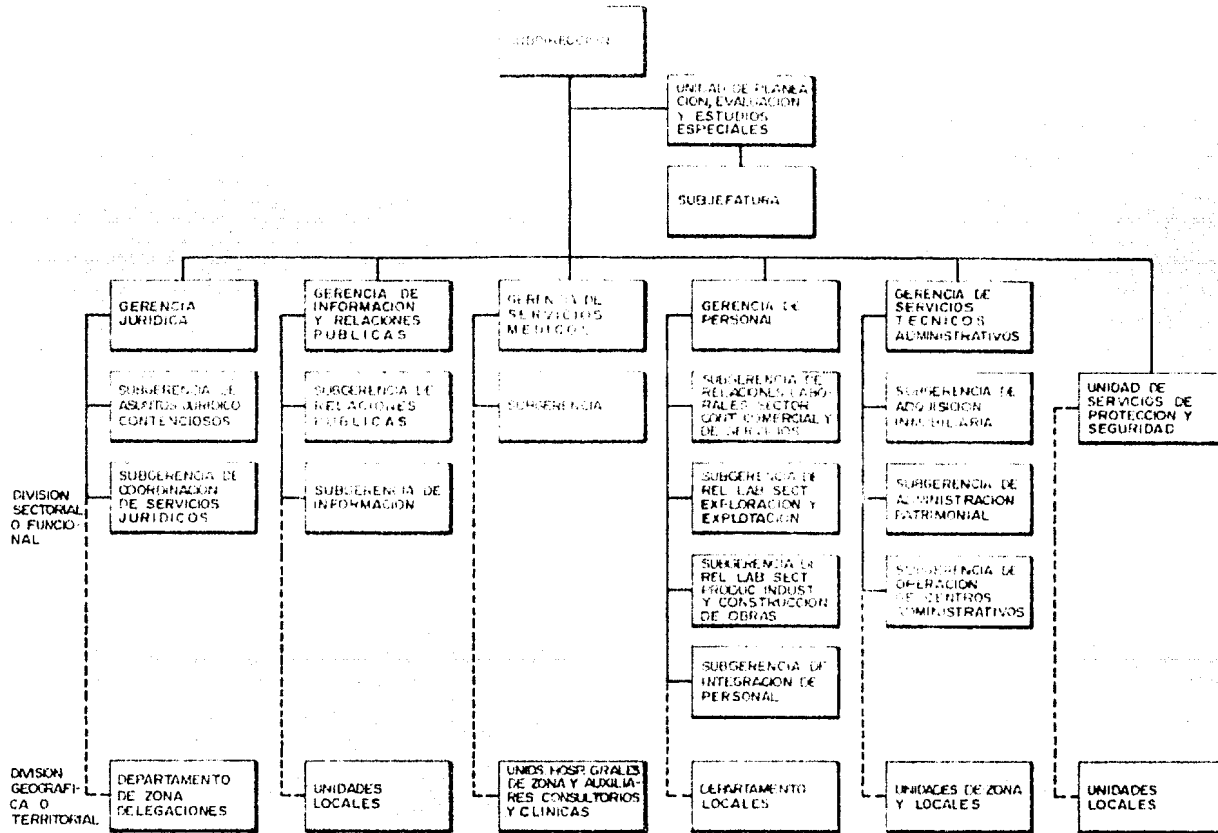
ANEXO 7



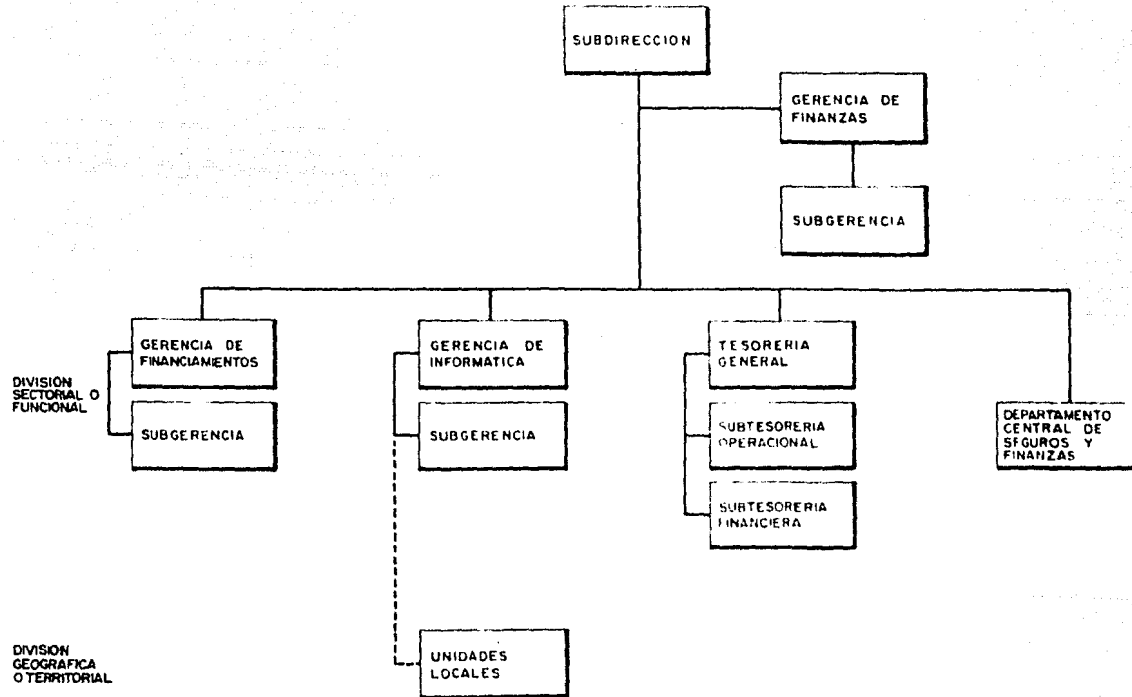


SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO

ME 1001



SUBDIRECCION DE FINANZAS  
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL BASICO



## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO

- 4.1. Introducción.
- 4.2. Postulados.
- 4.3. Determinación del Universo.
- 4.4. Establecimiento de la Muestra.
- 4.5. Elaboración del Diseño de la Prueba.
- 4.6. Levantamiento de Encuestas.
  - 4.6.1. Prueba Piloto.
  - 4.6.2. Labor de Campo.
- 4.7. Tabulación de los Datos Obtenidos.
- 4.8. Análisis de la Información Obtenida.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO

#### 4.1 INTRODUCCION

El objetivo principal que nos impulsa a desarrollar esta investigación, es el conocer el tipo de motivación que tiene el personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, así como detectar en que grado influyen los factores motivacionales en el personal de esta Organización en la forma de realizar sus labores, lo cual repercutirá en la eficiencia desarrollada por éste. Lo anterior con el propósito de que los datos obtenidos sirvan de carácter informativo para la Organización.

#### 4.2 POSTULADOS.

A continuación enumeramos los supuestos mediante los cuales se basa la investigación en el Centro Adminis-

trativo de Petróleos Mexicanos.

- a) El personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, mantiene una actitud de desinterés hacia su Organización.
- b) A mayor motivación, mayor eficiencia.
- c) Cuanto mayor es el grado de indiferencia por parte de la Organización hacia el personal, tanto mayor será años más tarde, el índice de deficiencia en el desarrollo de las labores desempeñadas por este personal.

#### 4.3 DETERMINACION DEL UNIVERSO.

El Universo de la Investigación está representado por los Trabajadores del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.

Los datos para la determinación del Universo fueron facilitados por el Departamento de Salarios y Prestaciones Económicas de la Gerencia de Personal de dicho Centro.

Los datos corresponden a la última estadística realizada por este departamento en diciembre de 1981 y cuyas cifras son las siguientes:

## PERSONAL DE PLANTA

Sindicalizado	3,742
Confianza	<u>3,336</u>
	7,078

## PERSONAL TRANSITORIO

Sindicalizado	4,552
Confianza	<u>1,015</u>
	5,567

T O T A L	12,645
-----------	--------

4.4 ESTABLECIMIENTO DE LA MUESTRA

La muestra es aquella parte representativa y suficiente de un todo que contiene en alto grado las características principales de dicho todo o Universo.

## 4.4.1 Características de la Muestra.

- a) Representativa.- Debe contener las principales características del Universo.
- b) Suficiente.- Debe representar cuantitativamente al Universo.
- c) Significativa.- Debe abarcar y contener aspectos explicativos del Universo.

Para la determinación de la muestra de esta investigación se utilizó la aplicación de la -

fórmula de proporciones, la cual es la siguiente:

$$N_0 = \frac{t^2 p q}{d^2} \quad (\text{Muestra antes de ser corregida})$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (\text{Muestra después de ser corregida})$$

En donde:

$N_0$  - Muestra antes de ser corregida.

$n$  - Muestra después de ser corregida.

$p$  - Probabilidad de éxito.

$q$  - Probabilidad de fracaso.

$t^2$  - Nivel de confianza de la muestra

$d^2$  - Error que se supone o se da a las contestaciones del cuestionario.

$N$  - Tamaño del Universo.

Datos.

$$t^2 = 1.96$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$d^2 = 7\%$$

$$N = 12,645$$

Sustituyendo los datos en la fórmula de la muestra antes de ser corregida obtenemos:

$$N_0 = \frac{(1.96)^2 (.50) (.50)}{(.07)^2}$$

$$No = \frac{3.84 (.25)}{.0049}$$

$$No = \frac{.96}{.0049}$$

$$No = 195 \quad (\text{Resultado de la muestra antes de ser corregida})$$

Sustituyendo los datos en la Fórmula de la muestra después de ser corregida obtenemos:

$$n = \frac{195}{1 + \frac{195}{12,645}}$$

$$n = \frac{195}{1 + .01542}$$

$$n = \frac{195}{1.01542}$$

$$n = 192$$

Por lo que el tamaño de la muestra será de 192, la cual es representativa del Universo.

#### 4.5 ELABORACION DEL DISEÑO DE LA PRUEBA.

El cuestionario se formuló en base a preguntas cerradas, dicotómicas, tricotómicas, de opción múltiple y cuya variación es la siguiente:

- a) Dicotómicas.- Son las que ofrecen al entrevistado solo dos opciones (SI - NO). Pertenecen a esta clasificación las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 10, y 14 del cuestionario.



- b) Tricotómicas.- Ofrecen al entrevistado tres opciones para elegir una. Son de este tipo las preguntas 3 y 15 del cuestionario.
- c) Opción Múltiple.- Proporcionan al entrevistado - cierto número de opciones en las que puede elegir una o más preguntas. Las preguntas 7, 8, 9, 11, 12, 13 y 16 caen dentro de esta clasificación.

A continuación se anexa el formato de Cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION  
CENTRO ADMINISTRATIVO DE PEMEX

El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información que sirva para la obtención de un grado profesional; agradeciéndole su cooperación y gentileza en la contestación del mismo.

La información obtenida será tratada en forma confidencial y utilizada unicamente para fines académicos.

PUESTO \_\_\_\_\_

NIVEL \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD \_\_\_\_\_

1. ¿Se siente usted a gusto con las actividades que realiza en su trabajo?

( ) SI

( ) NO

Nota: Si contestó (SI) favor de pasar a la pregunta No. 3.

2. ¿Cuáles son los motivos que ha tenido para continuar en su departamento, donde se encuentra a disgusto?

( ) Necesidad Económica.

( ) Carencia de conocimientos para desempeñar otras actividades.

3. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo con sus compañeros?

( ) Bueno

( ) Regular

( ) Malo

4. ¿Piensa que el desempeño de sus labores son importantes para la Empresa?

( ) SI

( ) NO

5. ¿Siente que el trabajo que realiza se le reconoce?

( ) SI

( ) NO

6. ¿Cree usted que la organización lo motiva para incrementar su eficiencia en su trabajo?

( ) SI

( ) NO

Nota: Si contesta (NO) pase por favor a la pregunta No. 9

7. ¿Cuál es la forma como lo motiva la organización?

( ) Premios

( ) Reconocimiento Público

( ) Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Quién lo motiva a usted?

( ) Departamento de Personal.

( ) Jefe de Departamento.

( ) Supervisor Inmediato.

( ) Otros \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se emplean en la Empresa?

( ) Circulares.

( ) Boletines.

( ) Sugerencias y Quejas.

( ) Otros \_\_\_\_\_

10. ¿La comunicación con sus superiores es efectiva?

( ) SI

( ) NO

Nota: Si contestó (NO) por favor pase a la pregunta No. 12.

11. ¿A través de qué medios de comunicación hace saber sus necesidades y aspiraciones a la organización?

Entrevista Directa.

Correspondencia.

Por buzón de sugerencias.

Otros \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles son las prestaciones económicas que le proporciona la Empresa?

Servicio Médico.

Vacaciones.

Seguros.

Préstamos Personales.

Becas.

Jubilación.

Pensiones.

Otras \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son las prestaciones sociales que se realizan en la Empresa?

Deportivas.

Artísticas.

Culturales.

Otras \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que las prestaciones sociales ayudan al mejoramiento de las relaciones laborales dentro del organismo?
- ( ) SI  
( ) NO
15. ¿Cómo considera el medio ambiente físico, donde realiza sus labores?
- ( ) Insatisfactorio.  
( ) Satisfactorio.  
( ) Muy satisfactorio.
16. ¿Indique los 5 factores, que a su juicio lo motivarían más?
- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| ( ) Becas                       | ( ) Vacaciones.                  |
| ( ) Convivencia Social.         | ( ) Pago Tiempo Extra.           |
| ( ) Gratificación Anual.        | ( ) Sueldo.                      |
| ( ) Horario de Trabajo.         | ( ) Pertener a una gran Empresa. |
| ( ) Independencia en el Trabajo | ( ) Seguridad en el Empleo.      |
| ( ) Nivel Jerárquico            | ( ) Posición Social.             |

ENTREVISTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

#### 4.6 LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS.

En este punto se van a entregar los cuestionarios para la obtención de información, sin olvidar realizar la Prueba Piloto.

##### 4.6.1 Prueba Piloto

Esta se llevó a cabo determinando el 10% de la muestra total con el fin de corregir las fallas o errores del cuestionario.

La Prueba Piloto se realizó con 19 cuestionarios, los cuales indicaron que no existió incomprensión o errores en las preguntas, por lo que no se le hizo modificación alguna.

##### 4.6.2 Labor de Campo.

Los cuestionarios se aplicaron equitativamente al Personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos en base a la muestra previamente obtenida, sin tomar en cuenta antigüedad, categoría y nivel.

Los principales problemas que se presentaron fueron los siguientes:

- a) Morosidad de algunas personas en la contestación del cuestionario, atribuyendo que

tenían exceso de trabajo.

- b) Se encontró que algunas personas se negaron a contestar este cuestionario pensando que les traería problemas la resolución del mismo; cabe aclarar que en este punto el número de personas fue mínimo.

De tal manera se puede ratificar, que en general las personas mostraron interés y cooperación en la contestación del cuestionario.

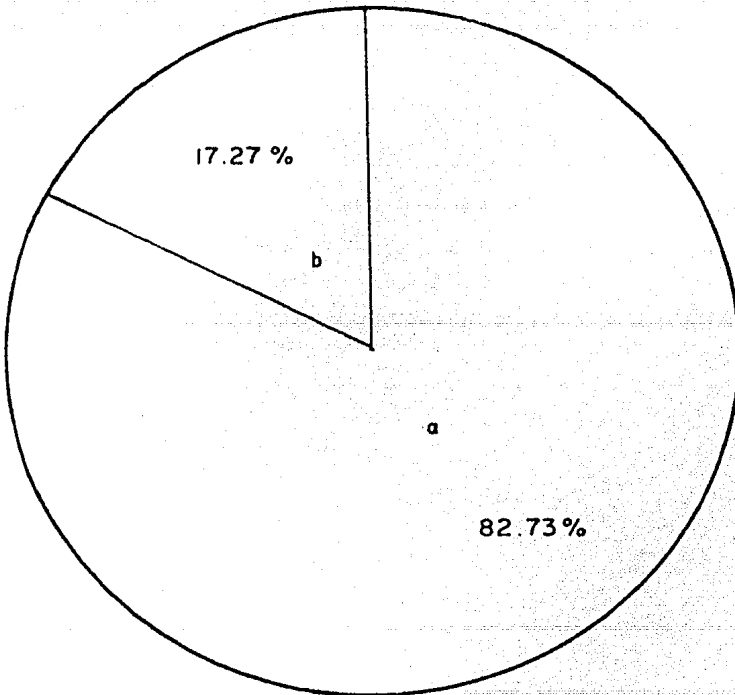
#### 4.7 TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS.

La tabulación se realizó en base a porcentajes de cada pregunta. A continuación se presentan los resultados y gráficas obtenidas, con la finalidad de que su comprensión sea más sencilla y clara.



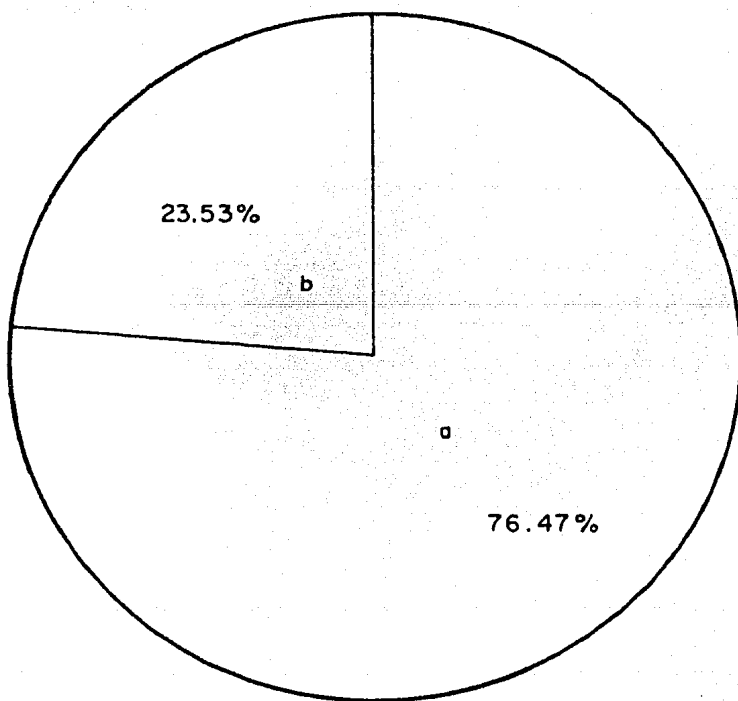
1. ¿Se siente usted a gusto con las actividades que realiza en su trabajo?

- ( a ) SI 82.73%
- ( b ) NO 17.27%



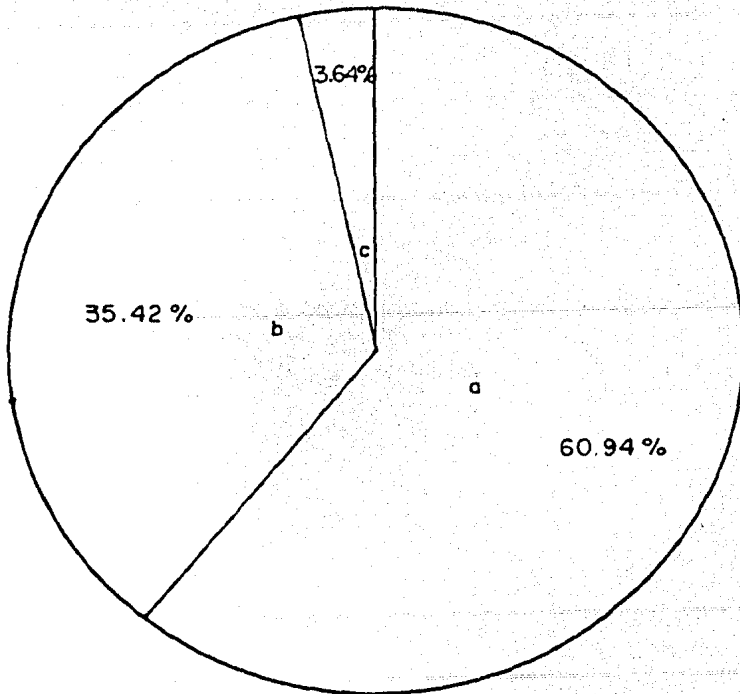
2. ¿Cuáles son los motivos que ha tenido para continuar en su departamento, dónde se encuentra a disgusto?

- |  |        |
|--|--------|
| ( a ) Necesidad Económica  | 76.47% |
| ( b ) Carencia de conocimientos para desempeñar otras actividades. | 23.53% |



3. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo con sus compañeros?

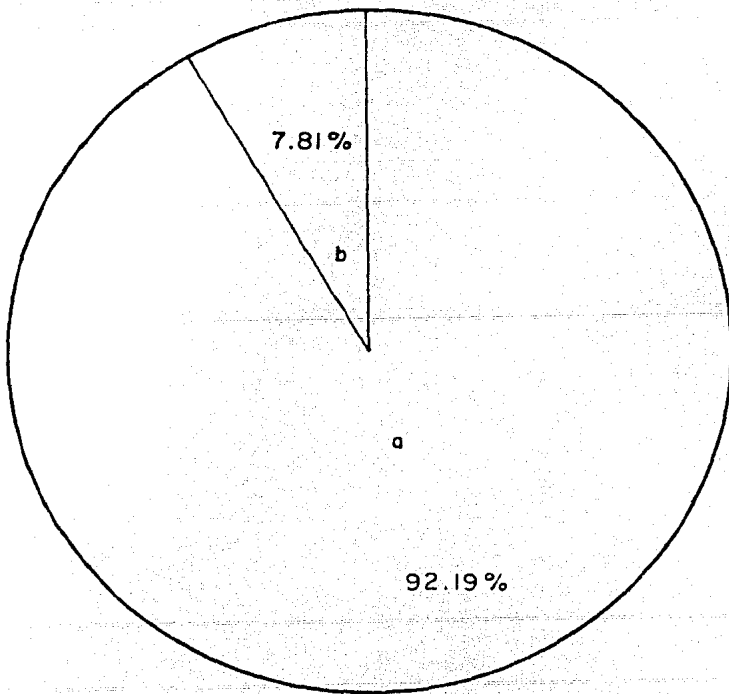
( a )	Bueno	60.94%
( b )	Regular	35.42%
( c )	Malo	3.64%



4. ¿Piensa que el desempeño de sus labores son importantes para la Empresa?

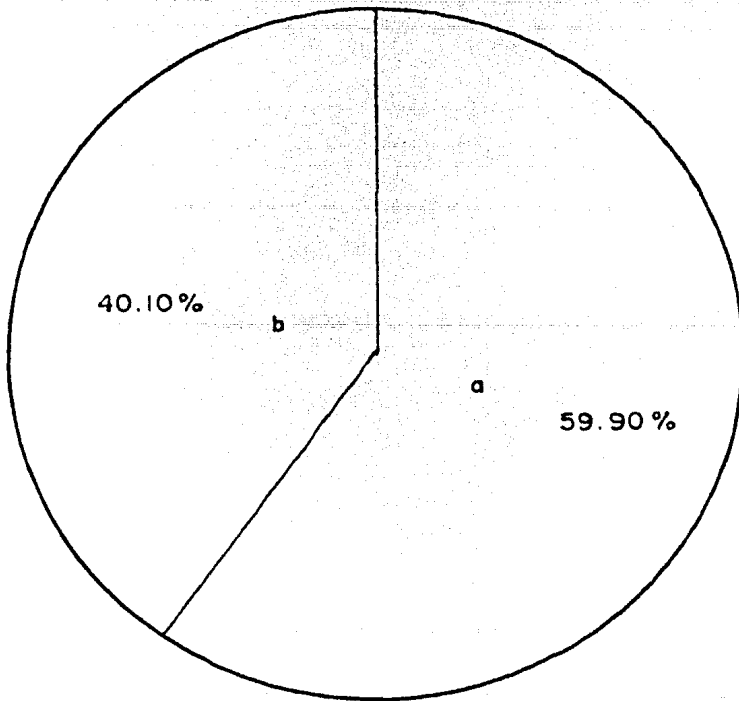
( a ) SI 92.19%

( b ) NO 7.81%



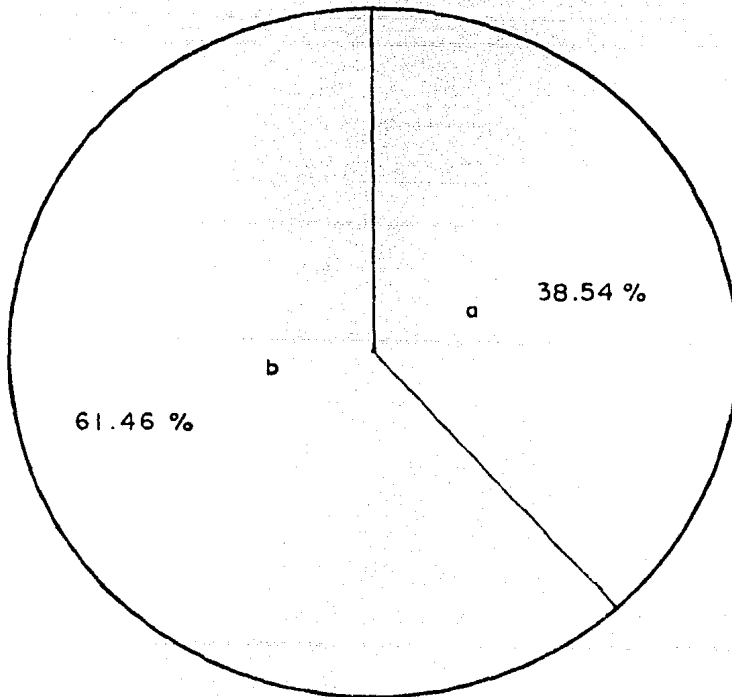
5. ¿Siente que el trabajo que realiza se le reconoce?

( a ) SI	59.90%
( b ) NO	40.10%



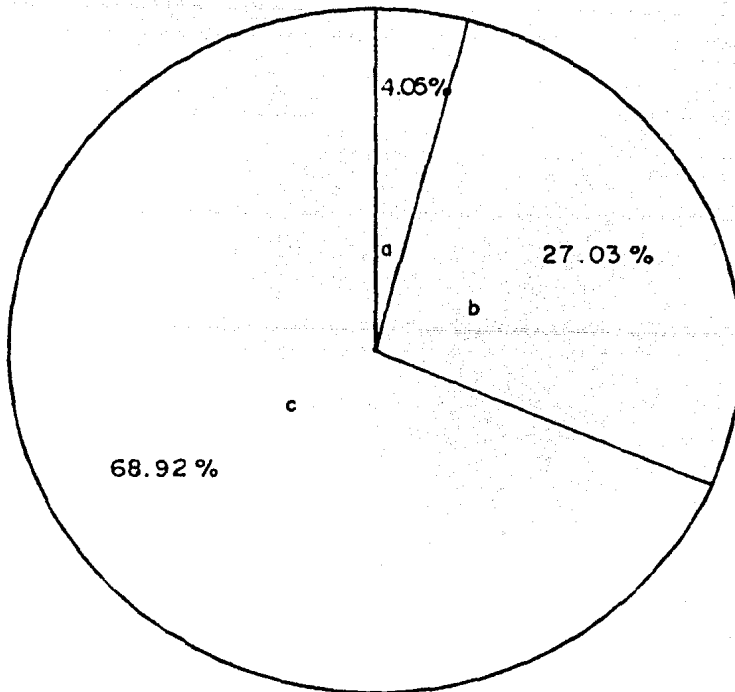
6. ¿Cree usted que la organización lo motiva para incrementar su eficiencia en su trabajo?

( a )	SI	38.54%
( b )	NO	61.46%



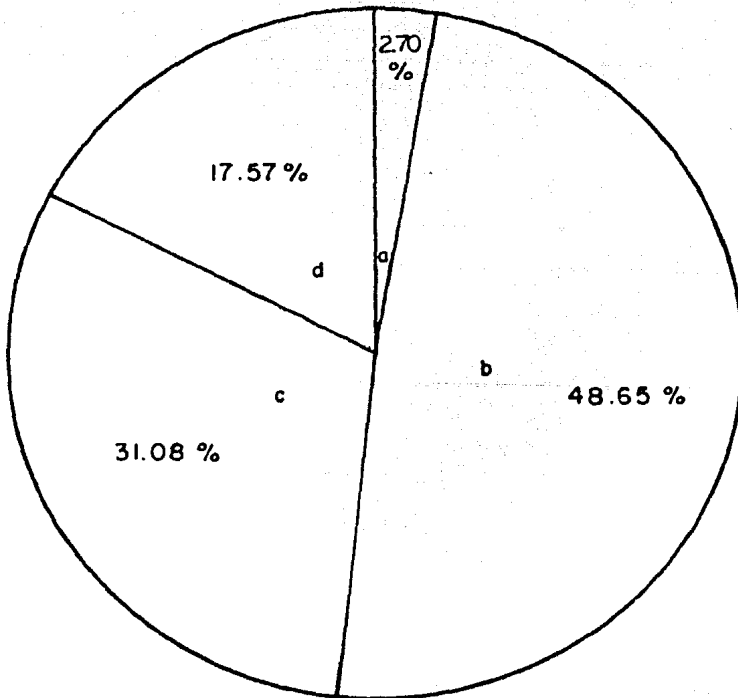
7. ¿Cuál es la forma como lo motiva la organización?

( a )	Premios	4.05%
( b )	Reconocimiento Público	27.03%
( c )	Otros	68.92%



8. ¿Quién lo motiva a usted?

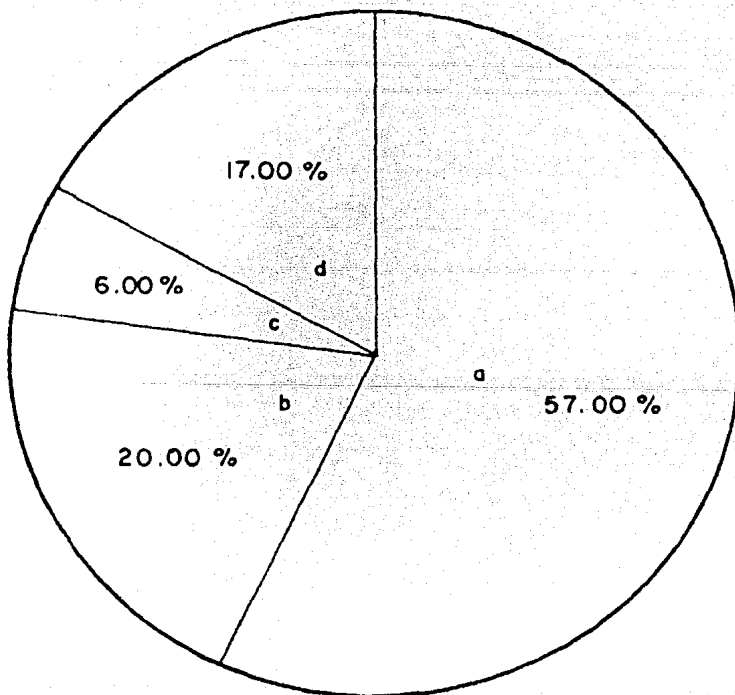
( a )	Departamento de Personal	2.70%
( b )	Jefe de Departamento	48.65%
( c )	Supervisor Inmediato	31.08%
( d )	Otros _____	17.57%





9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se emplean en la Empresa?

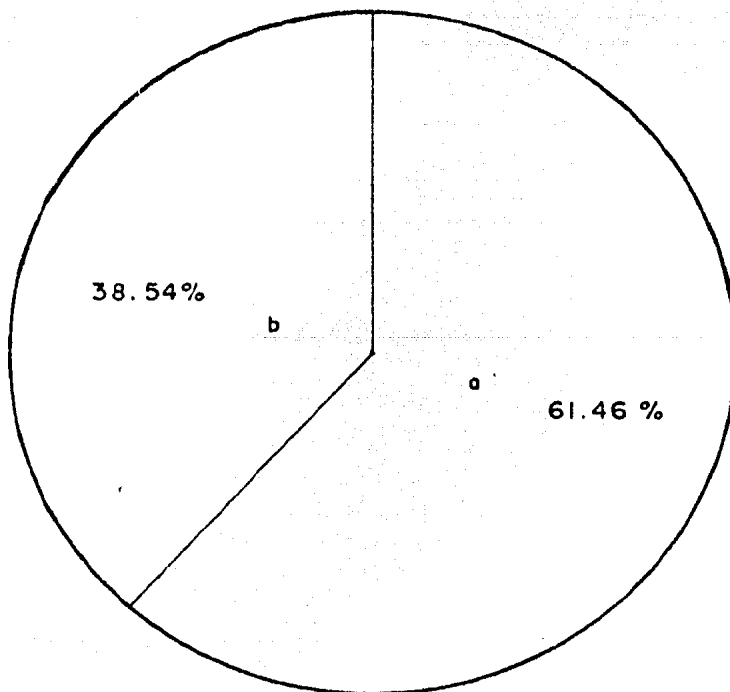
( a )	Circulares.	57.00%
( b )	Boletines	20.00%
( c )	Sugerencias y Quejas	6.00%
( d )	Otros	17.00%



10. ¿La comunicación con sus superiores es efectiva?

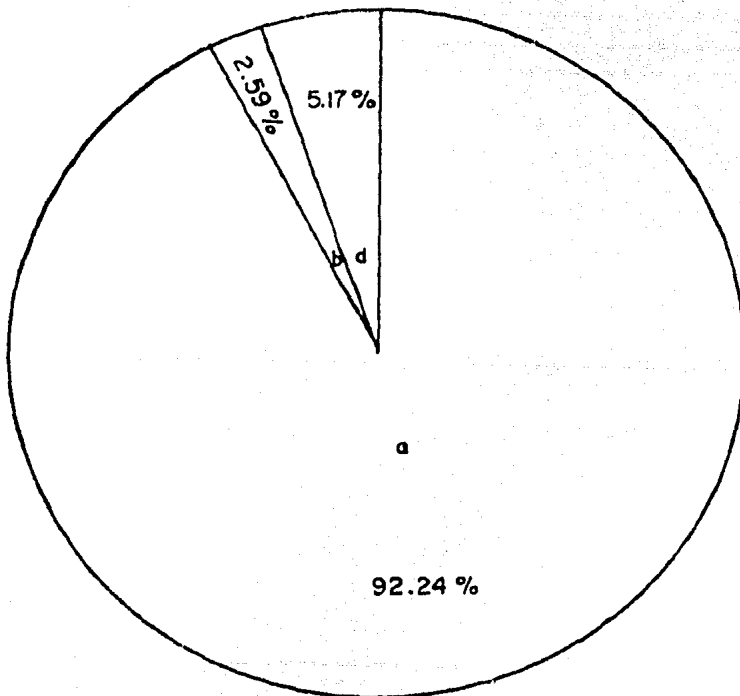
( a ) SI 61.46%

( b ) NO 38.54%



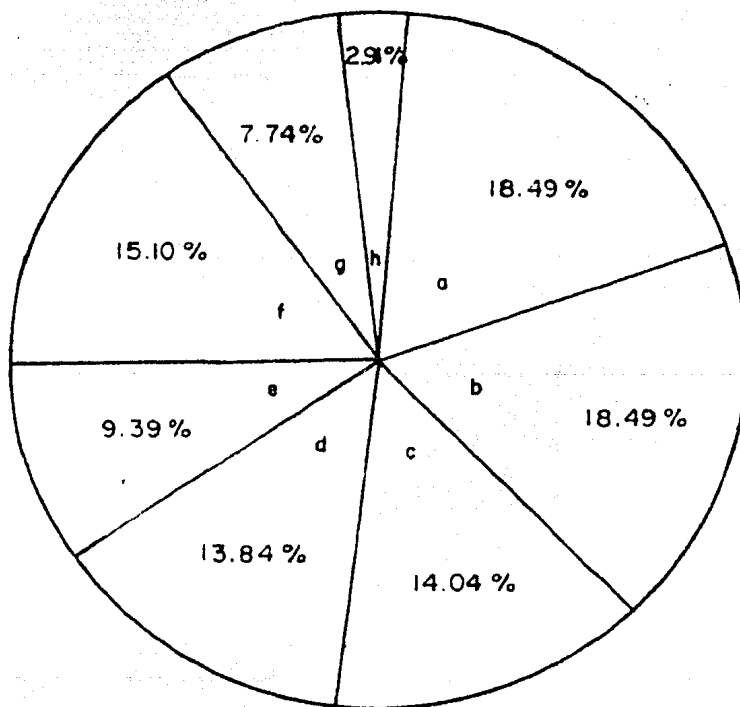
11. ¿A través de qué medios de comunicación hace saber sus necesidades y aspiraciones a la organización?

( a )	Entrevista Directa.	92.24%
( b )	Correspondencia.	2.59%
( c )	Por buzón de sugerencias.	0.00%
( d )	Otros	5.17%



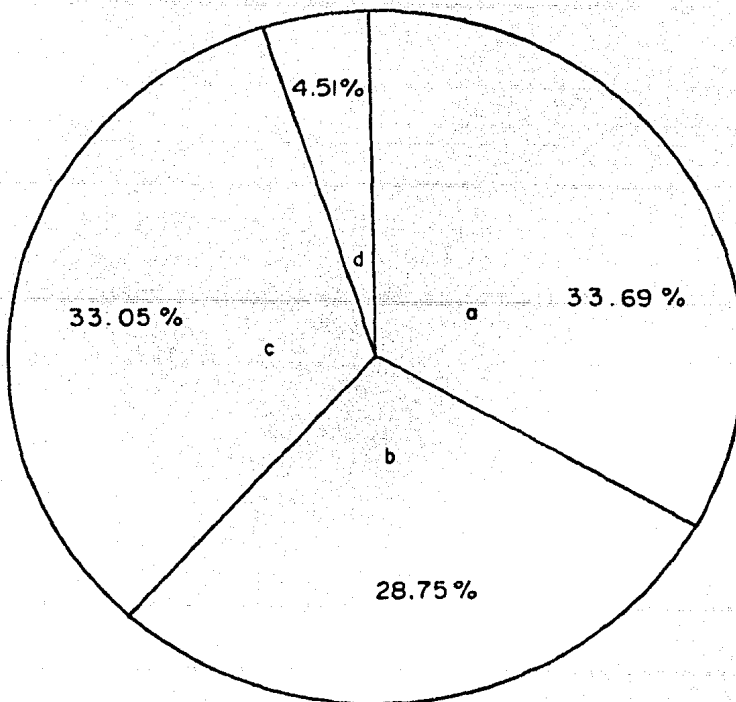
12. ¿Cuáles son las prestaciones económicas que le proporciona la Empresa?

( a )	Servicio Médico	18.49%
( b )	Vacaciones	18.49%
( c )	Seguros	14.04%
( d )	Préstamos Personales	13.84%
( e )	Becas	9.39%
( f )	Jubilación	15.10%
( g )	Pensiones	7.74%
( h )	Otras	2.91%



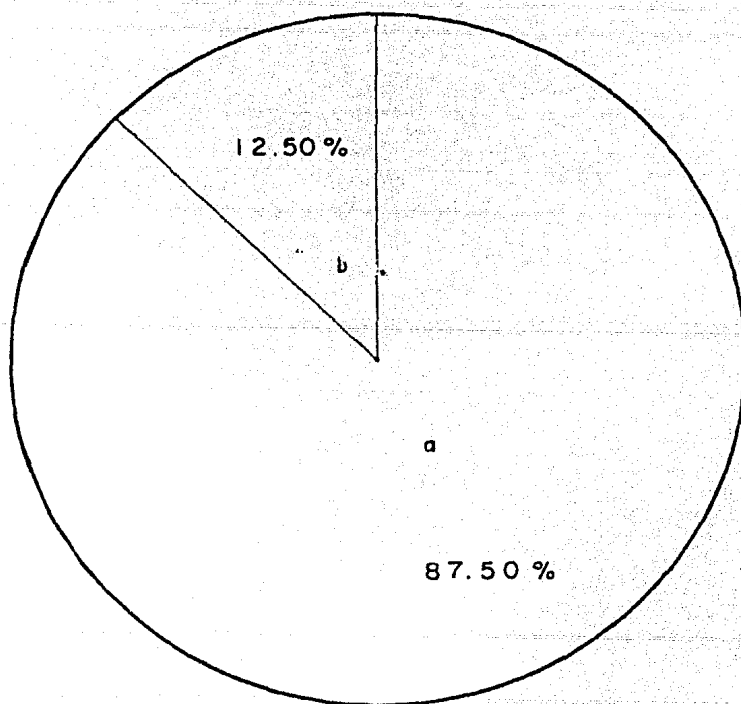
13. ¿Cuáles son las prestaciones sociales que se realizan en la Empresa?

( a )	Deportivas	33.69%
( b )	Artísticas	28.75%
( c )	Culturales	33.05%
( d )	Otras	4.51%



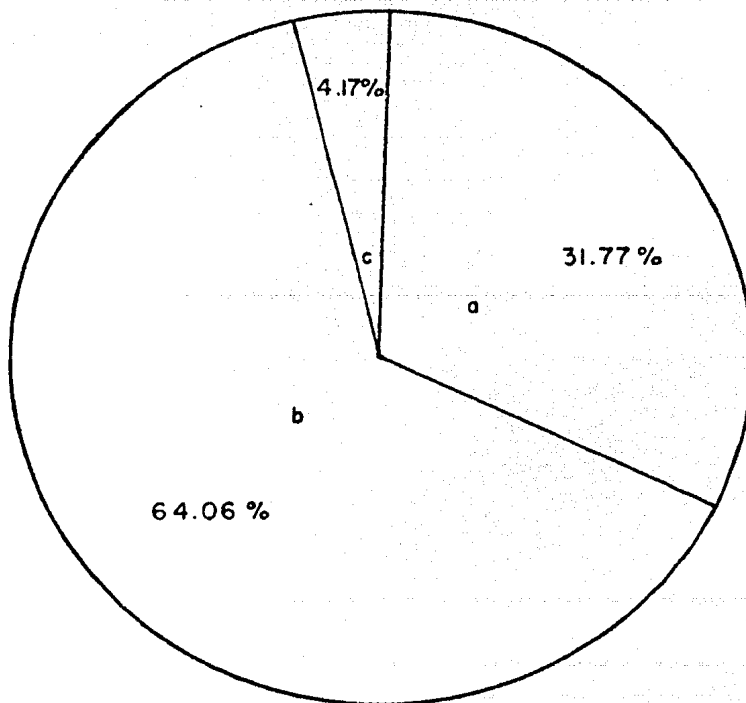
14. ¿Considera usted que las prestaciones sociales ayudan al mejoramiento de las relaciones laborales dentro del organismo?

- ( a ) SI 87.50%
- ( b ) NO 12.50%



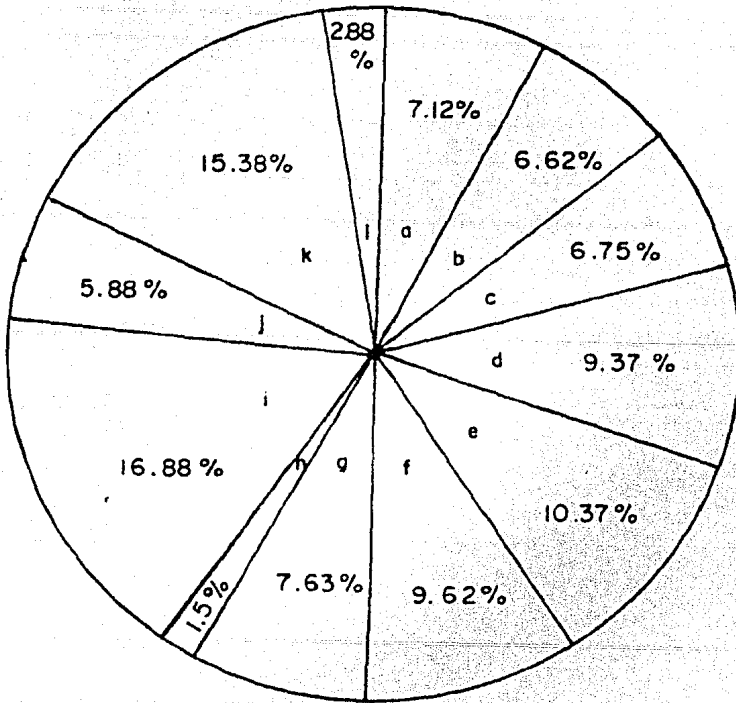
15. ¿Cómo considera el medio ambiente físico, donde realiza sus labores?

( a )	Insatisfactorio.	31.77%
( b )	Satisfactorio	64.06%
( c )	Muy satisfactorio	4.17%



16. Indique los cinco factores, que a su juicio lo motivarían más.

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ( a ) Becas                       | ( g ) Vacaciones                    |
| ( b ) Convivencia social          | ( h ) Pago de Tiempo Extra          |
| ( c ) Gratificación Anual         | ( i ) Sueldo                        |
| ( d ) Horario de Trabajo          | ( j ) Pertenecer a una gran Empresa |
| ( e ) Independencia en el Trabajo | ( k ) Seguridad en el Empleo        |
| ( f ) Nivel Jerárquico            | ( l ) Posición Social               |





#### 4.2 ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Después de realizar la tabulación de los datos obtenidos, a continuación se analiza cada pregunta mencionando el objetivo de cada una, así como el resultado.

PREGUNTA 1. La finalidad de ésta, es la de detectar en -- forma general el grado de satisfacción del -- personal hacia sus labores que desempeña y cu yos resultados fueron: el 82.73% de los trabajadores están a gusto con las actividades -- que realizan y el 17.27% no se encuentra a -- gusto.

Estos resultados indican que el Personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos se encuentra conforme con las actividades que lleva a cabo dentro del Organismo.

PREGUNTA 2. Esta se encuentra relacionada con la anterior, y su objeto es el de conocer las causas por -- las cuales el personal continúa llevando a ca bo actividades que no son de su agrado.

Las cifras obtenidas fueron por Necesidad Eco-- nómica 76.47% y por Carencia de Conocimientos 23.53%, cuyos resultados nos muestran - - -

que la mayoría del personal que se encuentra a disgusto en su trabajo, permanece en éste debido al factor económico.

Esto trae como consecuencia el bajo rendimiento del trabajador en sus labores y la falta de cooperación y armonía hacia sus compañeros.

En lo que respecta a la carencia de conocimientos para desempeñar otras actividades el índice arrojado es mínimo, para considerarlo como factor determinante de que el personal se encuentre insatisfecho.

PREGUNTA 3. Esta tiene como fin conocer cuales son las relaciones que existen en el personal de esta Organización.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Buen ambiente de trabajo	60.94%
Regular ambiente de trabajo	35.42%
Mal ambiente de trabajo	3.64%

Con los datos anteriores podemos deducir que el personal aparte de estar conforme con las actividades que lleva a cabo, también encuentra un ambiente de trabajo

acorde a su gusto y necesidades, lo que traerá como consecuencia un índice mínimo de conflictos en la Organización.

PREGUNTA 4. El propósito de ésta es saber si el personal considera que su colaboración con la Organización a través de la realización de sus labores, es realmente importante para alcanzar los objetivos de dicho organismo.

Las contestaciones fueron las siguientes:

Considera que sus labores son importantes	92.19%
Considera que sus labores no son importantes	7.81

Estos datos confirman que el personal está consciente de lo fundamental que es la aportación de cada trabajador en la consecución de los objetivos organizacionales.

PREGUNTA 5. Se encuentra ligada con la anterior y en ésta se busca detectar si la Organización valora el trabajo de sus integrantes.

La información obtenida fue la siguiente:

Se le reconoce su trabajo	59.90%
No se le reconoce su trabajo	40.10%

Con los datos anteriores se concluye que el trabajador esta conciente del papel que juega en la Organización, pero en lo referente al reconocimiento de esta labor, la opinión fue dividida, lo cual demuestra que gran parte del personal es indiferente para la Empresa.

PREGUNTAS  
6, 7 y 8

Tienen como objetivo conocer si el personal considera que la Organización lo estimula para mejorar su eficiencia en el trabajo, con el fin de obtener un beneficio mutuo, así como determinar de qué manera y quién se encarga de motivarlo.

Las cifras obtenidas fueron las siguientes:

Pregunta 6.

Considera que están motivados 38.54%

Consideran que no están motivados 61.46%

Pregunta 7.

Premios 4.05%

Reconocimiento Público. 27.03%

Otros 68.92%

(Si especificó) 67%

(No especificó) 33%

## Pregunta 8.

Departamento Personal	2.70%
Jefe de Departamento	48.65%
Supervisor Inmediato	31.08%
Otros (A la persona la motiva el trabajo en sí)	17.57%
(Automotivación)	
(si especificó	15.38%)
(no especificó	84.62%)

La contestación a la pregunta número 6 nos confirma que un porcentaje representativo del personal pasa inadvertido para la Empresa y la mayoría de los trabajadores coinciden en que la Organización no los motiva para un mejor desarrollo en la realización de sus labores.

En lo referente a los resultados de la pregunta 7, indican que el personal el cual considera estar motivado tiene como principales estímulos, los siguientes:

- Ascensos y comisiones a trabajos de mayor nivel.
- Responsabilidad de trabajos más importantes.
- Cursos de capacitación.
- Reconocimiento personal.

De lo anterior se deduce que el personal demostró su preferencia hacia aspectos no económicos por lo que al trabajador le interesa que la Empresa lo tome en cuenta y se le reconozca su labor haciendo a un lado los beneficios materiales que la Organización le pueda proporcionar.

Por último, la pregunta 8 sirvió para detectar que no existe un programa de motivación que se lleve a cabo por parte del Departamento de Personal Sindicalizado y de Confianza del Centro Administrativo. Lo cual nos da la pauta para determinar que la motivación existente es mínima y se da a juicio de las personas que tienen autoridad suficiente en alguna Subdirección, Gerencia, Departamento o Sección de la Empresa. Las personas que más se han preocupado por estimular a sus empleados, han sido los Jefes de Departamento y Supervisores Inmediatos, debido a la relación directa que tienen con los trabajadores y en base a esto pueden determinar las necesidades de los mismos.

PREGUNTAS 9, 10 y 11 Se refieren a la comunicación existente en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.

Teniendo como propósitos fundamentales de estas, los siguientes:

Conocer cuáles son los medios de comunicación más usuales en el Organismo, así como detectar en forma particular si la comunicación es eficiente y porque conductos hace saber el trabajador sus necesidades a la Empresa.

Los resultados de estas preguntas fueron:

Pregunta 9.

Circulares	57%
Boletines	20%
Sugerencias y Quejas	6%
Otros	17%

Pregunta 10.

Si es efectiva la comunicación	61.46%
No es efectiva la comunicación	38.54%

Pregunta 11.

Entrevista Directa	92.24%
Correspondencia	2.59%
Buzón sugerencias	0.00%
Otros	5.17%

En base a los porcentajes obtenidos en la pregunta número 9, el conducto principal que utiliza la Empresa para comunicarse con su personal son las circulares, sin descartar en menor grado de importancia los boletines, sugerencias y quejas, telegramas, comunicación telefónica y revistas internas, obtenidas estas tres últimas en el inciso Otros.

A través de las preguntas 10 y 11, se puede deducir que en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos la comunicación es aceptable y se realiza en forma directa Jefe-Subordinado, lo que trae como consecuencia buenas relaciones de trabajo y un mínimo de problemas.

PREGUNTAS 12, 13 y 14 Tienen como finalidad el conocer cuáles son los diferentes factores tanto económicos como sociales que otorga el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos y en qué grado ayudan, estos últimos a optimizar las relaciones entre los trabajadores de dicho centro.

La información obtenida fue la siguiente:

Pregunta 12.

Servicio Médico	18.49%
Vacaciones	18.49%



Seguros	14.04%
Préstamos Personales	13.84%
Becas	9.39%
Jubilación	15.10%
Pensiones	7.74%
Otras	2.91%

#### Pregunta 13

Deportivas	33.69%
Artísticas	28.75%
Culturales	33.05%
Otras	4.51%

#### Pregunta 14

Si ayudan las prestaciones	87.50%
No ayudan las prestaciones	12.50%

En base a las contestaciones de los entrevistados se pudo observar que el Organismo otorga todas las prestaciones económicas y sociales enunciadas en dichas preguntas y además otros beneficios como:

- Bonificación de gasolina
- 100% consumo gas doméstico
- Ayuda para obtención de casa (cláusula 166)
- Ayuda para despensa
- Fondo de ahorro
- Renta auto
- Viáticos
- Días económicos

- Servicio Biblioteca
- Recreación y Diversión

Las prestaciones sociales demuestran que al realizarse convivencias fuera del centro de trabajo, trae como consecuencia mayor coordinación y armonía de grupo entre los trabajadores, lo cual repercutirá en forma favorable a las relaciones laborales.

PREGUNTA 15 Tiene como fin determinar en qué condiciones desempeña sus labores el personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Insatisfactorio	31.77%
Satisfactorio	64.06%
Muy satisfactorio	4.17%

Como se puede observar, la mayoría del personal opina que las condiciones de trabajo son aceptables, lo cual no implica ser un problema en la consecución de sus actividades, tomando en cuenta que el ambiente puede mejorarse y servir en determinado momento como un aliciente más, del que haga uso la Empresa.

PREGUNTA 16. Con esta pregunta se pretende conocer - cuáles son los principales estímulos por los que se inclina el personal de la Organización.

Las cifras obtenidas se presentan a continuación:

Sueldo:	16.88%
Seguridad en el Empleo	15.38%
Independencia en el Trabajo	10.37%
Nivel jerárquico	9.62%
Horario de Trabajo	9.37%

Los resultados indican que el factor económico es el principal estímulo que le interesa al personal. El trabajador al obtener una remuneración aceptable pretende que su relación con la Organización sea permanente y con cierta independencia, buscando a través del tiempo un estatus superior y tiempo de trabajo más adecuado a sus necesidades.

Lo anterior es la representación real de los resultados obtenidos en esta pregunta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la investigación realizada, se pudo observar - que el personal del Centro Administrativo de Petróleos Mexi- canos desarrolla sus labores con bastante agrado y en un am- biente físico y de trabajo satisfactorio de acuerdo a sus necesidades.

Pero lo anterior no es suficiente para que los trabajadores realicen su máximo esfuerzo debido a la falta de motivación directa, ya que la forma de estimular al trabajador en este centro, es por medio de las Prestaciones que otorga la Ley y por alguna persona con autoridad, ya que no existen pro- gramas de motivación que lleve a cabo la Gerencia de Perso- nal. Por lo que teniendo mayor motivación, el personal se- rá más eficiente.

Otro aspecto importante fue el conocer la conciencia que tiene el trabajador respecto a la relevancia de sus funcio-

nes para con la Empresa y el cierto grado de interés que manifiesta la Organización al tomar en cuenta el trabajo realizado por el personal.

El factor comunicación es llevado a cabo en este Centro, en una forma muy acertada, a través de éste, el individuo puede poner en práctica sus ideas y ser un factor motivacional para los integrantes al dar a conocer las Prestaciones y Servicios a los que tienen derecho, ya que en los resultados obtenidos, se detectó el desconocimiento de algunos trabajadores, en lo referente a las prestaciones que otorga esta Empresa.

Por medio de las Prestaciones Sociales se pueden mejorar las relaciones laborales, lo que traerá como consecuencia un trabajo de conjunto más eficiente buscando el logro no solo de los objetivos Organizacionales y Personales, sino también los de grupo.

En lo que se refiere a las Prestaciones Económicas, estas van a ser las más importantes en cuanto a disminuir en forma significativa la falta de Motivación Directa. Esto debido a que el personal considera el sueldo y la seguridad en el trabajo como factores motivacionales fundamentales en su vida.

Se debe entender que la inexistencia de Motivación Directa hacia el personal es consecuencia del alto grado de complejidad que con el transcurso de los años ha ido adquiriendo la Empresa.

Debido a ésto se ha manifestado el desinterés por parte de la Organización hacia los trabajadores y trae como consecuencia con el transcurso del tiempo, mayor índice de deficiencia en el desarrollo de las labores de éstos.

En base a lo anterior se deberá considerar a la Motivación como un factor de suma importancia, ya que a través de éste, se podrá alcanzar el funcionamiento correcto de la Organización y poder así cambiar la indiferencia y desinterés que se ha manifestado por parte de los trabajadores hacia la Empresa, y aumentar la eficiencia del trabajador al realizar sus labores con una motivación que satisfaga sus necesidades, para que a través del tiempo el individuo se compenetre y supere con la Organización, obteniéndose resultados favorables para ambas partes.

Por último, la Empresa debe llevar a cabo planes y programas de motivación a través del Departamento correspondiente, con la finalidad de aumentar el factor Motivación que traerá como consecuencia una mayor optimización en las actividades realizadas por el personal y mejorar en la medida

que sea posible el acercamiento entre Empresa-Trabajador para tratar de conocer e integrar los objetivos personales a los Organizacionales, para el logro de Objetivos comunes.



## B I B L I O G R A F I A

## B I B L I O G R A F I A

1. FERNANDO ARIAS GALICIA      Administración de Recursos Humanos.  
Editorial Trillas.  
México 1979.
2. PETROLEOS MEXICANOS.      Contrato Colectivo de Trabajo S.T.P.R.M. (Sindicato GERENCIA PERSONAL.      de Trabajadores Petroleros OFICINA SERVICIOS INTERNOS      de la República Mexicana)  
México 1981.
3. TORO Y GISBETT DE MIGUEL      El Pequeño Larouse  
México 1981.
4. WERNER WOLFF.      Introducción a la Psicología FCG-9a. Edición.  
México 1979.
5.      Editores Enciclopedia Británica.  
México 1968.
6. DUBIN ROBERT.      Las Relaciones Humanas en la Administración.  
Editorial Continental.

7. J.L. TAPIA. Revista Psicología. Está usted motivando adecuadamente a su personal. Editorial Psicología. Ejemplar 44, volumen 7.
8. BALSELLI EDWIN. Psicología Industrial, su aplicación al personal de Empresas. México 1980.
9. STEPHEN P. SHAO. Estadística para Economistas y Administradores de Empresas. México 1977.
10. HARPER W. BOYD. Investigación de Mercados. México 1975.
11. OFICINA DE COORDINACION Y ESTUDIOS TECNICOS. Organización Administrativa de Petróleos Mexicanos. México 1981.
12. CORDERO NEZA JORGE ANTONIO TESIS. Motivación de Personal a través del - Adiestramiento. México 1982.