



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

HEMEROTECA Y DOCUMENTACION

PROGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS PARA LOS
TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL CENTRO
ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A N:

IRMA ELVIA AGUILERA OREA 7301813-1
AMALIA PALLARES ARELLANO 7331254-9

M-0027085

NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO



1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



NUESTRO MAS SINCERO RECONOCIMIENTO AL
LIC. RAFAEL SERRANO PARTIDA, POR LA -
VALIOSA ASESORIA QUE NOS BRINDO PARA
LA REALIZACION DE ESTA TESIS.

A MIS PADRES Y HERMANOS



A MI ESPOSO

A MI HIJA ASTRID

AMALIA

AGRADECEMOS LA COLABORACION DE
EDUARDO BECERRA POR SU AYUDA,
ASI COMO A TODAS LAS PERSONAS
QUE CON SU INFORMACION CONTRI-
BUYERON A LA TERMINACION DE ES
TE TRABAJO.

I N D I C E

	Pág.
1. INTRODUCCION	... 1
1.0 Aclaraciones	... 1
1.1 Problemática de estudio	... 2
1.2 Metodología	... 5
2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	... 8
2.1 Las Relaciones Públicas y su conceptualización	... 8
2.2 Hacia un nuevo concepto	... 12
2.3 Comunicación y Relaciones Públicas	... 15
2.4 La conceptualización de la comunicación	... 27
2.5 Hipótesis de trabajo	... 31
3. OBJETO DE ESTUDIO: EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETRO- LEOS MEXICANOS	... 35
3.1 Desarrollo del Centro Administrativo	... 36
3.1.1 Período de Don Efraín Buenrostro Ochoa	... 39
3.1.2 Período del Sr. Antonio J. Bermúdez	... 39
3.1.3 Período del Ing. Pascual Gutiérrez R.	... 43
3.1.4 Período del Lic. Jesús Reyes Heroles	... 44
3.1.5 Período del Ing. Antonio Dovalí Jaime	... 49
3.1.6 Período del Ing. Jorge Díaz Serrano	... 52
3.1.7 A manera de síntesis	... 77
3.2 El trabajador sindicalizado del Centro Adminis- trativo	... 78
3.2.1 Marco Jurídico-Laboral	... 78
3.2.2 Vida laboral del trabajador sindicalizado	... 90
3.2.3 Actitudes y/o comportamiento de los jefes	... 96

M-0027085

3.3	El Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos como modelo de comunicación	... 100
3.3.1	Petróleos Mexicanos ante los problemas laborales y de comunicación	... 100
3.3.1.1	La Gerencia de Personal	... 101
3.3.1.2	La Gerencia de Servicios Sociales	... 104
3.3.1.3	La Gerencia de Información y Relaciones Públicas	... 111
3.3.2	A manera de conclusión	... 114
4.	INVESTIGACION DE CAMPO DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL CENTRO ADMINISTRATIVO	... 121
4.1	Descripción de los instrumentos	... 121
4.2	Cuestionario piloto	... 124
4.2.1	Respuestas del cuestionario piloto	... 126
4.2.2	Resultados del cuestionario piloto	... 129
4.2.3	Análisis del cuestionario piloto	... 139
4.3	Cuestionario definitivo	... 141
4.3.1	Objeto de las preguntas	... 141
4.3.2	Obstáculos de aplicación	... 142
4.3.3	Cuestionario definitivo	... 144
4.3.3.1	Resultados del cuestionario definitivo	... 146
4.3.3.2	Análisis de las respuestas	... 156
5.	CONCLUSIONES Y PROPUESTA	... 161
	BIBLIOGRAFIA GENERAL	... 173

1. INTRODUCCION

1.0 Aclaraciones

La investigación, en cualquiera de los campos que ésta se practique, constituye un proceso cambiante y dialéctico, cuyos objetivos, en lo que a su cumplimiento se refiere, están sometidos a los cambios que genere el mismo curso de la investigación.

El caso particular de este trabajo no es una excepción y, como consecuencia, al perseguir el objetivo inicial de formular un programa de Relaciones Públicas para el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, el curso de la investigación mostró facetas de sumo interés que relegaron a este objetivo y motivaron a elegir dentro de la misma área de estudio un tema que, a nuestro juicio, tiene una mayor aportación al campo de la comunicación y las Relaciones Públicas.

Por tal motivo, el título de esta tesis difiere del contenido de la investigación, siendo la temática de ésta Las Relaciones Públicas y los trabajadores sindicalizados del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos.

La investigación que a continuación se presenta, comprendió como una de las partes esenciales el desarrollo del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, en el que son descritos cada uno de los períodos directivos que se han sucedido en esa institución a partir de la Expropiación Petrolera; sin embargo, cabe señalar que esta descripción de los períodos directivos comprende hasta la dirección del Ing. Jorge Díaz Serrano, por constituir esta parte la delimitación del tema a investigar.

1.1 Problemática de estudio

Mucho se ha hablado en la actualidad de las Relaciones Públicas y del papel que éstas juegan respecto a los intereses de quienes constituyen el factor humano (trabajadores y patrones) dentro de una empresa. Las teorías de la elevación de la productividad, por una parte, y la de la consecución de un mejoramiento y bienestar de las condiciones del trabajador, por otra, como objetivos principales de estas relaciones, son dos puntos de vista que conllevan a una serie de cuestionamientos de diferentes tipos, los que constituyen elementos que provocaron el interés para la realización de este trabajo, con el fin de ejecutar una investigación dentro de las Relaciones Públicas.

De esta forma, en el terreno conceptual, por ejemplo, se encontraron innumerables conceptos de las Relaciones Públicas, en la mayoría de los cuales se describe a éstas como una disciplina orientada hacia la búsqueda del cambio de actitud de los trabajadores de una empresa y del público, de un comportamiento negativo hacia la institución a uno positivo o más favorable respecto a sus intereses; lo que implica, desde el punto de vista de quienes elaboraron este trabajo, una concepción de las Relaciones Públicas como un medio de manipulación ideológica, de la empresa hacia los trabajadores y el público que tiene contacto directo o indirecto con ésta.

También, se hallaron opiniones respecto a esta disciplina, que la califican como un medio encaminado a lograr el mejoramiento de las condiciones laborales del trabajador; sin embargo, dicho mejoramiento se ofrece como algo secundario, como una ventaja más de las Relaciones Públicas, después de beneficiar, como objetivo primordial, a la empresa.

Estas concepciones, cuestionables sin duda, condujeron a una serie de interrogantes tales como: ¿qué son las Relaciones Públicas?

cas?, ¿qué significan esas conceptualizaciones anteriormente plan--teadas y cómo se usan?. Interrogantes que se incrementaron al to--mar en cuenta los diferentes tipos de empresa (pública y privada), que emplean a las Relaciones Públicas como disciplina: ¿Cómo funciona esta disciplina y qué objetivos tiene en cada una de ellas?, ¿es posible que se utilicen para tratar algún problema o situación específica en la empresa?; si estas Relaciones pueden ser usadas para - beneficio del trabajador: ¿Qué condiciones deben existir para ello?, ¿se destinan a un determinado público?, ¿son realmente útiles las - Relaciones Públicas?; ¿se realizan verdaderas Relaciones Públicas - en las empresas públicas?; ¿las Relaciones Públicas que se hacen en las empresas públicas se orientan hacia el beneficio del trabajador o al de la empresa?; en una institución pública ¿el ejercicio de - las Relaciones Públicas se lleva a cabo de manera independiente o - se encuentra condicionada con algunos factores?, ¿cuáles son esos - factores?.

Asimismo, al considerar a las Relaciones Públicas como una modalidad específica de la comunicación, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cómo son los mensajes que conforman un programa de Relaciones Públicas para una empresa pública?, ¿cuál es la respuesta que dan a estos mensajes los trabajadores de una empresa pública?, las Relaciones Públicas ¿cumplen realmente el cometido de estable--cer la comunicación entre y con los trabajadores, como lo afirman - algunos estudiosos?, ¿qué grado de importancia se le presta a la comunicación en una empresa pública?; ¿cómo es concebida y, por ende, practicada, la comunicación en una empresa pública?. Estas interrogantes guiaron el interés de esta tesis y llevaron a precisar un objeto de estudio dónde explicarlas y contestarlas.

Así, en una sociedad como la nuestra, la acción de las Relaciones Públicas se orienta indiscutiblemente hacia el incremento de la productividad; sin embargo, se puede uno preguntar si en una empresa pública la acción de estas Relaciones es diferente, sobre todo -

por el carácter nacional y social de una empresa propiedad del Estado.

Se cree que en una empresa pública la disciplina en estudio lo gre ser un instrumento primordial para obtener cuantitativa y cualitativamente mejores resultados en la producción de servicios, objetivo final de la empresa pública, así como en las relaciones laborales y en las demás ramas de la organización de una empresa de este tipo.

Se considera, asimismo, que éstas podrían ser el instrumento - eficaz que permitiera conocer las características y necesidades del trabajador para llevar al mejoramiento de sus condiciones.

Para tratar de conocer y explicar lo anterior fue necesario, - en primer término, determinar la empresa con las características indispensables; se requería una empresa de carácter público en la que existieran problemas correspondientes al área de las Relaciones Públicas. Por tal motivo, se consideró a la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX), como modelo viable para la investigación, por ser ésta una paraestatal, de gran importancia a nivel nacional e internacional, y cuyos propósitos últimos son los de distribuir la riqueza petrolera a través del gasto social del Estado.

Al iniciar el trabajo de investigación en esta empresa, se pretende estudiar a las Relaciones Públicas como factor comunicacional y determinar la posibilidad de elaborar un programa de Relaciones - Públicas internas para esta institución; se persigue, asimismo, investigar los problemas del trabajador petrolero, limitando la investigación hacia los problemas de comunicación, para detectar cuáles son sus necesidades e intereses reales y proponer soluciones viables a dichos problemas; y, finalmente, investigar si las relaciones laborales pueden mejorar si se aplica (o se modifica, en caso - de existir) un programa de Relaciones Públicas internas, que com---



prenda la integración del trabajador a la empresa, mediante la adecuación de sus programas a las necesidades de ésta.

Así, una vez determinada la empresa, objeto del presente estudio, se originaron nuevas interrogantes más específicas: ¿Existen - Relaciones Públicas en PEMEX?, ¿qué conceptualización de Relaciones Públicas es la que rige en esta paraestatal?, ¿qué objetivos persiguen los mensajes enviados a los trabajadores petroleros?, ¿qué grado de retroalimentación tienen los mensajes transmitidos a los trabajadores de PEMEX?, ¿qué tipo de comunicación se da dentro de la - empresa?, ¿ante qué tipos de mensajes se obtiene mayor respuesta y por qué?, las Relaciones Públicas de PEMEX, si existen, ¿son las - adecuadas para sus trabajadores?; ¿cómo es la conducta-respuesta de los trabajadores petroleros ante las Relaciones Públicas de PEMEX?.

1.2 Metodología

El inicio de la investigación requería en primera instancia la delimitación del universo de estudio. Así, se encontró que PEMEX - constituye un organismo integrado por 113 mil trabajadores aproximadamente. Ante esta situación y debido a las limitaciones materiales y humanas, se hacía indispensable reducir el número de dicho -- universo. Para ello, se pensó en un sector de trabajadores que representaran intereses y características comunes, que no se encontraran dispersos en toda la República y que su estudio fuese posible - de llevarse a cabo, tomando en cuenta la captación de información.

Ante la consideración de que gran parte de los mensajes y actividades correspondientes a las Relaciones Públicas se generaban en el Centro Administrativo de PEMEX, se escogió al sector de trabajadores de éste para ser estudiado. Sin embargo, aún existía otra característica de la población respecto a la cual se podría delimitar más el universo de estudio: el Centro Administrativo se compone de

trabajadores sindicalizados y de confianza, entre estos dos grupos, unos de planta y otros transitorios. De entre ellos, se optó por - el primer grupo, por ser quienes constituyen el grueso de la población y a los cuales deberían dirigirse los programas de Relaciones Públicas allí elaborados.

De esta manera, nuestra población o universo quedó constituida por los trabajadores sindicalizados de Petróleos Mexicanos, tanto - de planta como transitorios.

Una vez precisada la institución y el nuevo universo de estudio, se hace necesario fijar los procedimientos a seguir con los - que se conformará nuestra investigación; es decir, la determinación de la metodología.

En una primera instancia y por constituir el punto de partida, se analizará el concepto de Relaciones Públicas, así como los términos principales que se encuentran inmersos dentro de él. El análisis de este concepto llevará a una definición propia de Relaciones Públicas, sobre la cual se desarrollará toda la investigación (cap. 2). Este concepto contendrá lo que a juicio de quienes realizaron este trabajo, deben ser las Relaciones Públicas; con él se podrán - enriquecer los argumentos básicos para la formulación de la hipótesis y el desarrollo de la investigación.

El concepto de Relaciones Públicas tomará en cuenta tanto aquellas definiciones que tiendan a conceptualizar al proceso de la comunicación como elemento primordial para el ejercicio de esta disciplina, como a las que comprendan el bienestar para el trabajador.

La hipótesis (cap. 2), guiará el trabajo, y se constatará con la ubicación jurídico-político administrativa de la empresa (cap. - 3), así como con una investigación de campo (cap. 4).

Posteriormente, se considera necesario establecer el marco jurídico-político en que se encuentra inserta la empresa en estudio, con el objeto de ubicarla dentro de un contexto que permita la orientación hacia el entendimiento de las Relaciones Públicas en este lugar. Para ello, será necesario investigar brevemente sus antecedentes, desarrollo y condiciones actuales, bajo las cuales laboran y - se interaccionan los trabajadores del Centro Administrativo de PEMEX. Esta parte de la investigación comprenderá aspectos históricos, administrativos, laborales y sociales. Asimismo, el aspecto comunicacional y de Relaciones Públicas, será posible determinarlo mediante el estudio de las Gerencias encargadas específicamente de ello.

Una vez que se ha constituido el marco jurídico-político del Centro en estudio, se procederá a la investigación de campo, que comprende la aplicación de cuestionarios que permitan detectar posibles problemas comunicacionales y de Relaciones Públicas; la detección de éstos será confirmada con un cuestionario piloto y el grado de importancia que los trabajadores confieren a cada uno de ellos - se medirá a través de un segundo cuestionario (definitivo).

Finalmente, con los resultados obtenidos del trabajo de campo, se realizará el análisis que permita determinar, de manera conjunta con el marco teórico conceptual planteado inicialmente, una explicación más fuerte sobre la problemática comunicacional del Centro Administrativo de PEMEX.

2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 Las Relaciones Públicas y su conceptualización

Al iniciar lo que constituiría el marco teórico-conceptual para la investigación, se encontró la convergencia de varias definiciones de Relaciones Públicas, en lo que se refiere a su principal objetivo; en dichas definiciones, se conceptúa a éstas como un medio para lograr un clima saludable y crear una buena imagen de la empresa donde se aplican, así como para establecer y mantener relaciones de confianza entre los diferentes públicos con que tiene contacto la empresa.

Cabe señalar que en varias de estas definiciones se concibe a la comunicación como parte importante de esta disciplina; sin embargo, se debe tener presente que las Relaciones Públicas son las que se encuentran en el ámbito de la comunicación.

De igual forma, se encontró que las Relaciones Públicas son utilizadas para abordar los problemas que se presentan en la empresa, influyendo en la opinión de los diversos públicos y logrando finalmente beneficios a ésta. Tal es el caso de las concepciones que ofrecen el Webster New Internacional Dictionary, la Asociación Francesa de Relaciones Públicas, M. Louis Salleron y otros (ver bibliografía general). Cabe señalar que el estudio detallado de estas concepciones será eliminado por no corresponder a la orientación del presente trabajo, el cual se encuentra encaminado al estudio de una empresa paraestatal.

Para esta investigación, se consideró pertinente estudiar los puntos de vista de los conocidos autores Jorge Ríos Szalay, Edward J. Robinson, así como el prestigiado Public Relation News. Ríos Szalay dice: "Las Relaciones Públicas son el conjunto de activida--

des efectuadas en cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública o "públicos", tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar entre ellos una imagen favorable de la organización, que le permita sostener y promover su desarrollo". (1)

Este concepto indica que las Relaciones Públicas son un conjunto de actividades que se efectúan para crear y mantener buenas relaciones entre los miembros de la "organización"; pero hay aquí una objeción, ya que se considera necesario definir el tipo de actividades a que se hace referencia, pues esta palabra es posible de interpretarse con un sinnúmero de situaciones que se hallan fuera de la disciplina en estudio; de esta forma, se tiene que para conseguir buenas relaciones (suponiendo que ello consistiera en una relación armónica real entre trabajadores y patrones) se pueden tomar medidas de orden administrativo e higiénico, que si no tienen apoyo en la comunicación no producen las "buenas relaciones". De igual manera, Ríos Szalay no precisa a qué tipo de organización se refiere, aunque, como se nota en su definición, se refiere a una empresa que compra y vende.

Así, es posible decir que esta acepción precisa la especificación de actividades comunicacionales, porque es en base a éstas que se constituyen las Relaciones Públicas y se pueden lograr los objetivos planeados.

Asimismo, hay dentro de este concepto un deseo de lograr buenas relaciones entre los miembros de la organización, lo que recae obviamente en beneficio de la empresa, al producirse una buena imagen de ésta; situación que provocaría actitudes positivas también para la empresa.

Existen aquí dos objeciones: en primer término, se requiere - mencionar qué son, o bien, en qué consisten las "buenas relaciones", ya que éstas pueden concebirse como sometimiento o subordinación de los trabajadores, o pasividad de ellos ante la empresa, etc.; es - preciso decir si estas "buenas relaciones" comprenden la aceptación real de la empresa por convencimiento propio del trabajador. La se - gunda de estas objeciones consiste en que pese a que se habla de - buenas relaciones, no se menciona nunca si se persiguen beneficios para el trabajador, al igual que se hace para la empresa.

Por otra parte, se encontró que Edward Robinson considera a - las Relaciones Públicas como una "ciencia aplicada" en el área so - cial y del comportamiento, cuyas funciones son:

- 1.- "Medir, evaluar e interpretar las actividades de diversos pú - blicos pertinentes.
- 2.- "Asistir a la administración en los objetivos para aumentar la comprensión y aceptación públicas de los productos, planes, po - líticas y personal de organización.
- 3.- "Equilibrar estos objetivos con los intereses, necesidades y - metas de los diversos públicos pertinentes; y
- 4.- "Desarrollar, ejecutar y evaluar un programa para lograr la - comprensión y aceptación públicas". (2)

En esta definición encontramos que se concede al perceptor una importancia superior a la que ofrecen otros autores y son tomadas - sus necesidades, intereses y metas como factores que deben equili - brarse con los objetivos para aumentar la comprensión y aceptación públicas de todo lo que constituye la empresa; sin embargo, se en - contró que no existe especificación respecto al tipo de intereses - de los públicos en los que se pretende lograr dicha comprensión y - aceptación.

De esta forma, el concepto queda como la equiparación de intereses que no conducen necesariamente al mejoramiento del trabajador y que no están comprendidos dentro de programas específicos desarrollados por la empresa.

Pese a estas observaciones, la presente definición se acerca - un poco más a la concepción que servirá de base para la presente investigación, pues se introducen los intereses del perceptor como - factor considerable.

Por otra parte, el Public Relations News define a las Relaciones Públicas como la "función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y lleva a cabo - un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y aceptación del público". (3)

En esta definición, las Relaciones Públicas se conciben como - un instrumento para lograr la aceptación y comprensión de los diferentes públicos, quedando olvidado nuevamente cualquier beneficio o acción hacia el trabajador.

Además, en esta concepción de Relaciones Públicas se concibe - al receptor como un objeto pasivo que es estudiado para la elaboración y ejecución de programas que generen en la empresa mejores resultados.

Esta definición se orienta básicamente hacia el aspecto administrativo olvidando la función comunicacional, y restando con ello las posibilidades de una verdadera comprensión y aceptación por parte del público.

Como se ha visto, las definiciones aquí presentadas se encuentran orientadas a la utilización de las Relaciones Públicas como un

instrumento manipulador, en el que la comunicación es empleada sólo para llegar efectivamente a los receptores y provocar en ellos una buena imagen de la empresa, sentimientos de confianza y de identificación hacia ésta; haciendo de la comunicación, sobre todo, un instrumento sometido a los intereses de la empresa.

Dicha situación encierra o comprende una posición desigual entre los dos extremos de la comunicación, ya que mientras el comunicador (empresa) estudia y elabora mensajes efectivos para el receptor, en espera de obtener beneficios que se representan en el incremento de la productividad y en la ganancia económica (situación que encubre proyectando una falsa imagen de beneficio para el trabajador), el receptor recibe los mensajes que, al ser elaborados específicamente para él, no se incluyen amplias posibilidades de pasar desapercibidos, y así el trabajador se forma la buena imagen, la confianza y las actitudes positivas hacia la empresa, logrando esta última su objetivo final.

2.2 Hacia un nuevo concepto

Después de haber revisado los anteriores conceptos de Relaciones Públicas, se hace necesario construir un concepto propio que permita desarrollar este trabajo. Así, se tienen las siguientes consideraciones:

Las Relaciones Públicas en su acepción general son: una disciplina administrativa que se fundamenta en el proceso de la comunicación para el entendimiento entre una organización y/o institución social y sus públicos externos e internos, con el objeto de proporcionar la elevación del nivel de vida de los trabajadores y de beneficiar a la comunidad que la rodea, lo que permitirá a la vez, crear un ambiente de confianza y aceptación hacia la organización, que trascienda en el buen funcionamiento de ésta.

Esta conceptualización de las Relaciones Públicas, que guiará este trabajo, ha surgido al considerar que no sólo uno de los factores humanos que integran la empresa puede ser quien logre obtener - beneficios de su aplicación. Además, se señalan a las Relaciones - Públicas como una disciplina administrativa, por ser un conjunto de técnicas y conocimientos indispensables para la conducción de cualquier organismo; igualmente, porque toda organización social e institucional revisa, planea y establece políticas para socializar (hacer común) las actividades que en ella se desarrollan, valiéndose - para ello de las Relaciones Públicas y, por consiguiente, de la comunicación.

En dicha concepción, se hace énfasis en que esta disciplina administrativa está basada en el conocimiento real del proceso de la comunicación, ya que en campo concreto de las Relaciones Públicas, los elementos de ese proceso son analizados y estudiados específicamente para la codificación y envío de mensajes, tanto para el público interno como para el público externo, de quienes se espera respuesta para la modificación o el reforzamiento, según sea el caso, de las Relaciones Públicas que se estén ejecutando. Con la aplicación de estos mensajes, se pretende proporcionar al perceptor los - elementos de tipo social, cultural y económico contenidos en revistas, boletines y medios de difusión en general, así como en medidas administrativas que otorguen al perceptor todos los elementos que, conllevan a un mejoramiento y bienestar de él y su familia.

Cabe hacer mención que para este trabajo se hará una distinción entre Relaciones Públicas internas y externas, siendo las primeras hacia las que se orientará esta investigación.

Así, se comprende que las Relaciones Públicas externas estarán orientadas al establecimiento de un sistema comunicacional, dirigido a la interacción con el público externo con el que tiene contacto una empresa; es decir, compradores, vendedores, vecinos de la -

zona, etc., con el objeto de generar beneficios de los que participan tanto la empresa como estos públicos.

Las Relaciones Públicas internas, para el objeto de este estudio, constituyen una disciplina administrativa, basada en el conocimiento real del proceso de la comunicación, que tiene como fin el establecimiento de un sistema comunicacional dentro de un organismo social; sistema que deberá ser el adecuado a las necesidades del trabajador, para contribuir al mejoramiento de sus condiciones, mediante el desarrollo económico, intelectual y social de él y su familia. Dicha situación repercute en el establecimiento de buenas relaciones laborales que conllevan a un beneficio mutuo del trabajador y la empresa.

Se considera como disciplina administrativa a las Relaciones Públicas ya que, por una parte, su ejercicio dentro de cualquier empresa se encuentra encomendado a un órgano administrativo específico, sea éste una oficina, departamento, dirección u otra unidad de mayor jerarquía, incluido siempre dentro de una estructura interna formulada para definir el cuerpo de una organización.

Por otra parte, se les denomina como disciplina administrativa porque su formulación y desarrollo no podrían efectuarse sin aplicar los elementos que conforman el proceso administrativo.

Así, dentro de este planteamiento y retornando a las exposiciones de Agustín Reyes Ponce (4), se tiene que para el ejercicio de las Relaciones Públicas en cualquier empresa, resulta en primera instancia, la necesidad de establecer los cursos de acción, que permitan realizar los objetivos de la empresa; es decir, se realiza la previsión.

Los objetivos, políticas y procedimientos son elementos a fijarse, una vez realizada la previsión; lo que implicará determinar

todo cuanto habrá que realizarse: la manera de conducir nuestra conducta, escoger entre todas las técnicas de trabajo, etc., esto es, se lleva a cabo la Planeación.

El siguiente paso es estructurar concretamente cada una de las actividades de Relaciones Públicas, lo que significa Organizar.

Posteriormente, se incluyen los elementos necesarios, tanto técnicos como materiales y humanos para la ejecución de los objetivos y acciones, esta acción es otra etapa indispensable para el ejercicio de las Relaciones Públicas, y es la Integración.

La Dirección de todos los elementos humanos, técnicos y materiales disponibles para las Relaciones Públicas, es etapa decisiva en esta disciplina ya que, a través de órdenes y sugerencias por parte de la autoridad, se llevan a la práctica las actividades planeadas.

Finalmente, la disciplina en cuestión incluye el control o verificación de las actividades realizadas; ello, mediante la comparación de lo efectuado con lo planeado.

2.3 Comunicación y Relaciones Públicas

Durante la exposición y análisis del concepto de Relaciones Públicas, se encontró que la comunicación constituye una parte esencial de esta disciplina, ya que es en base a la comunicación que se planean, organizan y ejecutan los programas de Relaciones Públicas en cualquier empresa o institución. Por tal motivo, se consideró prioritario penetrar en el área de la comunicación y establecer los parámetros y marco de referencia de éstas, que servirán de guía en la investigación.

Como es sabido, la comunicación tiene una importancia vital para la existencia de cualquier sociedad; los estudiosos de ésta la identifican como la práctica indispensable que tiene el hombre para subsistir y lograr un desarrollo. La comunicación, dice Antonio Méndez, "... es el marco teórico y práctico para investigar, planificar y realizar los procesos de la vida contemporánea, socio-culturales, cívicos, económicos, políticos y militares..., nada puede suceder al margen de la comunicación social" (5). Asimismo, el mismo autor indica que "el grado de desarrollo de una sociedad, entidad, empresa y/o individuo, puede medirse por su capacidad para comunicarse consigo mismo y con el mundo que le rodea". (6)

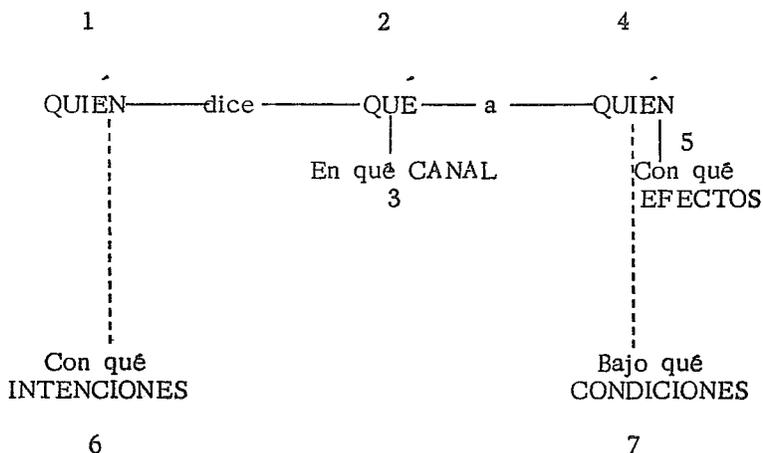
La importancia de la comunicación es indiscutible y su estudio se ha llevado a cabo desde tiempos muy antiguos, dando origen a diversos modelos que la conceptualizan. A continuación, se detallan algunos modelos de comunicación considerados de importancia para este estudio y se intentan relacionar con el concepto de Relaciones Públicas, formulado en el apartado anterior.

NIXON

Desde tiempos muy antiguos, filósofos e investigadores se dedicaron al estudio de la comunicación, descubriendo paulatinamente los elementos que la conforman.

Hasta antes de Nixon, la comunicación se limitaba a la interrelación de un comunicador con un receptor, mediante un mensaje emitido a través de un canal, lo cual provocaba un efecto. Nixon propone un modelo en el que aparecen las INTENCIONES del comunicador y las CONDICIONES en que se recibe el mensaje; elementos cuyo análisis permite un mayor conocimiento del proceso de la comunicación.

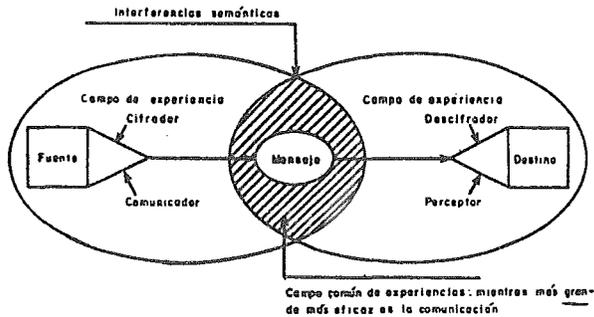
En su modelo, Nixon expresa cómo toda comunicación lleva implícita una intencionalidad del comunicador para provocar determinados efectos; de las condiciones en que se recibe el mensaje dependerá directamente su efectividad y el logro de esa intencionalidad. (7)



Bajo este modelo, las Relaciones Públicas resultan más comprensibles respecto a la función que ejerce la empresa u organización sobre sus trabajadores; la intención de provocar en ellos una buena imagen, dependerá en gran medida de las condiciones en que reciban el mensaje.

SCHRAMM

Más tarde, Schramm hace una adaptación a un diagrama elaborado por Shannon y Weaver, el cual correspondía a un sistema de comunicación electrónica y aportaba dos elementos: la fuente y el destino. En esta adaptación, Schramm introduce el concepto de la codificación y el de la decodificación del mensaje efectuadas por el emisor y el receptor respectivamente. Asimismo, este autor incrementa al esquema el factor campo de experiencia; condición esencial para la adecuada comprensión del mensaje al evitar la interferencia semántica. (8)



La adaptación que hace Schramm al diagrama de Shannon y Weaver abre nuevas concepciones respecto a cada elemento del proceso de la comunicación; se considera a la fuente y al comunicador como una sola persona, con lo que no se está totalmente de acuerdo, ya que este último toma los conocimientos y experiencias, con que habrá de comunicarse, de su medio externo, que es a la vez la fuente de comunicación.

En su modelo, Schramm representa cómo el perceptor de la comunicación modifica su posición receptiva una vez que ha recibido el

mensaje, para tornarse en emisor; con este planteamiento, se marca la pauta para la comprensión total del proceso que se realiza en la comunicación.

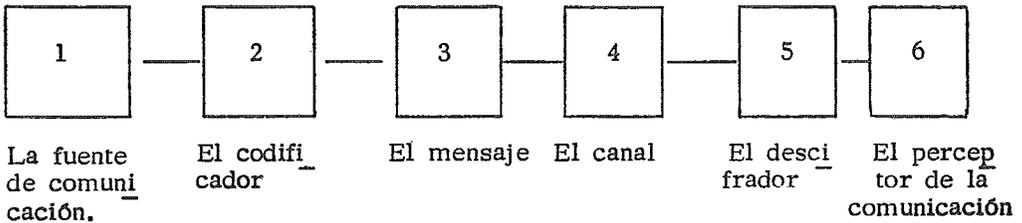
Este modelo se ve expresado en Relaciones Públicas, como el entendimiento mutuo entre empresa-trabajador, sobre todo porque es dentro de un código común que permite descifrar el mensaje recibido y cifrar o codificar uno nuevo, que es captado por el que inicialmente lo emitió.

Pero aún aquí quedarían lagunas si no se consideran los factores externos que afectan a uno y otro, lo que en última instancia determina la posición de éstos, como por ejemplo la influencia que sobre él tiene su familia o su círculo de amigos, o sea, aquellas personas con las que se encuentran íntimamente ligado y que son su grupo de referencia primario, señalado por Robinson en su obra citada; también es necesario considerar dentro de estos factores externos, que pueden afectar a la comunicación, a los grupos de referencia secundarios del perceptor, que son las personas con las que se tiene un contacto eventual, por ejemplo con el dependiente de la tienda, el policía de la esquina, etc. y a la vez, con aquellas comunicaciones que se efectúan en forma indirecta.

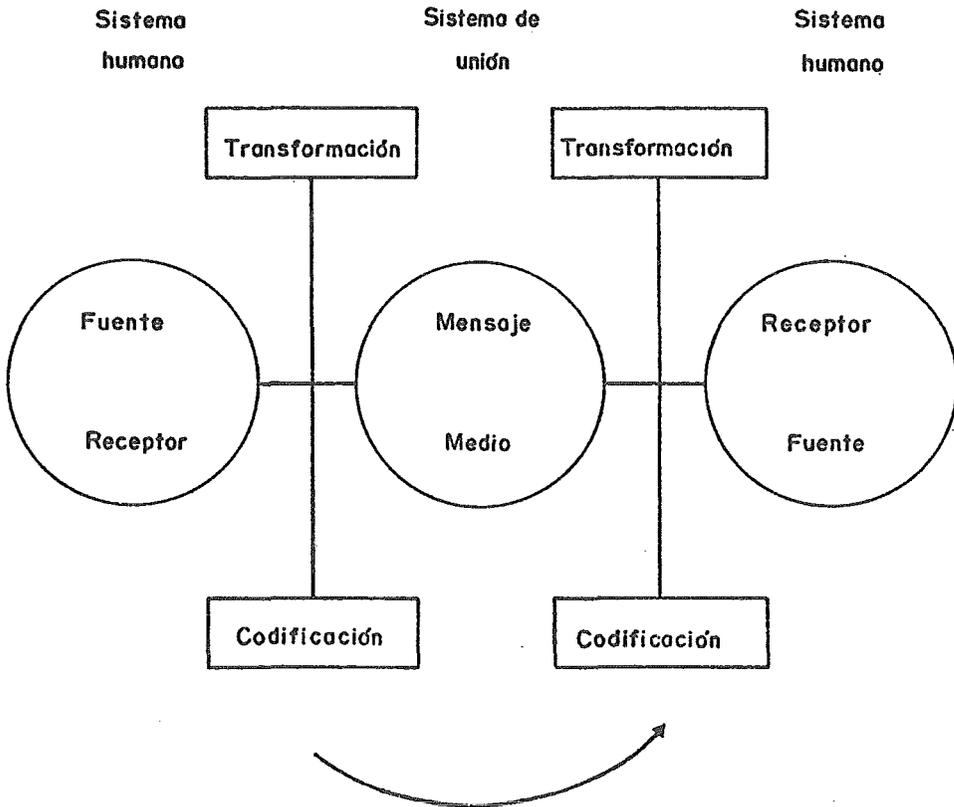
Bajo este modelo de comunicación colectiva, las Relaciones Públicas no logran su objetivo en los receptores, que descifran el mensaje, pero que es menos posible la respuesta a éste por la complejidad en que se torna el tipo de comunicación y que en muchas ocasiones no corresponde a sus intereses por ser un conglomerado heterogéneo; o bien, al retornar el mensaje, lo efectúa el líder del grupo al cual pertenece el individuo, que muchas ocasiones no expresa lo que desea el ente individual.

DAVID K. BERLO

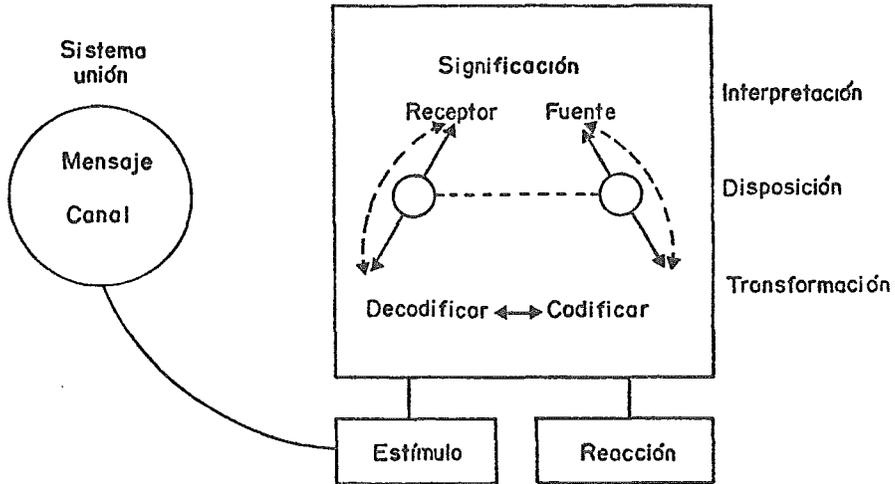
Identifica al codificador y al descifrador como dos personas - diferentes. El primero traduce a una clave los propósitos de la - fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el perceptor (9). Su modelo del proceso de la comunicación es el siguiente:



Berlo considera que el sistema humano dentro de la comunicación está constituido por la fuente-receptor y el receptor-fuente, elementos humanos que hacen posible el envío de mensajes. A la vez, el sistema de unión lo llama al trayecto que tiene el proceso de un mensaje (10), en donde se comprende la decodificación, percepción - del significado, interpretación y finalmente la reacción provocada por el mensaje, traducida en una respuesta que se coloca dentro de una clave (o sea, se codifica). El diagrama de dicho sistema es el siguiente:

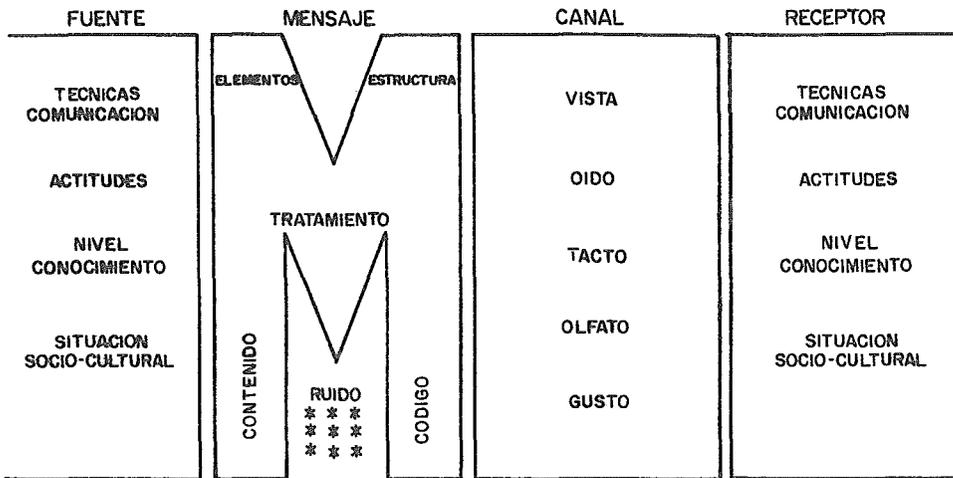


Al sistema de unión, Berlo lo grafica como a continuación se muestra:



El análisis del proceso de la comunicación es también estudiado por Berlo, quien desarrolla su modelo y señala los factores que entran en toda comunicación humana, como se observa a continuación:

MODELO "BERLO" FACTORES COMUNICACION HUMANA



En este modelo se expresan los factores que entran en juego en la comunicación humana, lo que permite que los mensajes enviados - sean entendidos por el receptor al considerarse las técnicas de comunicación, actitudes, nivel de conocimiento y situación socio-cultural.

Al tomarse en consideración estos factores, puede decirse que es factible un entendimiento entre el comunicador con el receptor y pueden ser exitosas las Relaciones Públicas bajo este modelo, porque al carecer el receptor, por ejemplo, de técnicas de comunicación, no va a poder estructurar adecuadamente la respuesta al mensaje recibido. Asimismo, si al enviarle un mensaje no se toma en cuenta sus actitudes, nivel de conocimiento y situación socio-cultural, existirá una barrera infranqueable para obtener la respuesta -

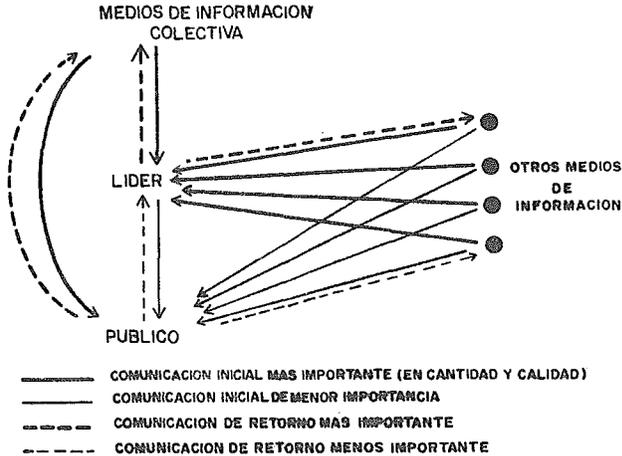
deseada, que tanto en el área de comunicación y Relaciones Públicas son necesarias.

Ahora bien, se puede observar que Berlo detalla específicamente los elementos, tratamiento y estructura que tiene todo mensaje - incluyendo, además, el factor ruido, el cual afecta al perceptor en menor o mayor grado según sea la intensidad del mismo.

Por lo que respecta al canal, Berlo señala a aquellos elementos físicos con que cuenta el hombre para captar el mensaje; sin embargo, no indica en su modelo al medio, que es el elemento creado - por el hombre para hacer llegar sus mensajes, como lo son la radio, el cine, la televisión, etc., mismos que requieren para su funcionamiento de un canal, en estos casos serían las ondas sonoras y luminosas.

DUMAZEDIER

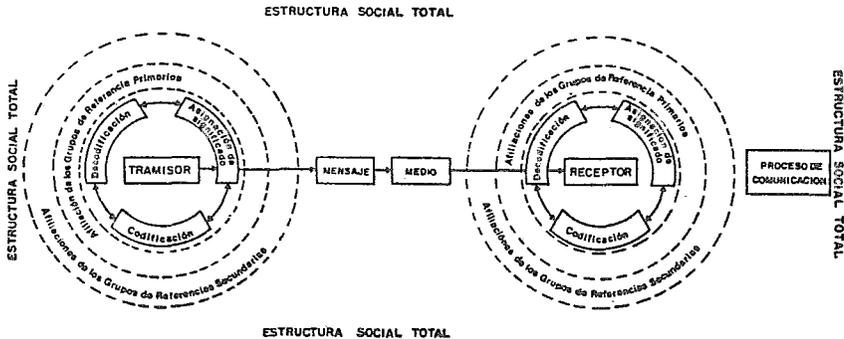
Este autor elabora un diagrama que indica la posición de los - líderes de opinión como intermediarios en la transmisión de los mensajes de los medios de comunicación colectiva y de otros medios de información hasta el público; para ello parte de la teoría del "flujo de la comunicación en dos etapas" sostenida por Lazarfeld, Berlson y Gaudet (11), como a continuación se muestra:



Esta teoría vista dentro del área de las Relaciones Públicas - es sumamente valiosa, debido a que identificando al líder de opinión del público (que en este caso serían los diversos grupos de trabajadores, integrados formal o informalmente dentro de la empresa), se detectarían más concretamente los intereses, inquietudes, etc., de los trabajadores y a la vez, por medio de estos líderes se conocería el grado de éxito o fracaso del programa de Relaciones Públicas a desarrollar; esto es por la influencia que los líderes de opinión ejercen en su grupo, a tal grado, que lo que acepta o rechaza el líder, es imitado por los miembros que componen su grupo, situación que los manipuladores de opinión aprovechan ganándose la simpatía de los líderes y así poder alcanzar su objetivo.

EDWARD J. ROBINSON

Robinson ve la comunicación dentro del punto de vista de las - Relaciones Públicas y en base a ello, diseña el siguiente modelo:



En este modelo se adiciona el concepto de grupos de referencia primarios y secundarios, porque Robinson considera que son factores importantes que afectan el proceso de la comunicación; sin embargo, está aún incompleta su concepción, porque falta especificar el efecto que causan en la comunicación otros factores de la estructura social total, como el mismo autor aclara. (12)

Se considera que este modelo aunado al conocimiento del diagrama de Dumazedier, abre el camino para efectuar unas Relaciones Públicas efectivas, porque al tener el individuo grupos de referencia primarios y secundarios, necesariamente en cada uno de ellos existe un líder que sirve como intermediario de la información que se recibe de los medios de comunicación utilizados por la empresa, el cual le otorgará una interpretación y tomará una posición respecto a ella. Situación que es muy importante, porque la conducta que adquiera el líder del grupo ante cierto asunto, será seguida por los

miembros que conformen su grupo.

Con el modelo de Robinson y los diagramas del Sistema de Unión y del Sistema Humano que Berlo diseñó, conjuntamente con la esquematización de los factores de la comunicación humana, se puede decir que el estudioso de las Relaciones Públicas podrá tener una conceptualización casi total de los elementos y el proceso que se genera en toda comunicación humana. Cuestión que es muy importante porque, al no conocer o desechar algunos de los factores que poseen los elementos de la disciplina en estudio, ésta sufre tergiversación y no logra su objetivo para lo cual se elaboró, o sea, obtener una res--puesta, a la vez, al desconocer cómo funciona el sistema de unión y el sistema humano, se da un rompimiento de uno u otro extremo de la comunicación, y ésta no es posible obtenerse con óptimos resultados.

2.4 La conceptualización de la comunicación

Después de analizar algunos modelos de comunicación, resulta, asimismo, indispensable el análisis de algunos conceptos de comunicación que ofrecen Charles Wright, Antonio Menéndez, José I. Aceves Jiménez y David K. Berlo, por constituir sus definiciones elementos de interés y valor en el presente estudio.

Así, inicialmente, con una definición breve que expresa la importancia de la comunicación para el ser humano, se encuentra a -- Charles Wright, quien dice: "la comunicación es el proceso por me--dio del cual se transmiten significados de una persona a otra; este proceso es para los seres humanos fundamental y vital". (13)

Se encuentra aquí, que la comunicación no es simplemente una - acción, sino un proceso, con el que se transmiten significados de - una persona a otra; sin embargo, surgen algunas cuestiones: si la - comunicación es un proceso y un proceso es: "... un continuo insepa

rable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unido con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente" (14); entonces, este concepto requiere una mayor explicación, ya que para esa transmisión de significados intervienen más elementos que el emisor y el receptor a los que hace referencia Wright.

Antonio Menéndez, por su parte, también ofrece un concepto que se refiere a la comunicación por su trascendencia, definiéndola por su acción, influencia y determinación dentro del contexto social, pero omite cada uno de los elementos que intervienen en ella y su interacción; para este autor, la comunicación: "es un proceso vital, mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio. Realiza su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de información y conductas". (15)

Esta definición trata a la comunicación como proceso orientado a la acción de un organismo con respecto al medio que lo rodea, se puede apreciar aquí, la ausencia del tratamiento de los demás elementos del proceso, los cuales revisten la misma importancia que el emisor (o bien, organismo, como lo denomina Menéndez).

Con este concepto se enfoca al emisor como elemento de primordial importancia en el proceso, lo que encierra una contradicción, pues como lo señala la definición antes citada, todos los elementos poseen la misma importancia, y en ausencia o deterioro de cualquiera de ellos, el proceso no existe.

Una definición más completa la ofrece el Lic. José I. Aceves - Jiménez, quien dice: "La comunicación es el proceso alternante o recurrente y vital a través del cual un emisor, previa selección de un medio, envía un mensaje, valiéndose de un canal, a un receptor,

del cual demanda una respuesta". (16)

En esta explicación sobre lo que constituye el proceso de la - comunicación, se introduce a cada uno de los elementos relacionándo los entre sí, explicando su acción concreta para llegar a un objetivo final; sin embargo, este concepto genera otras interrogantes: - ¿Cómo y por qué surge este mensaje?, ¿qué se espera del receptor al enviar dicho mensaje?.

Una posible respuesta a estas preguntas la ofrece la defini--- ción de David K. Berlo: "Toda comunicación humana tiene una fuente, es decir, una persona o grupo de personas con ciertas intenciones, necesidades y propósitos para comunicarse. Estos propósitos deben ser expresados en forma de mensaje, para lo cual se requiere un en- codificador. Este tomará las ideas de la fuente y las dispondrá en un código. Para que el mensaje sea transportado es necesaria la - ayuda de un canal, el cual es un conducto, un portador del mensaje. La persona que se encuentra al otro lado del canal será el receptor de la comunicación, éste deberá ser un sistema similar a la fuente.

"La fuente ha tratado de producir un estímulo. Si la comunica- ción tiene lugar, el receptor responderá a un estímulo, si no es -- así, la comunicación no ha ocurrido. Así como la fuente necesita - de un codificador para traducir un propósito un mensaje, el recep- tor le hará falta un decodificador para traducir su mensaje". (17)

Con esta definición de comunicación, Berlo deja abierta la po- sibilidad de que la fuente es quien presenta el propósito de comuni- car, para lo que se vale de un encodificador; aspecto que no se com- parte para el presente estudio ya que, en términos generales, es el comunicador o encodificador, quien tiene la necesidad de comunicar algo, y, por ende, de estructurar un mensaje para lo cual recurre a la fuente, como generadora de una información que habrá de codifi-- carse por el mismo comunicador.

Para el desarrollo de la presente investigación y haciendo hincapié en las consideraciones anteriores, se tomará como base la concepción de David K. Berlo, por estimar que éste comprende más ampliamente lo que constituye el proceso de la comunicación.

De acuerdo a la exposición de conceptos, realizada hasta el momento, puede clasificarse a las Relaciones Públicas internas, como un tipo de comunicación que reúne aspectos específicos, tales como la caracterización de emisor y receptor por patrones y trabajadores, respectivamente; la emisión de mensajes a través de diversos medios (como son las revistas, boletines, cartas, anexos de nóminas, etc.), que han sido codificados de acuerdo a las políticas internas de una organización, el envío de dicho mensaje se realiza con el objetivo de proporcionar al perceptor beneficios personales y familiares de diferente índole y propiciar, asimismo, una imagen positiva o favorable de la empresa en el perceptor. Dicho objetivo será verificado en la retroalimentación, misma que se manifestará con la conducta y actitudes que el trabajador refleje en su actividad laboral.

Después de haber definido a las Relaciones Públicas como un tipo de comunicación, es importante exponer también brevemente las diferentes formas de dicha disciplina que intervienen en las Relaciones Públicas internas, éstas son: la interpersonal, la colectiva y la masiva. Cabe señalar que estas clasificaciones se han realizado atendiendo a las características de los receptores, respecto a su concentración o dispersión geográfica, su cantidad, si están o no agrupados y organizados, etc. Es así como la comunicación interpersonal es aquella que se realiza entre dos personas de manera directa, por lo que también se denomina comunicación cara a cara. En esta forma de comunicación intervienen un emisor y un receptor y es: homogénea, directa, recíproca y privada. (18)

La comunicación grupal o colectiva se distingue por la existencia de un emisor y dos o más receptores; el mensaje es transmitido

en forma directa e inmediata, lo mismo que la retroalimentación. Este tipo de comunicación es directa, homogénea y bilateral.

Por lo que respecta a la llamada comunicación masiva se caracteriza por la utilización de los medios masivos de comunicación, tales como: la radio, la televisión, la prensa y el cine; su diferenciación básica de los otros tipos de comunicación, consiste en ser pública, rápida y transitoria. Es decir, el mensaje no se dirige a nadie en especial al estar su contenido abierto a la atención pública, está dirigido a grandes auditorios en un tiempo relativamente pequeño y en forma simultánea; y finalmente, su empleo es inmediato, ya que no comprende la posibilidad de un registro permanente.

Este tipo de comunicación está destinada a un público grande, heterogéneo y anónimo; tales características obedecen a que los mensajes se emiten a un auditorio cuya dimensión sea tal, que el comunicador no pueda interactuar cara a cara con sus miembros. Asimismo, porque la comunicación no se dirige a un auditorio exclusivo, sino por el contrario, a un conglomerado de individuos que ocupan distintas posiciones dentro de la sociedad. (19)

2.5 Hipótesis de trabajo

Con el desarrollo de este segundo capítulo se ha establecido el marco teórico conceptual, el cual ha servido para esclarecer el conocimiento de la disciplina Relaciones Públicas y el de la Comunicación, para el objeto del presente estudio. Asimismo, este marco teórico conceptual, de manera conjunta con la observación directa que fue realizada al sujeto de estudio (Centro Administrativo de PEMEX), proporciona las bases para la formulación de la hipótesis que servirá de guía en esta investigación.

De esta forma, la hipótesis central de este trabajo se compone

al formular que:

En una institución social, las Relaciones Públicas forman parte de la estructura organizativa de la misma; y es esta estructura la que condiciona las formas comunicativas de las Relaciones Públicas: su eficacia y sus contradicciones.

Si existe una institución que no tiene una estructura definida, clara y coherente, sus formas (modelos) comunicativas (sistema comunicativo) serán inadecuadas, contradictorias e ineficaces.

De igual manera, las formas comunicativas vigentes en una institución y las relaciones jurídico-administrativas de la misma explicarían la problemática de las Relaciones Públicas como una problemática entre sujetos específicos (trabajadores y patrones), en la que la institución ampara o fija el marco de sus comunicaciones.

N O T A S (*)

- (1) Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas: su Administración en las Organizaciones. p. 17
- (2) Robinson, Edward J. Comunicación y Relaciones Públicas. p. 72
- (3) Cutlip, S.M. y Center A.H. Relaciones Públicas. p. 18
- (4) Reyes Ponce, Agustín. Concepto de la Administración. La administración y sus elementos. Revista Contabilidad y Administración. No. 5, diciembre 1957. p. 61
- (5) Menéndez, Antonio. Comunicación Social y Desarrollo. p. 7
- (6) Menéndez, A. Ob. cit. p. 7
- (7) Esquemas extraídos del libro de Menéndez. Ob. cit. p. 43
- (8) Ib. p. 46
- (9) Ib. p. 47
- (10) Ib. pp. 56,57
- (11) Ib. p. 54
- (12) Robinson. Ob. cit. p. 143
- (13) Wright, Charles R. Comunicación de Masas. pp. 9-15
- (14) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas; teoría y práctica. p. 57

(*) Los asentamientos bibliográficos se complementan en el apartado de bibliografía general de este trabajo.

- (15) Menéndez. Ob. cit. p. 9
- (16) Aceves Jiménez, José I. Apuntes de clase en la materia: Teoría de la Comunicación I. 3er. semestre, E.N.E.P., Acatlán, - 1978.
- (17) Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. pp. 24,25
- (18) Aceves. Ob. cit.
- (19) Wright. Ob. cit. pp. 12,13

3. OBJETO DE ESTUDIO: EL CENTRO ADMINISTRATIVO DE PETROLEOS MEXICANOS

Después de haber tratado el aspecto teórico, es necesario explicar su objeto de estudio: el Centro Administrativo de PEMEX, su estructura, funciones, organización, composición, naturaleza y características del personal que lo conforman.

Con la exposición de estos puntos, se podrá comprender al Centro Administrativo como un modelo de comunicación, el cual se establece por los diferentes programas de Relaciones Públicas que en és te se desarrollan. Asimismo, mediante el conocimiento de estos aspectos se podrá saber la efectividad de dichos programas, detectando si corresponden verdaderamente a las necesidades del trabajador petrolero.

El Centro Administrativo es un órgano encargado de llevar el control general de las funciones administrativas, a nivel nacional; el Centro en cuestión, se constituye por las oficinas centrales en donde se llevan a cabo dichos aspectos.

Cabe señalar que para efectos de este trabajo, se realizará una breve exposición de los aspectos más importantes que conforman el desarrollo de este Centro; ello con el objeto de observar la evolución de sus actividades, prestaciones y características en general, inherentes al trabajador. Con lo anterior, se podrá comprender más claramente al trabajador petrolero de este Centro y a su contexto; es decir, las condiciones y necesidades reales de este trabajador y el por qué de ellas. Para esto, la información será clasificada y expuesta en tres renglones, que son: 1) Desarrollo del Centro Administrativo; 2) El trabajador Sindicalizado del Centro Administrativo, y 3) El Centro Administrativo como modelo de comunicación.

Para una mejor estructuración de este apartado, se consideró - pertinente exponerlo por periodos directivos, como a continuación - se describen:

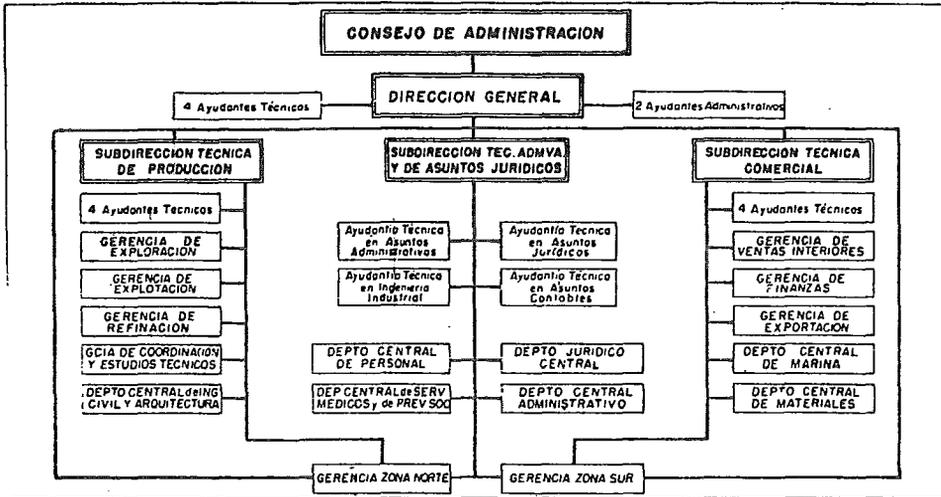
3.1 Desarrollo del Centro Administrativo

El Centro Administrativo de PEMEX tiene sus antecedentes en la Expropiación Petrolera (1938), cuando al expropiarse los bienes de 17 compañías extranjeras y sus subsidiarias, se creó el Consejo Administrativo del Petróleo, para encargarse de la administración de los bienes de las compañías expropiadas y formular un proyecto de - integración para la nueva industria nacionalizada.

El funcionamiento de la nueva industria se inicia a partir de entonces con la contratación de 13 mil trabajadores. La estructura de la institución se formaba en esas fechas por el Consejo Administrativo a la cabeza del sistema, como en la actualidad; asimismo, - le sigue y seguía, en orden jerárquico la Dirección General.

Durante estos primeros años sólo existían tres subdirecciones: Subdirección Técnica de Producción, Subdirección Técnica Administrativa y de Asuntos Jurídicos y la Subdirección Técnica Comercial. Es to se puede apreciar más claramente en el siguiente organigrama: (1)

ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE PETROLEOS MEXICANOS



Durante estos años se fijan algunas funciones que serían fundamentales en los años posteriores; así, las atribuciones de los principales órganos de esta institución son los siguientes:

El Consejo de Administración, que es propiamente la cabeza del sistema, tiene por función el conocer y en su caso aprobar los programas anuales de trabajo, de operación y de inversiones, los presupuestos anuales de ingreso y egreso y sus modificaciones, los nuevos puestos transitorios, sindicalizados y de confianza, toda aprobación que se relacione con emisión de bonos, transmisión de propiedad de la institución, contratos de arrendamiento, etc. (2)

Por otra parte, la Dirección General se encarga de representar al organismo ante toda clase de autoridades e instituciones públicas y privadas; asimismo, sus funciones son: ejercer la representa-

ción general de la institución, ejecutar o promover la ejecución de los acuerdos del Consejo Administrativo, dirigir las operaciones laborales del organismo y su desarrollo y las demás funciones que señala la Ley Orgánica de PEMEX, su reglamento y otras disposiciones aplicables. Para el desarrollo de estas funciones, la Dirección General se encuentra auxiliada directamente por la Asesoría Técnica, que desarrolla los estudios especiales que determine el Director General, localiza, reúne y prepara la información sobre los asuntos encomendados.

La primera de las Subdirecciones (subdirección Técnica de Producción), tenía a su cargo todas las actividades inherentes a la exploración, explotación y refinación; así también como actividades del área técnica, de ingeniería y arquitectura.

La Subdirección Técnica Administrativa tenía básicamente asignados los aspectos administrativos de la institución. Y, finalmente, la Subdirección Técnica Comercial, a nivel nacional e internacional.

Como se verá posteriormente, dicha estructura se vio modificada paulatinamente, debido al incremento de producción y de funciones, que generaron un aumento en la cantidad de trabajo administrativo, la necesidad de nuevas contrataciones de personal y, principalmente, la necesidad de extender el área de trabajo.

Para el mes de agosto de 1940, se crea definitivamente la institución pública descentralizada Petróleos Mexicanos, al pasar a formar parte de ésta la Compañía Administradora General del Petróleo, la Compañía Distribuidora de Petróleos Mexicanos y la Institución Petróleos Mexicanos.

3.1.1 Período de Don Efraín Buenrostro Ochoa (1940-1946)

Durante el primer periodo directivo de PEMEX, como institución descentralizado (1940-1946). Don Efraín Buenrostro Ochoa a la cabeza del sistema, comienza a apreciarse lo que constituiría la principal línea política de todos los periodos directivos subsecuentes: el constante incremento en la producción.

Así, durante este periodo la producción de crudo aumenta de 43 a 49 millones de barriles, incremento que se suscitaba mientras las condiciones administrativas de la empresa comenzaban a presentar algunas dificultades por la falta de instalaciones adecuadas y, principalmente, por la diversificación geográfica de las áreas de trabajo; cabe señalar que las actividades administrativas que entonces requería la empresa, se realizaban en distintos centros de trabajo, ubicados en diferentes Estados de la República, tales como: Ciudad Madero, Tamps., Salamanca, Gto., Salina Cruz, Oax., Eban, S.L.P. y, principalmente en el Distrito Federal, en diferentes oficinas situadas en el centro de la ciudad.

3.1.2 Período del Sr. Antonio J. Bermúdez (1946-1958)

La dispersión de las oficinas encargadas de la administración atrasaban y dificultaban las labores por la falta de comunicación inmediata entre ellas, lo que impedía consecuentemente el poder dirigir oportunamente las órdenes de los campos de exploración y explotación, que estaban en algunos Estados de la República.

Puede decirse, de acuerdo a lo investigado, que durante este periodo PEMEX aún no contaba con un proceso administrativo adecuado a las necesidades de la creciente industria, situación que afectaba en gran medida a los trabajadores de la institución, ocasionando de sequilibrios en las relaciones obrero-patronales: "... Uno de los -

problemas más grandes a que se enfrentó inicialmente PEMEX, fue la diversidad de sistemas, reglamentos, condiciones de trabajo, categorías y sueldos que regían a cada uno de los trabajadores petroleros, por la carencia de un tabulador de salarios racional y adecuado, - que estableciese las diversas categorías y la proporción de las remuneraciones". (3)

Los problemas obrero-patronales, originados por inadecuaciones administrativas, así como los problemas de deficiencia de área de - trabajo, fueron solucionándose al cabo del tiempo; y es en 1947 -- cuando se fijaron las bases para la formulación de los tabuladores de salarios y de los reglamentos de labores, y se establece la renovación del Contrato Colectivo de Trabajo cada dos años.

Así, en 1951, se lleva a cabo la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, resultando de ésta, ventajas de orden económico y social para los trabajadores petroleros; de entre éstas destacaban el pago adicional del 100% durante el periodo de vacaciones, aumento - por la compensación de renta de casa, aumento por el seguro de vida de los trabajadores de planta, aumento en el importe de indemnización por muerte o incapacidad total permanente, derivados del riesgo profesional, duplicación de la aportación de la empresa al fondo de ahorros y, aumento a la asignación destinada a los becarios sostenidos por PEMEX. (4)

Cabe señalar que en este periodo directivo las condiciones de trabajo y la política interna de la institución en relación con los trabajadores, generaron beneficios y prestaciones para éstos, que - continúan vigentes hasta la actualidad.

De esta forma, en la empresa se introdujo el concepto de salario base y, además el diferencial de zona, constituido por un aumento de un 15% para los salarios hasta de 27.7% y de un 10% por concepto de fondo de ahorros y, con 1.50% por compensación de renta de

casa, ésta última, en el caso de que la institución no proporcionara habitación a los trabajadores; lo que hizo llegar el salario mínimo en la industria petrolera a: \$ 13.84. (5)

Respecto a la duración de la jornada de trabajo, que en ese entonces era de 48 horas en todo el país, de acuerdo a la Constitución Política y a la Ley Federal del Trabajo, su duración en esta empresa, en base al Contrato Colectivo de Trabajo, fue de 44 horas, distribuidas en ocho horas diarias de lunes a viernes, y cuatro horas los sábados.

Por otra parte, de acuerdo a lo detectado en un documento que informa sobre las condiciones de trabajo en esos años, se encontró que las horas extraordinarias de labor tenían, como actualmente, la limitación de no poder exceder de tres al día, y de tres veces por semana, con la modalidad especial del Contrato Colectivo (cláusula 59) en el que se especifica, que cuando debido a circunstancias especiales el obrero trabaje tiempo extraordinario al finalizar la jornada, podrá al día siguiente, llegar a su trabajo hasta con 20 minutos de retraso, por cada hora que exceda de las tres que permita la Ley, y si el tiempo extraordinario es mayor de las ocho horas, el trabajador tiene derecho a no concurrir todo el día siguiente, sin sufrir descuento en su salario. (6)

En estos años existían en la institución tres turnos de ocho horas diarias, durante seis días consecutivos, con relevos para los días de descanso semanal, festivo u obligatorio. Cabe señalar que a los trabajadores se les remuneraban las horas suplementarias como tiempo extraordinario, con el pago de la tasa del 100%.

Por otra parte, el Contrato Colectivo de Trabajo instituyó a partir de entonces, algunas medidas respecto al periodo vacacional y se encuentra que éste es de 21 días laborales para los trabajadores con menos de diez años de antigüedad en el servicio y de --

treinta días laborales para quienes tengan una antigüedad mayor; es to último alargó el periodo anual de descanso en beneficio del trabajador, con 24 y 35 días como mínimo, según el caso.

De acuerdo a las políticas seguidas al respecto, las vacaciones se concedían (como actualmente) por el trabajo de 275 días en el año, también como mínimo.

Aparte de este periodo vacacional descrito, los trabajadores tenían, lo mismo que en la actualidad, a holgar los días primero de enero, 5 de febrero, primero de marzo, jueves, viernes y sábado de la semana de primavera, 5 de mayo, 12 de octubre y primero y dos de noviembre; lo que hacía un total de 15 días de descanso adicionales, con goce de salario. (7)

Se debe notar que en la industria petrolera se reconoció, desde su surgimiento como organismo estatal, la garantía del derecho de asociación profesional; es decir, la formación de sindicatos.

Por otra parte, y en lo que respecta a la solución de la deficiencia de área de trabajo del Centro, se agravaba cada día más, debido al incremento de actividades y de personal, que se habían generado por el aumento de producción, la cual para entonces había llegado a los 94 millones de barriles; se pretendió dar respuesta concentrando las actividades administrativas primordiales en el edificio denominado "EL AGUILA", situado en la Av. Juárez y las calles de Humboldt, Iturbide y Artículo 123, en el Centro de la ciudad; sin embargo, este edificio ya en esos años era insuficiente, porque en éste y en las demás oficinas esparcidas en el centro de la ciudad, laboraban más de dos mil trabajadores.

Al final de la gestión administrativa del Sr. Antonio J. Bermúdez, estalló nuevamente un movimiento obrero. El 27 de agosto de 1958, los trabajadores sindicalizados se negaron a aceptar la pró--

rroga del Contrato Colectivo de Trabajo vigente y exigieron un aumento de \$ 9.00 diarios a su salario.

Este movimiento fue iniciado por los trabajadores del Distrito Federal, quienes se concentraron en el edificio "EL AGUILA", donde fueron reprimidos por el batallón de granaderos y el ejército; para entonces había más de tres mil trabajadores en las oficinas del Distrito Federal.

3.1.3 Periodo del Ing. Pascual Gutiérrez Roldán (1958-1964)

Al llegar a la Dirección General de PEMEX, el Ing. Pascual Gutiérrez Roldán trata de concentrar las oficinas dispersas en un solo edificio de once pisos, que construyó en Av. Juárez # 94; la inauguración de este edificio se lleva a cabo en 1964.

Sin embargo, un permanente incremento en el trabajo administrativo, generado por la constante reestructuración de precios de los productos petroleros, la continuación al impulso de la producción, exploración y explotación, así como la integración a la industria petrolera de la industria petroquímica y química básica, provocaron el aumento de trabajadores, cuyo número había ascendido ya para entonces a 5 mil.

En 1961 se efectuó la correspondiente revisión al Contrato Colectivo de Trabajo, resultando de ésta, la reforma a la cláusula 36 del mismo, por medio de la cual el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (S.T.P.R.M.), quedó en posibilidad de proporcionar al personal requerido por las obras que se ejecuten por terceros; y, por otra parte, queda establecido que se conceden pensiones al 100% para los trabajadores con treinta años de servicios y 55 años de edad, y el mismo porcentaje a los 35 años de servicios, cualquiera que sea la edad del trabajador. (8)

3.1.4 Periodo del Lic. Jesús Reyes Heróles (1964-1970)

Las prestaciones para los trabajadores de PEMEX continuaron generándose durante el periodo del Lic. Jesús Reyes Heróles, cuando se logran sustanciales mejorías, principalmente de tipo económico.

Así, durante este periodo se logró un aumento general de salarios en forma distributiva o proporcional, que consistió en un 13% para el primer nivel, hasta un 8.5% para el nivel 24; así también, se incrementaron la cuota fija del fondo de ahorros y las pensiones de jubilados; se ampliaron los servicios médicos y se aportaron 4 puntos en el interés para el financiamiento de la construcción de casas (9). Es importante mencionar que a partir de estas fechas, la capacitación quedó consignada como derecho del trabajador petrolero en el Contrato Colectivo de Trabajo.

De igual forma, se crean dos comisiones mixtas nacionales, con el objeto de analizar puestos y labores del personal de confianza - por un lado y, por otra parte, para dirigir y determinar los desa-justes en los tabuladores, para evaluar los distintos trabajos de-sempeñados en la institución, sus características especiales, peligrosidad y grado de productividad, así como para establecer las condiciones para la prestación y la remuneración adecuada a la labor -desempeñada por los trabajadores. (10)

Al igual que en los periodos anteriores y en los subsiguientes, se realizaron revisiones al Contrato Colectivo de Trabajo, dando como resultado un incremento de salarios, aumento de posibilidad para la obtención de casas o terrenos, etc.

Todos estos cambios e implementaciones se aunaron a un incre-mento en la producción: 157 millones de barriles, repercutiendo di-rectamente en el área administrativa e incrementando el volumen de trabajo y, por ende, el de trabajadores, que para entonces era de 7

mil. Dicha situación generaba nuevamente la necesidad de aumentar el área de trabajo.

La revisión a estos problemas comenzó a gestarse al inicio de este periodo directivo, cuando se dio comienzo a la construcción - del actual Centro Administrativo, ubicado en Av. Marina Nacional # 329.

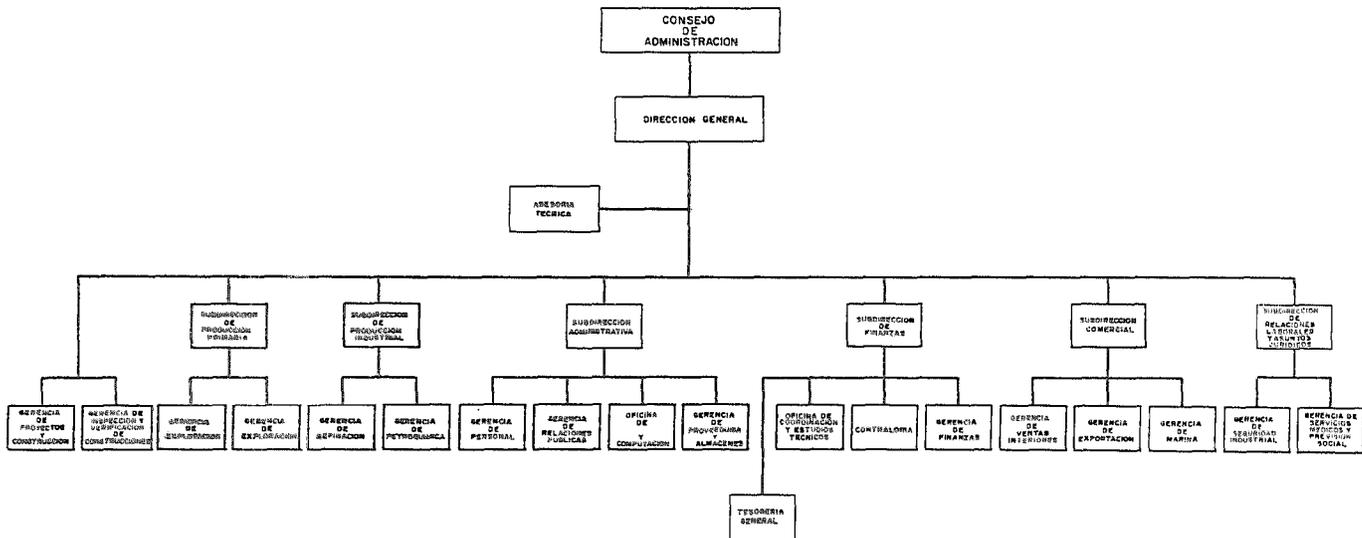
El Centro Administrativo es inaugurado el 18 de marzo de 1969, y el traslado de los trabajadores se realiza para el mes de diciembre del siguiente año.

El citado Centro, se integra inicialmente por cuatro edificios, designados con los años de 1917, 1810, 1857 y 1938, y presentaba - una superficie de 56,040 metros cuadrados, en los que fueron instalados los 7 mil trabajadores; si se toman en cuenta estos datos y - se conoce que el coeficiente normal internacional (11), indica que el área de trabajo por empleado debe ser de ocho a nueve metros cuadrados por empleado, se puede resumir que estos edificios fueron - planeados para 7,005 trabajadores, es decir, el número justo de los que entonces laboraban allí, sin prever un espacio de reserva.

Consecuentemente, también durante ese periodo se realizaron modificaciones en la estructura organizativa de Petróleos Mexicanos; dichos cambios se traducen en la implementación de la Asesoría Técnica, dos nuevas Subdirecciones: la de Finanzas y la de Relaciones y Asuntos Jurídicos y la división de la Subdirección Técnica de Producción en dos Subdirecciones: la de Producción Primaria y la de -- Producción Industrial.

De esta forma, la estructura de la empresa presentaba ya seis Subdirecciones, 16 gerencias, 5 Departamentos y, específicamente, - dependencias de la Subdirección de Finanzas: la Oficina de Coordinación de Estudios Técnicos, la Contraloría, la Tesorería General, -

la Contaduría General y la Auditoría General. Lo anterior se obser
va en el siguiente organigrama.



47
 REPRODUCTION Y DISTRIBUCION

El órgano administrativo de esta empresa, que se constituye en la parte esencial del presente trabajo, se crea en este periodo: la Gerencia de Información y Relaciones Públicas aparece en 1964, integrada a la Oficina de Prensa y los Departamentos de Ventas y de Estadística. (12)

Hasta 1978, las funciones más relevantes que venía desarrollando la Gerencia citada, eran la de prensa y orientación al público; debido al desenvolvimiento de PEMEX, se necesitó modificar las Relaciones Públicas de la empresa, y se planeó ampliar sus funciones, - creando los siguientes departamentos: Subgerencia de Información, - la Unidad de Orientación y Atención al Público, en donde se integran las áreas de captación y evaluación, y de servicios y eventos especiales, en el área de información, donde existe una Unidad de Periodismo Nacional y una Unidad de Análisis y Diagnóstico de la Información.

Por lo que respecta al área concreta de Relaciones Públicas, - se encuentra la Unidad de Comunicación Colectiva y la Unidad de Orientación y Atención al Público. Ultimamente se crearon nuevos órganos de programación y evaluación, que se encargan de la coordinación y evaluación de los programas de las unidades centrales y regionales de la Gerencia y de la integración y control de los presupuestos; la Unidad de Organización y Sistemas, responsable de prestar servicio a todos los órganos de la Gerencia, en aspectos organizacionales, sistemas, etc., y el área de servicios de apoyo, que da asistencia a todas las unidades de la dependencia en lo relativo a servicios, control de personal, etcétera.

A la vez, se convirtieron en Departamento de Información y Relaciones Públicas las ayudantías técnicas de Relaciones Públicas, - que se encontraban en el interior del país, mismas que dependen administrativamente de la máxima autoridad del Centro de trabajo donde se encuentren, y manejándose con presupuesto propio. La Geren--

cia de Información y Relaciones Públicas ejerce una autoridad funcional sobre los órganos descritos. (13)

3.1.5 Periodo del Ing. Antonio Dovalí Jaime (1970-1976)

En 1976 al espacio del Centro Administrativo se sumaron las -- nuevas oficinas del edificio 1910 (D), ubicadas en sus tres últimos pisos; dichas oficinas comprendieron un espacio de 5 mil 922 metros cuadrados, cantidad que sumada al área señalada anteriormente, re-- presenta un total de casi 62 mil metros cuadrados.

Si se considera nuevamente el espacio comprendido por cada tra-- bajador (8 metros cuadrados aproximadamente), se entiende que la ex -- tensión citada comprende la posibilidad de abastecer a un promedio de 7 mil 750 trabajadores; sin embargo, en 1976 éstos sumaban ya -- más de 8 mil trabajadores.

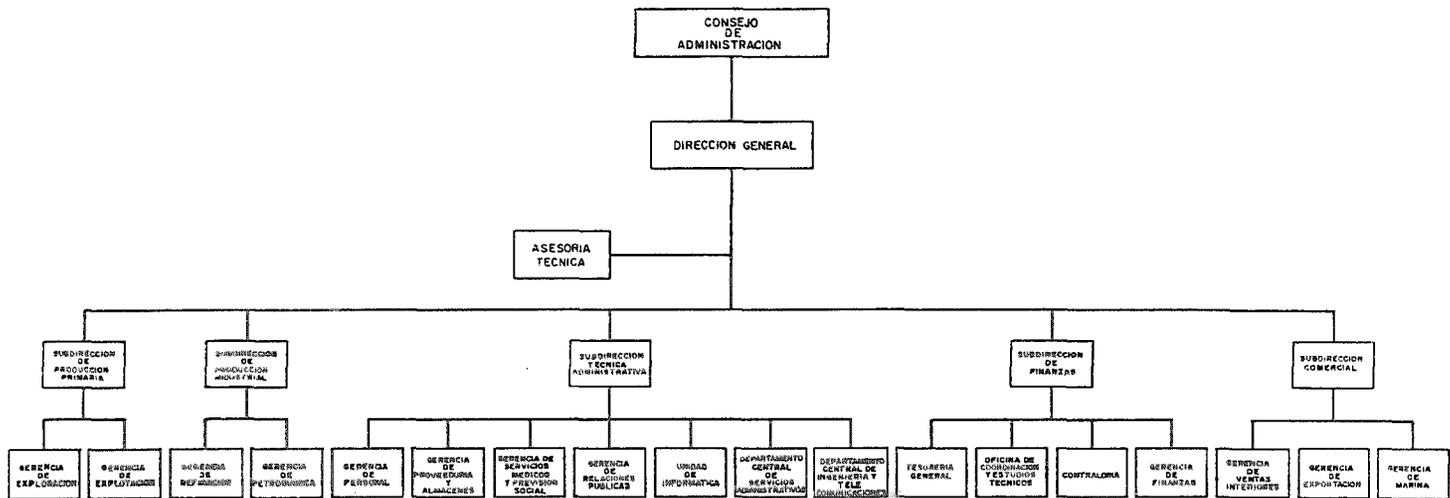
Cabe señalar que estos ocho mil trabajadores atendían las acti -- vidades administrativas relativas, entre otros aspectos, a una pro-- ducción de 262 millones de barriles anuales.

Por otra parte, la estructura de la institución sufre algunas modificaciones durante este periodo; sin embargo, éstas no fueron -- significativas.

Así, la Subdirección Administrativa y la Subdirección de Rela-- ciones Laborales y de Asuntos Jurídicos, pasan a ser la Subdirec--- ción Técnica Administrativa, integrada por la Gerencia de Personal, de Proveeduría y Almacenes, de Seguridad Industrial, de Servicios -- Médicos y Previsión Social, de Relaciones Públicas, la Unidad de In -- mática, el Departamento Central de Servicios Administrativos, y el Departamento Central de Ingeniería y Telecomunicaciones (14). Debe señalarse que al recopilar los diferentes organigramas que ha pre--



sentado la institución, no se encontró el relativo a este período; sin embargo, de acuerdo a los datos expuestos, se ideó un organigrama con estos cambios, como a continuación se muestra:



FUENTE: Amalia Pallares e Irma Aguilera, 1982.

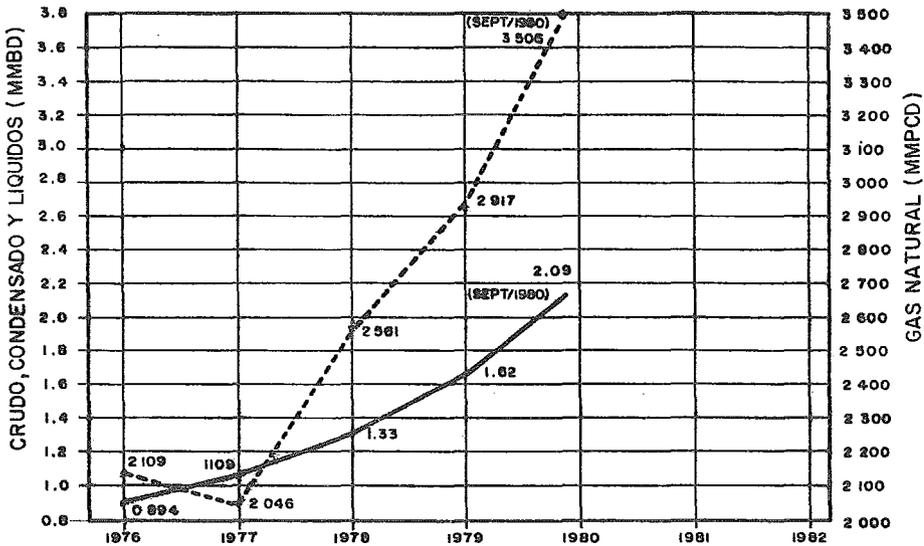
3.1.6 Periodo del Ing. Jorge Díaz Serrano (1976-1982)

Invariablemente, desde el inicio de Petróleos Mexicanos, como institución descentralizada, se ha podido observar en todos los periodos directivos, un gran énfasis en la política de exploración y explotación; situación que ha obedecido, asimismo, a las políticas delineadas por cada periodo presidencial; sin embargo, es durante la dirección del Ing. Jorge Díaz Serrano, cuando la producción rebasa el promedio de los diferentes incrementos logrados en los anteriores sexenios. (15)

De 1976 a 1980, la producción petrolera se incrementó de 900 mil barriles diarios a 2 millones 92 mil, lo que significó un incremento del 132%. Asimismo, las reservas probadas de hidrocarburos pasaron de 6 mil millones de barriles a 60 mil 126 millones. (Cifras con las cuales se colocó en el sexto lugar mundial, y por su producción en el noveno sitio). (16)

Por lo que respecta a la petroquímica básica, la industria alcanzó un nivel de 19 mil 738 toneladas diarias, en septiembre de 1980, superando la producción inicial en un 241% aproximadamente; gráficas que a continuación se muestran:

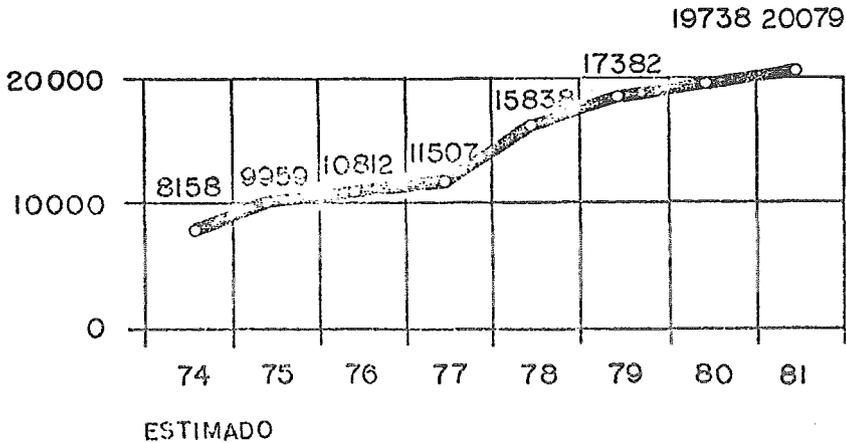
PETROLEOS MEXICANOS PRODUCCION



Fuente: Petróleos Mexicanos, La Reforma Administrativa de Petróleos Mexicanos, 1980

PRODUCCION DE PETROQUIMICOS

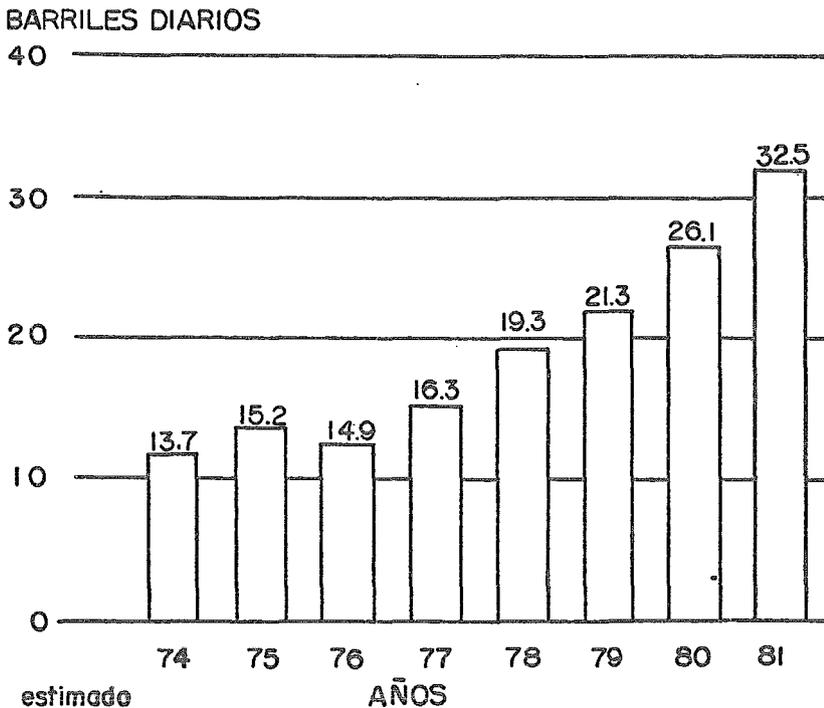
TONELADAS METRICAS



Fuente: Petróleos Mexicanos, La Productividad en PEMEX, 1980.

La intensa producción de crudo y sus derivados durante este periodo, se puede apreciar también, al analizar las siguientes gráficas:

Barriles de producción diaria de crudo liquido condensado y gas por trabajador de la industria

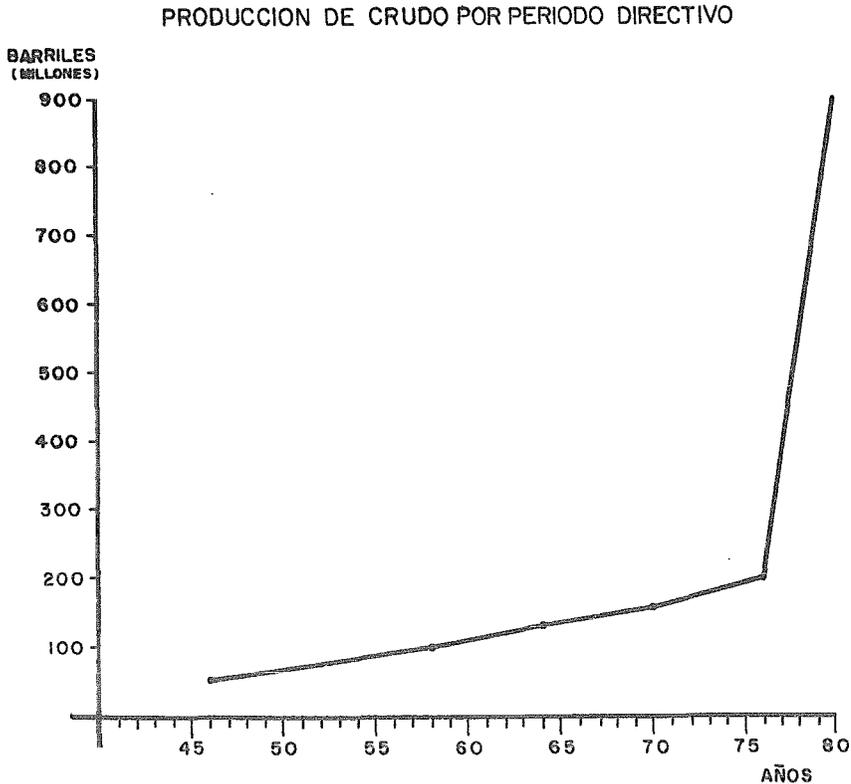


Fuente: Petróleos Mexicanos, La productividad en PEMEX, 1980.

En esta gráfica se observa que en 1981 se produjeron, en promedio 32.5 barriles por cada trabajador de la industria, mientras que

en 1974, tan sólo siete años antes, era de 13.7 barriles, lo cual - indica un incremento del 150% aproximadamente.

De acuerdo a los datos que presenta la siguiente gráfica de -- producción de crudo por periodo directivo, se puede observar que la producción petrolera tiene un notorio incremento durante los años - de 1976 a 1982, es decir, en el periodo de Díaz Serrano:



Fuente: Amalia Pallares e Irma Aguilera, 1982.

Este marcado crecimiento de la producción generó cambios en la política de hidrocarburos del país, ocasionando la necesidad de la adecuación de las estructuras y sistemas administrativos, a fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en sus ramas operativas y de servicio; de esta manera, se realiza una reforma administrativa en la institución petrolera.

Desde un punto de vista global, y de acuerdo a un documento -- emitido por la empresa, orientado a explicar esta reforma, puede -- afirmarse que las razones principales que exigieron la Reforma Administrativa en PEMEX, son las siguientes:

- "a) La variación en las metas de la empresa, que ha traído como consecuencia el crecimiento de sus actividades. Las tareas de la institución ya no sólo persiguen el objetivo de satisfacer las necesidades petrolíferas y petroquímicas del país, sino también el de producir excedentes para exportación con el propósito de captar recursos económicos necesarios para la nación.
- "b) El acelerado desarrollo tecnológico en materia de equipo e instalaciones en las industrias petrolera y petroquímica, - como consecuencia fundamental del aumento en la demanda municipal de energéticos.
- "c) La creciente complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la empresa". (17)

La Reforma Administrativa, realizada durante esos años en PE--MEX, consistió en el desarrollo de acciones entre las que se destacan:

- 1) Las que se refieren a adecuaciones, ajustes o cambios totales, en materia de estructuras de organización interna.

- 2) Las relativas a medidas de descentralización-desconcentración.
 - 3) Las que se refieren al manejo y desarrollo de los recursos humanos, y
 - 4) Las que tratan de los sistemas de administración aplicados.
- (18)

Así, la estructura organizativa de PEMEX sufrió básicamente 12 cambios, que fueron:

- 1) Transformación de la Subdirección de Producción Primaria en las subdirecciones de Exploración y Explotación.
- 2) Transformación de la Gerencia de Proyectos y Construcción - en Subdirección de Proyectos y Construcción de Obras.
- 3) Creación de la Gerencia de Servicios Sociales.
- 4) Creación de la Gerencia de Desarrollo Petroquímico, adscrita a la Subdirección de Producción Industrial.
- 5) Creación de la Gerencia de Financiamientos.
- 6) Reorganización de la Contraloría.
- 7) Reorganización de la Gerencia Jurídica.
- 8) Reorganización de la Oficina de Coordinación y Estudios Técnicos.
- 9) Reorganización de la Gerencia de Personal.
- 10) Creación de la Unidad Fiscal.
- 11) Cambios de adscripción en unidades administrativas relevantes.
- 12) Nuevas comisiones y órganos de planeación y control. (19)

Es importante mencionar que también durante el ejercicio de -- Díaz Serrano, como director de PEMEX, se implementó en la estructura del Centro Administrativo la Subdirección Ecológica y Social, - que tenía como función adecuar, promover, coordinar, desarrollar, - supervisar y evaluar todas las actividades relativas a la seguridad social, protección ambiental y protección industrial, haciendo congruentes todos sus trabajos con los de las dependencias de la insti tución. Como se verá más adelante, esta subdirección, integrada - por las gerencias de Servicios Sociales, Protección Industrial y - Protección Ambiental, tuvo una breve existencia, ya que al entrar - como Director Interino el Lic. Julio Rodolfo Moctezuma Cid, desaparece.

Al parecer, la implementación de esta subdirección obedeció a las críticas que recibió este periodo directivo, como consecuencia del accidente del pozo "Ixtoc I".

Respecto a las acciones de desconcentración-descentralización territorial, se adoptan las siguientes medidas:

- 1) Constitución de la Gerencia de la zona centro.
- 2) Constitución del Distrito de operación sonda de Campeche.
- 3) Constitución del Distrito Operativo de Monclova.
- 4) Coordinación ejecutiva de Programas de Perforación y Produc ción.
- 5) Organización del Proyecto para la construcción del Gasoducto Troncal de 48 pulgadas de diámetro.
- 6) Creación de la Refinería de Cadereyta.
- 7) Creación de la Refinería de Salina Cruz.
- 8) Creación de Plantas Petroquímicas de alta capacidad productora.

- 9) Reorganización de diversas unidades.
 10) Sector Guaymas. (20)

Dentro de las acciones comprendidas por la Reforma Administrativa de PEMEX, dentro del área correspondiente al manejo y desarrollo de Recursos Humanos, se encuentra la capacitación de personal; renglón que de 1977 a 1979 englobó la participación de 77 mil trabajadores, como se observa a continuación:

CAPACITACION DE PERSONAL

AÑO	PERSONAL	CURSOS	POBLACION
1975	OBRERO	1193	13,616
1976	OBRERO	1210	14,656
1977	OBRERO	1352	15,004
1978	PROFESIONAL	561	9,275
	OBRERO	1618	20,645
1979	PROFESIONAL	798	11,204
	OBRERO	1728	21,031
1980	PROFESIONAL	1023	11,886
	OBRERO	2255	26,255

PROFESIONAL

Fuente: Petróleos Mexicanos, La Reforma Administrativa de Petróleos Mexicanos, 1980.

En este mismo documento se especifica que para 1980 tuvieron acceso a la capacitación 38,141 trabajadores, los que aunados a la cantidad del periodo citado, hacen un total de 115,141; entre los que se encuentran obreros y profesionales.

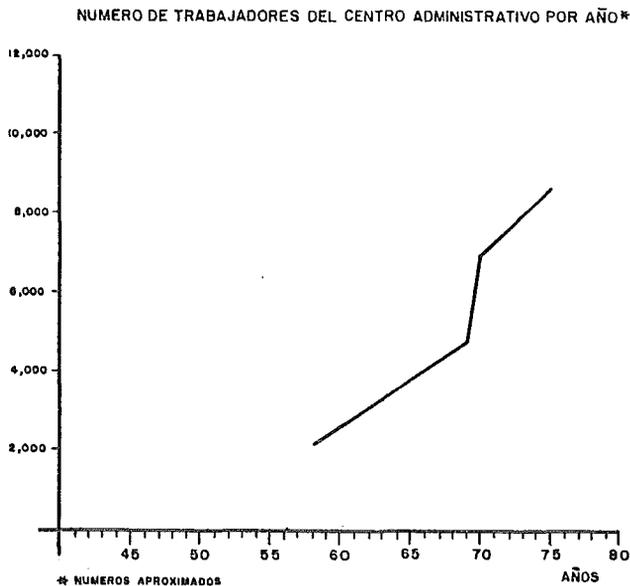
Si se analizan estas cifras, se puede observar, por una parte, que esta capacitación se ha otorgado en el lapso de 4 años; y, por otra parte, que a nivel nacional existen alrededor de 100 mil trabajadores dentro de la institución, lo que arroja un promedio de una oportunidad de capacitación por trabajador, cada cuatro años.

Finalmente, en base a esta Reforma, se diseñaron sistemas de administración basados en la alta tecnología, con el objeto de apoyar oportuna y efectivamente a las diversas ramas de la industria. Para dichos sistemas se comprendió la utilización de equipo manual, mecánico y electrónico de actualidad, y fue aplicado por las áreas contables de personal, de comercialización, de materiales, financiera, de proyectos y construcción y de Producción.

Como puede observarse, todos estos cambios en la organización de PEMEX, corresponden directamente con la política de producción, seguida durante el período directivo en turno; política que se manifiestó en todas las ramas, programas y acciones en general, inherentes a la industria.

Mientras sucedían todos estos cambios, y podía hablarse de una bonanza petrolera, con repercusiones de vital importancia en la vida económica del país (concretamente en 1980), el Centro Administrativo de PEMEX contaba con un área de tan sólo 3 a 5 metros cuadrados por trabajador; situación que para 1981 implicó nuevamente la realización de ampliaciones y la apertura de oficinas, mediante el arrendamiento de aproximadamente 10 edificios circunscritos en la zona del Centro citado. Todo ello con los efectos negativos de retraso y extemporaneidad en las comunicaciones y decisiones administrativas.

Con la gráfica que a continuación se presenta, se puede apreciar claramente el incremento de personal en la institución, desde su inicio hasta el periodo de Díaz Serrano:



Fuente: Amalia Pallares e Irma Aguilera, 1982.

De acuerdo a esta gráfica, puede observarse que a partir de -- 1957 la población de trabajadores del Centro Administrativo se incrementa notablemente; al respecto, se observó que este fenómeno -- coincide con un incremento de la producción de crudo (ver gráfica -- de incremento de producción anual) y, con la incorporación de la pe troquímica y la química básica a la industria petrolera. Ante tal situación, puede inferirse que el aumento de trabajadores del Cen-- tro Administrativo ha correspondido tanto a la elevación de la pro-

ducción como a la implementación de funciones y actividades de la - industria en general. (21)

En 1980, el Lic. Julio Rodolfo Moctezuma Cid y el Lic. Alejandro Carrillo Castro, siendo funcionarios de la Administración Pública Federal, presentaron al gabinete económico una propuesta para - crear la Secretaría de Energéticos, en términos de la Ley de la Administración Pública Federal, y previa reforma del Congreso de la - Unión. Esta Secretaría reuniría las políticas mexicanas no sólo sobre petróleo, sino también en cuanto a explotaciones de uranio, roca fosfórica y otros energéticos.

Poco tiempo después se inició la construcción de la torre de - PEMEX, que contendrá 56 niveles, 50 de ellos con 2 mil metros cuadrados de superficie, lo que le proporcionará un cupo de 12 mil 500 trabajadores, para el 18 de marzo de 1982, fecha en que se había - programado su inauguración.

Esta obra requerirá la remodelación de un espacio de infraestructura que abarca un kilómetro a la redonda, con un tramo de la - Av. Marina Nacional en forma subterránea; también un estacionamiento para 3 mil 127 vehículos, 500 viviendas y zonas destinadas para jardines. (22)

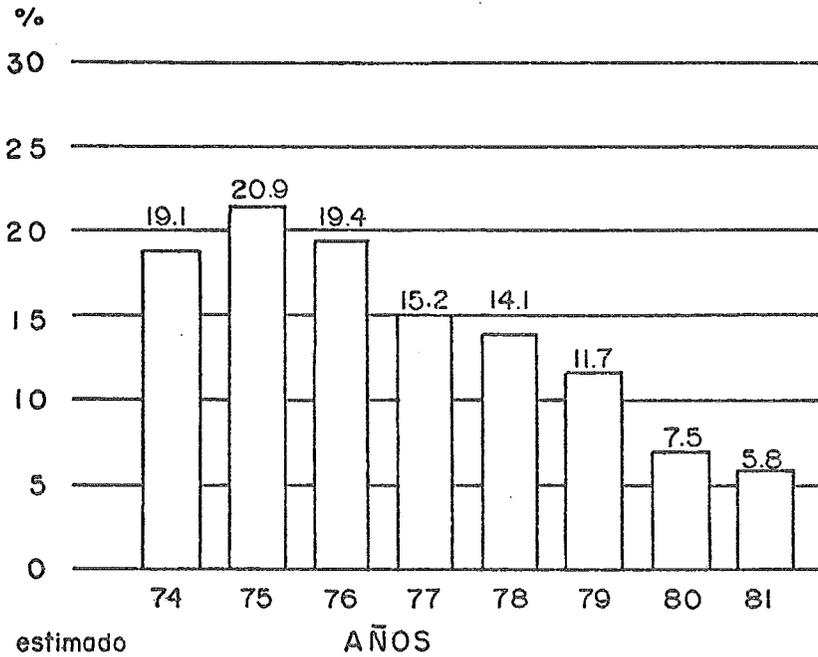
Cabe mencionar que desde el inicio de la construcción de esta torre, la institución no ha informado concretamente la utilización de la misma; su capacidad rebasa al doble la totalidad de los trabajadores que tiene el Centro Administrativo y se ignora si este edificio servirá para crear otra institución similar o de mayor importancia que ésta.

Por otra parte, la forma en que ha beneficiado al trabajador - este crecimiento de la industria, de acuerdo a la información que - se deduce de la gráfica de los salarios y prestaciones del personal

petrolero, se puede apreciar que éstos no se han incrementado proporcionalmente al desarrollo de la industria. Asimismo, es posible conocer a través de la citada gráfica, que en 1975 los trabajadores recibieron el 20.9% de los ingresos por ventas y en 1981, cuando es mayor la producción, y consecuentemente las ventas, el porcentaje sólo es de un 5.8%.

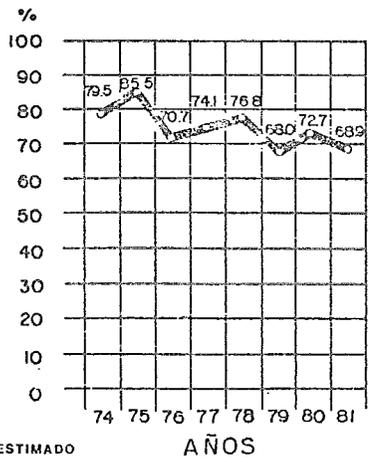
Esta situación indica un descuido respecto a las condiciones del trabajador, quien tiene una relación directa con el crecimiento de la industria; la participación de este desarrollo en los salarios y prestaciones económicas sería un incentivo para este último, lo que finalmente repercutiría en el propio beneficio de la empresa. Aspecto que no es así, según el análisis efectuado de los datos que arrojan las gráficas sobre estos renglones, como se pueden ver claramente a continuación:

Participación porcentual de salarios y prestaciones respecto a los
ingresos por ventas



Fuente: Petróleos Mexicanos, La Productividad en PEMEX, 1980.

PARTICIPACION PORCENTUAL DE LOS GASTOS DE
OPERACION RESPECTO A LOS INGRESOS POR VENTAS



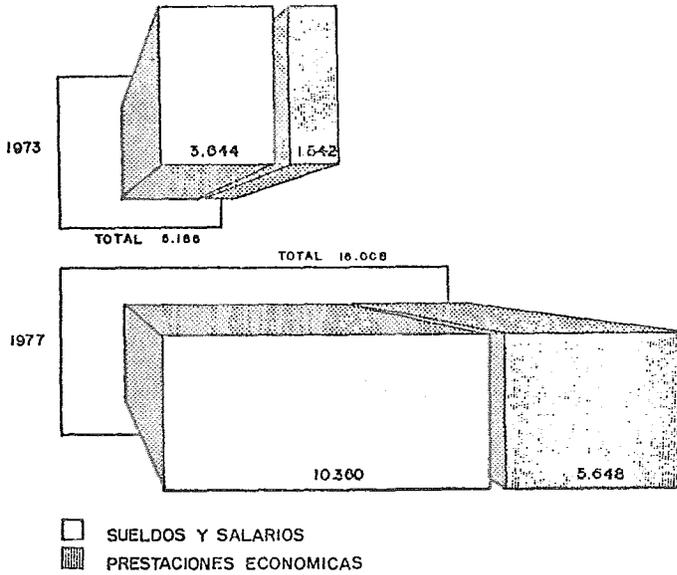
Fuente: Petróleos Mexicanos, La Productividad en PEMEX, 1980.

Por lo que se refiere a las prestaciones y beneficios que el trabajador petrolero recibió durante este periodo, se puede mencionar que el salario tabulado para el personal de la institución presentó un aumento de: \$ 6.77; y para finales del mismo, se incrementó nuevamente con \$ 10.00.

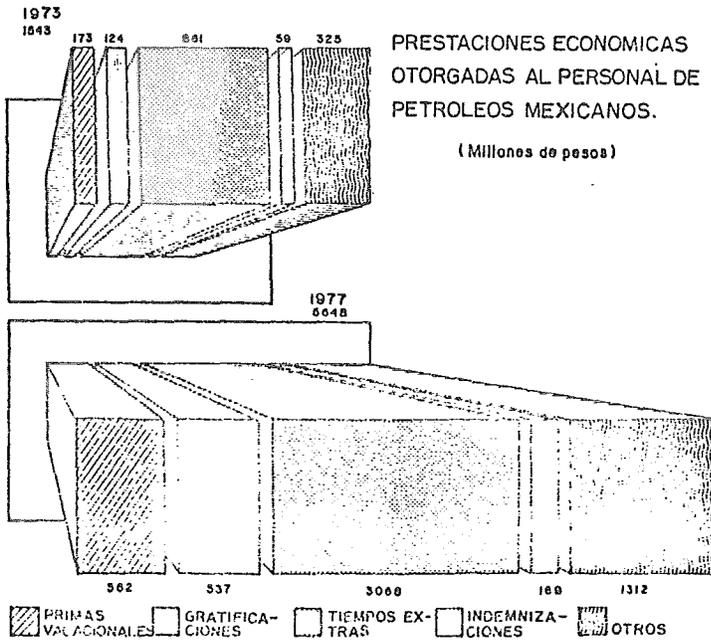
Asimismo, por lo que respecta al fondo de ahorros, se encontró que en este periodo registró un aumento de \$ 20.00 diarios; por otra parte, la cuota fija que se otorga al trabajador, aumentó en \$ 40.00 por concepto de despensa, que por primera vez se incluye como prestación. De igual forma, otra prestación que se incrementó fue la renta de casa, en el que se dio un aumento de \$ 20.42, en el periodo 81-82; cabe señalar que esto es proporcional al nivel que ocupa cada trabajador, en escala creciente, o sea, a éste se le determina la cantidad que ha de recibir por cada uno de los conceptos señalados, de acuerdo al salario tabulado que corresponde a su nivel.

Las prestaciones que el trabajador recibe durante el lapso en estudio, pueden apreciarse más ampliamente si se confrontan respecto a las percibidas durante otros años. Por tal motivo, a continuación se presentan unas gráficas que exponen estos conceptos:

REMUNERACIONES AL PERSONAL OCUPADO EN PETROLEOS MEXICANOS
(millones de pesos)



Fuente: Sria. de Programación y Presupuesto, Petróleos Mexicanos, La Industria Petrolera en México. 1979.

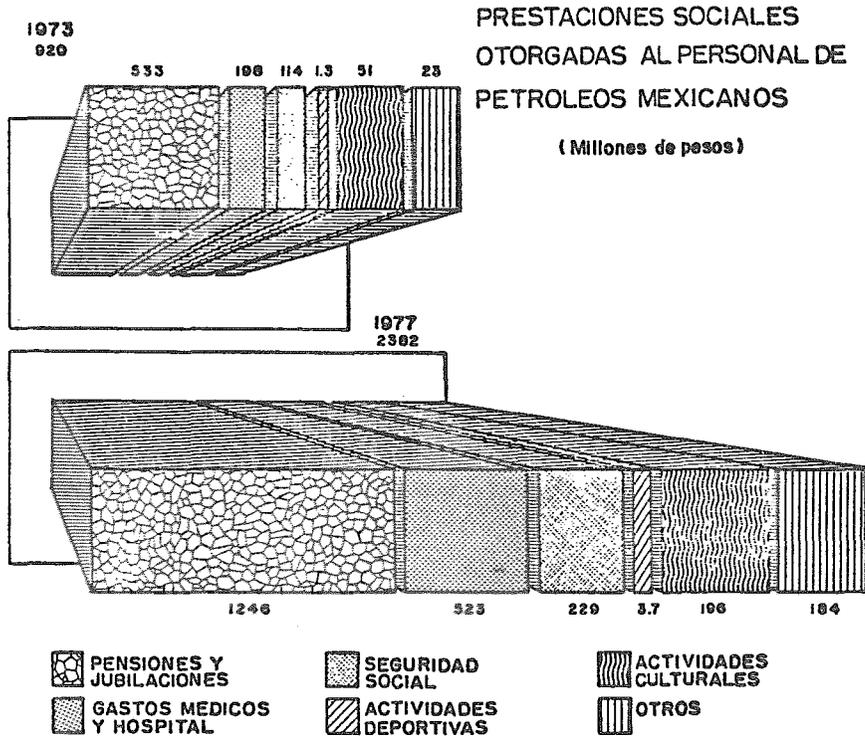


Fuente: Sria. de Programación y Presupuesto, Petróleos Mexicanos, La Industria Petrolera en México. 1979.

Como se observa, el renglón de tiempos extraordinarios ocupa - un lugar relevante en comparación con las demás prestaciones de esta naturaleza; dicho aspecto persiste y aumenta en 1977, seguido - por el concepto de primas vacacionales. En este año los tiempos extraordinarios sufren una elevación de: \$ 2,174 millones y las gratificaciones, que en 1977 fueron de 537 millones, pasaron a 1,531 millones de pesos; asimismo, las primas vacacionales ascienden en considerable desventaja respecto a los otros conceptos tratados, pues se elevan únicamente en 215 millones de pesos.

Esto, claro está, ha aumentado debido al incremento de trabajadores que tiene la industria año con año, pues en 1970 contaba con 71,062 personas, en 1978 con 93,762 y en 1979 con 103,270.

Como puede observarse en el cuadro siguiente, la participación de utilidades disminuyó durante los años 1973 y 1975, presentando - un aumento en 1976, para bajar nuevamente a un 1.09% en 1977 y disminuir aún más en 1979.



Fuente: Sría. de Programación y Presupuesto, Petróleos Mexicanos, La Industria Petrolera en México, 1979.

Al realizar una confrontación entre los salarios ordinarios -- (23) y las prestaciones económicas, se encontró que los salarios -- presentan un 24.4% menos que las prestaciones durante los años de -- 1973 a 1977; para 1979 los salarios disminuyeron y aumentaron las -- prestaciones económicas. Este último renglón se ha venido elevando año con año. (24)

Por otra parte, en lo que respecta a las prestaciones sociales que abarcan los renglones de jubilaciones, gastos médicos y hospital, seguridad social, actividades deportivas, culturales y otras, se ve claramente que las pensiones y jubilaciones ocupan la mayor cantidad de dinero erogado: en 1973 tienen el 57.9%, mientras que en 1977 disminuyó a 52.3%; para que en 1979 baje al 47.5%. A esta prestación le siguen en orden de importancia los gastos médicos y hospitales, seguridad social, actividades culturales entre otras, dándose la erogación más baja a las actividades deportivas.

Retomando los datos de las gráficas de salarios y prestaciones, se puede observar que en los primeros, se ha registrado un incremento del 225% entre 1975 y 1982. Respecto a las prestaciones, se da un aumento considerable también; esto se ve al tomar como ejemplo la ayuda para renta de casa otorgada entre 1975 y 1982, período en el que se proporcionó mayor cantidad a todos los niveles; sin embargo, este incremento fue superior para los niveles altos, porque en 1978 se les da: \$ 24.67 y en 1982: \$ 1,131.23 diarios por ese mismo concepto.

Ocurre, asimismo, un fenómeno que es necesario destacar: mientras que en el período 1975-1977, los niveles altos reciben menor percepción por concepto de renta de casa respecto a los niveles bajos, estos últimos obtienen una mayor cantidad por esta prestación.

Como ejemplo tenemos que al nivel 31, en 1979 se le otorgaron: \$ 204.28 y en 1982 se le dan: \$ 1,131.83, presentándose un aumento de: \$ 926.95 diarios; con lo que se aprecia el incremento de salarios, sobre todo en lo que va de los últimos 4 años; sin embargo, cabe señalar, que dicho aumento no corresponde con el grado de inflación que ha sufrido la vida económica del país, ni tampoco está en correspondencia con el auge petrolero de la industria.

Por otra parte, la política de intensa explotación y explora--

ción seguida por el Ing. Díaz Serrano, se puede apreciar claramente en el análisis de los presupuestos otorgados a las diversas subdirecciones del sistema petrolero que conforman a PEMEX.

Así se tiene que en 1981, de acuerdo a la reducción del presupuesto del 4% decretada por el presidente de la República, como medida de atenuación para la crisis económica, se proporcionó un presupuesto global a la industria de: 401'267.9 millones de pesos, del cual la subdirección de Explotación recibió: \$ 66'161.3 millones, - siendo ésta la mayor cantidad destinada respecto a las demás subdirecciones, con sólo una reducción de: 4'108.1 millones de pesos.

Esta subdirección se encarga de la dirección general de las actividades relacionadas con la cuantificación de las reservas probadas de aceite y gas, la conservación de los yacimientos, la explotación de los hidrocarburos y el transporte de éstos por ductos, desde los campos de producción hasta las plantas de proceso, etcétera.

En orden decreciente le siguen la Subdirección de Producción Industrial, y la de Exploración, con un presupuesto de: \$ 63'796.3 y de: 62'193.6 millones de pesos, respectivamente. Ambas con una reducción de: \$ 3'959.7 y de: 3'860.2 millones de pesos.

Es importante mencionar que a la Subdirección de Producción Industrial, le competen las actividades relacionadas con la dirección general de las operaciones de refinación de hidrocarburos, y elaboración y desarrollo de productos petroquímicos básicos, así como - del transporte de tuberías de los productos terminados, desde las plantas hasta las terminales de almacenamiento y distribución.

Dicha subdirección, se ha venido desarrollando notoriamente de 1970 a 1978, lo que se refleja en un aumento de personal, el cual era de un 2.36% en 1970 y llegó al 27.4% en 1978, respecto al total de trabajadores de la institución.

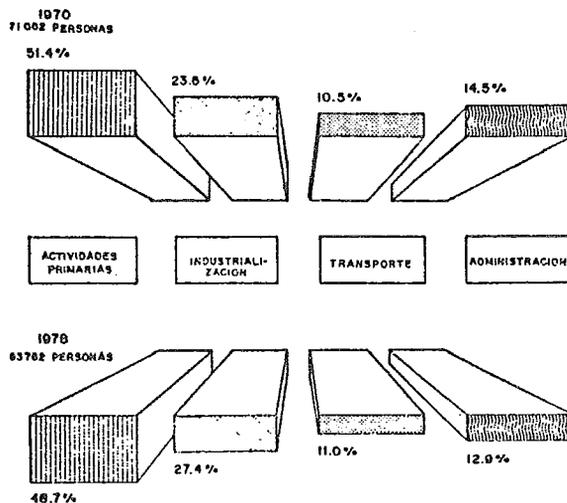
Es necesario indicar que este desarrollo sucedió mientras las áreas de explotación y exploración, transporte y administración presentaron una disminución en este renglón (personal). Actualmente, cuenta con 26,921 trabajadores, en la rama de refinación y 13,126 - en petroquímica.

Por su parte, la Subdirección de Exploración, está encargada - de la dirección general de las actividades de exploración petrolera, necesarias para el descubrimiento de reservas de hidrocarburos, la evaluación de los volúmenes probables y potenciales de éstos, así - como la perforación de pozos y el desarrollo de los campos producto res.

Esta Subdirección, conjuntamente con la de Explotación, com--- prenden las actividades primarias, y es esta rama productiva la que, a nivel general tiene mayor cantidad de trabajadores ocupados, pues en 1970 porcentualmente tenía el 51.4%, cifra que descendió a 48.7% en 1978. Se comprende que dicho porcentaje es muy elevado respecto a otras áreas de actividad. Actualmente, va a la cabeza en rela--- ción al personal ocupado que en ella labora, ya que en esta activi- dad se tiene un total de 51,381 trabajadores, de los cuales 49,262 pertenecen al área de explotación.

Lo anterior puede observarse más ampliamente en la gráfica que a continuación se expone:

PERSONAL OCUPADO EN PETROLEOS MEXICANOS POR AREAS DE ACTIVIDAD



Fuente: Sría. de Programación y Presupuesto, Petróleos Mexicanos, La Industria Petrolera en México, 1979.

Por otra parte, es importante mencionar también a la Subdirección Técnica Administrativa, que si bien no ocupa un lugar preponderante por su presupuesto, es de interés para el presente trabajo, - por tener comprendidas las Gerencias de Relaciones Públicas y de - Servicios Sociales. Su análisis se ofrece interesante, ya que se - podrá determinar la importancia que se presta para las actividades administrativas y para el bienestar del trabajador de esta área, - porque estos aspectos son precisamente de la competencia de esta - Subdirección.

La Subdirección Técnica Administrativa ocupa el 5º lugar en el presupuesto, con: 13'020.8 millones de pesos. Su área de competencia es el dirigir la administración general de las Relaciones Industriales, de los Servicios Médicos, de los Asuntos Jurídicos, de las Relaciones Públicas, de los Bienes que constituyen el activo fijo de la institución y de diversas gestiones y trámites administrativos, - ante las dependencias gubernamentales.

Se integra por las Gerencias de Personal, de Servicios Médicos, Jurídica, de Información y Relaciones Públicas y la de Servicios - Técnicos y complementarios (25). De las gerencias señaladas, las - de interés particular para el presente estudio son las de Informa-- ción y Relaciones Públicas, y la de Servicios Sociales; por tal motivo, se desarrollará su análisis en su área de competencia específica.

Así tenemos que las funciones de la Gerencia de Información y Relaciones Públicas consisten en: informar a la administración de - PEMEX, con la debida oportunidad, de todos los sucesos nacionales e internacionales que tienen relación directa con las actividades de la industria, mantener la debida coordinación con los demás organ^{is}mos oficiales por lo que se refiere a información, así como dar a - conocer a los medios de difusión locales, nacionales e internacionales, toda información de interés público relacionada con la institución. Planear y supervisar la campaña de publicación de los productos que elabore PEMEX, y guardar contacto con las dependencias de - ésta en lo que atañe a sus relaciones con el medio exterior. Es importante señalar que también tiene como objetivo difundir dentro de PEMEX, los materiales informativos de interés para los trabajadores y del personal técnico y directivo de la industria. (26)

Por otra parte, la Gerencia de Personal tiene por función controlar y suministrar, en condiciones de cantidad y calidad, perso-- nal a la institución; asimismo, ejerce la representación patronal -

de PEMEX ante el S.T.P.R.M., sección 34, que agrupa a 6,471 trabajadores sindicalizados aproximadamente, tanto de planta como transitorios. (27)

Las acciones comprenden asimismo, el fijar la interpretación y supervisión al estricto cumplimiento de las normas legales y contractuales, reglamentos, instructivos y convenios especiales en materia de administración de personal. También su competencia es establecer las medidas necesarias tendientes al mejor aprovechamiento del recurso humano en esta institución, a partir de su reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, remuneración, motivación y retiro. (28)

La Gerencia de Servicios Sociales, por su parte, tiene como función promover el desarrollo educativo del trabajador petrolero y sus familiares, fomentando el estudio correspondiente a los niveles de educación básica, media, superior y de especialidad técnica, a través de las escuelas "Artículo 123", los sistemas de enseñanza abierta y las becas para hijos de los trabajadores. (29)

Asimismo, debe establecer y/o promover las acciones que permitan elevar el nivel cultural de los trabajadores y el de su familia, a través de los Centros de Superación Humana, unidades socio-culturales, bibliotecas y las unidades públicas constituidas en las diversas regiones del país donde opera PEMEX.

Por otra parte, y en relación a la política que se ha seguido en esta institución, en 1980 Díaz Serrano determina arbitrariamente la baja en el precio de exportación de crudo, lo que provoca, según diversos medios de difusión, su destitución, quedando PEMEX en la necesidad de un director interino.

Así, al día siguiente de la renuncia de Díaz Serrano, el Consejo de Administración de PEMEX nombró como Director General al Lic.



Julio Rodolfo Moctezuma Cid, quien en una entrevista de prensa sostenida el 26 de junio de 1981, dijo que el ajuste a la política de PEMEX se concretaría, a grandes rasgos, a adecuar los programas y la organización para mejorar la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes, como la de ajustar los precios del petróleo.

La línea política que indicaba seguir el Lic. Moctezuma Cid, -preveía solventar los errores generados durante el ejercicio directivo de Díaz Serrano. De tal forma, que indica la necesidad de diversificar y agilizar el sistema de comercialización, de aprovechar y mejorar los recursos, así como elevar la disponibilidad de hidrocarburos ligeros. También mencionó, su canalización y contribución al ingreso fiscal.

Por último, se refirió en esa entrevista, a una mayor coordinación de PEMEX, con el sector público, para la ejecución de políticas establecidas. (30)

De acuerdo a lo estipulado en las fuentes de información, la política seguida por el director interino, consistiría en subrayar el crecimiento de la petroquímica a través de inversiones particulares, como una rica posibilidad para valorizar el petróleo frente a las amenazas surgidas en el mercado internacional para sus cotizaciones. (31)

Asimismo, se aseveraba que este Director destacaría el papel del petróleo como materia prima de la industria petroquímica, en vez de simple producto de exportación. (32)

Los cambios y acciones señalados para el término de este período, comenzaron a vislumbrarse en el lapso posterior a su designación y posesión del puesto. Dichos cambios se inician con la elevación a rango de subdirecciones de las gerencias de Petroquímica y de Refinación; así también, con la Coordinación de Estudios Técni-

cos en Subdirección de Planificación. A la vez, desaparece la re--
cién integrada Subdirección Ecológica y Social. (33)

3.1.7 A manera de síntesis

Mediante el desarrollo de esta primera parte del capítulo III, se ha podido observar el surgimiento y evolución del Centro Administrativo, a partir de la creación de la empresa Petróleos Mexicanos, como organismo paraestatal.

Se detectó también, a través de la exposición de los diferentes períodos directivos de PEMEX, que el crecimiento del Centro en estudio, ha correspondido directamente al desarrollo de la producción petrolera, lo que ha generado un incremento de funciones y actividades, con implicaciones de aumento de personal y la necesidad de mayor espacio para desempeñar adecuadamente las labores.

La exposición de este desarrollo ha revelado también, que desde la nacionalización de la industria petrolera, el trabajador ha logrado obtener importantes prestaciones económicas y sociales, las que pese a su incremento constante, no han correspondido proporcionalmente al desarrollo de la industria.

A la vez, se observa que cada período directivo ha plasmado su cambio de políticas, mediante la modificación de la estructura que tiene la empresa al tomar cargo de la misma, lo que se ha manifestado con los diferentes organigramas que ésta ha tenido a lo largo de su historia. Dichos cambios en la estructura de la institución, han obedecido, asimismo, al incremento constante de la producción, repercutiendo negativamente en los trabajadores al provocar desequilibrios en las actividades, duplicación de labores, desaprovechamiento de los trabajos realizados, desadaptación del trabajador por los cambios constantes de actividad, entre otros muchos que se verán con mayor detalle al analizar el marco jurídico-laboral que rige en la institución.

3.2 El Trabajador sindicalizado del Centro Administrativo

3.2.1 Marco Jurídico - Laboral

Después de haber reseñado la historia de Petróleos Mexicanos - en sus diversos aspectos administrativos, es necesario conocer las reglamentaciones legales que norman el trato entre la empresa y el trabajador petrolero, con el objeto de comprender el ámbito jurídico en que desarrolla sus labores el personal adscrito al Centro en cuestión, enfatizando en el sindicalizado, que conforma el grueso - de la población petrolera.

El contexto jurídico-laboral en que se encuentra el trabajador petrolero dentro de la empresa paraestatal en estudio, está regulado por el Contrato Colectivo de Trabajo celebrado conjuntamente con el patrón (PEMEX) y el Sindicato Petrolero de la República Mexicana (S.T.P.R.M.). En dicho Contrato se contemplan los dos grupos que - conforman a los trabajadores, los cuales son: Sindicalizados y de - Confianza, y entre éstos, pueden ser: de Planta y Transitorios, según el tipo de contratación a que estén sujetos; asimismo, se clasificán por niveles que corresponden al tipo de trabajo desempeñado, a lo que se denomina categoría.

Esta diferenciación de tipos de trabajadores en confianza y - sindicalizados, determina la forma de integración del mismo a la empresa, mientras que el primero es propuesto por la institución directamente, al sindicalizado lo envían los representantes del gre--mio al cual pertenece. Es así como contractualmente están estipuladas plazas que pertenecen al grupo de confianza y otras al sindicato, mismas que las determina una Comisión Mixta integrada por tres representantes del S.T.P.R.M. y tres de PEMEX. (34)

Ante esta situación, el ingreso del trabajador sindicalizado a PEMEX no se da como en cualquier empresa, para que ello suceda, de-

berán de existir ciertas condiciones que descartan los requisitos - y/o procedimientos consabidos para cualquier otro lugar, tales como: clasificación, aptitud, experiencia, escolaridad, etc., éstos quedan relegados a segundo término, influyendo en la proposición sindical básicamente el parentesco con trabajadores de la institución y la relación con socios o funcionarios, teniendo como requisito indispensable saber leer y escribir (certificado de primaria como mínimo para ser aceptado por la empresa y examen médico satisfactorio).

La reglamentación estipulada en el Contrato Colectivo de Trabajo para la integración de los trabajadores sindicalizados a la empresa, es que el patrón (PEMEX), solicite por escrito al sindicato, por conducto de sus representantes en cada lugar de trabajo establecido, el personal que necesite para cubrir las vacantes o puestos - de nueva creación definitivos que hayan sido dictaminados como sindicalizados; los que deberán proporcionarlos en el lugar de que se trate dentro de 72 horas. Si transcurre este plazo sin que el sindicato haya cubierto la plaza, el patrón concederá 75 días que podrá modificarse de común acuerdo en atención a las circunstancias - especiales del caso y dentro de estos términos, el patrón podrá contratar los servicios provisionales de cualquier trabajador, si la - urgencia del caso justificara esta medida. (35)

La parte que modifica el plazo de 75 días "en atención a circunstancias especiales del caso" y que le permite a la empresa contratar el personal libremente sin intervención del sindicato, según la cláusula cuarta del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor, da - en la práctica diversas anomalías que perjudican a los trabajadores sindicalizados. Esto es porque tanto el Sindicato como el Patrón, dejan pasar dicho tiempo cubriendo la plaza con personal eventual - (transitorio), cuestión que le conviene a ambas partes, porque asignan al puesto personal que les interesa por su aptitud o por causas ajenas al beneficio directo de la empresa, lo que no les impide cum

plir con las cláusulas que determinan que el personal de confianza no podrá exceder del 10% del total de los trabajadores de planta, - con el límite del 5% para los transitorios de confianza que se contraten para obras nuevas. (36)

Lo anterior se cumple porque, según trabajadores que han laborado en la Gerencia de Personal por espacio de 10 años, periódicamente transfieren un determinado número de confianza al sindicato, situación que permite un ingreso continuo de los primeros a la empresa, sin que se rompa con la reglamentación antes dicha, dándose un crecimiento continuo en la población trabajadora e incrementándose aún más el grupo sindicalizado, como se observa en el siguiente cuadro:

TOTAL DE PERSONAL OCUPADO EN PETROLEOS MEXICANOS SEGUN SU PERMANENCIA *
(personas)
1970 - 1979

AÑO	Total de trabajadores	Trabajadores permanentes		Trab. eventuales
	ABSOLUTOS	De Confza. ABSOLUTOS	Sindic. ABSOLUTOS	ABSOLUTOS
1970	71 062	6 806	36 247	28 009
1971	75 498	6 844	37 309	31 345
1972	75 251	7 052	37 645	30 554
1973	77 114	7 412	38 221	31 481
1974	77 673	7 145	40 590	29 938
1975	81 203	6 634	42 532	32 037
1976	88 052	5 339	45 710	37 003
1977	91 680	5 464	47 205	39 011
1978	95 655	5 701	48 931	41 023
1979	103 270	5 244	53 239	44 787

* El personal de 1970-1979, no incluye la Rama de Proyectos y Construcción.

FUENTE: PEMEX, Gerencia de Personal, Coordinación y Estudios Técnicos. Anuario Estadístico, 1977.

Por otra parte, los trabajadores de confianza que han sido cambiados de régimen contractual, presentan diversas actitudes frente a su nueva situación; por una parte, aceptan el cambio para evitar que les "peleen" la plaza los sindicalizados, pero por la otra, que dan inconformes al estar limitados en los ascensos, razón por la cual en lo futuro buscan retornar al grupo de confianza.

Al considerar los datos del cuadro antes expuesto, se demues--tra que la comparación de la cantidad de trabajadores de confianza contra el número de sindicalizados, se tiene una disminución en los primeros y poca variación en los últimos (sindicalizados - de plan--ta) con un incremento en la columna del transitorio, crecimiento de un 0.4% a un 0.5% respectivamente (en los últimos años registrados), y faltando un 8.1% al grupo de transitorios para igualarse al número de planta sindicalizado.

En el personal de la rama administrativa también se observa dicha situación, y además, una concentración desproporcionada de trabajadores en las Oficinas Centrales, en comparación de las otras - que se encargan de trámites administrativos; cuestión que es expli--cable por el volumen de trabajo y funciones que se desempeñan en - comparación a los demás centros de trabajo encargados de esa área. En el cuadro que a continuación se presenta, están plasmadas las cifras pertenecientes al año de 1981:

RELACION DE PERSONAL OCUPADO POR RAMA DE ACTIVIDAD

(1981)

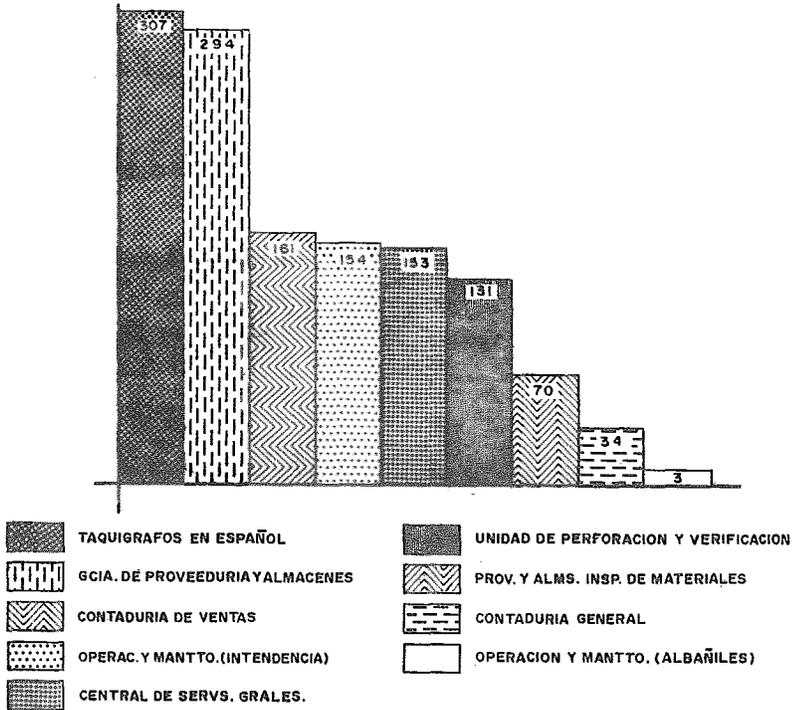
PERSONAL (total)	CENTRO DE TRABAJO	<u>P L A N T A</u>		<u>TRANSITORIO</u>	
		Sind.	Confza.	Sind.	Confza.
10 192	Ofnas. Grales.	3 445	2 895	3 026	826
1 779	Gerencia Z.N. (Tampico)	841	126	717	95
43	Ofna. Aduanal (Nuevo Laredo)	13	1	-	29
931	Gerencia Z.S. (Coatzacoalcos)	470	91	311	59
12 945	<u>S U M A</u> :	4 769	3 113	4 083	980

FUENTE: PEMEX. Gerencia de Personal, 1981.

Las características de cada grupo de trabajadores en PEMEX, - son reglamentadas, como se trató anteriormente, bajo el Contrato Colectivo de Trabajo, donde se especifican los derechos y obligaciones de cada grupo, trato, etc., mismos que determinan una heterogeneidad de intereses, conductas, necesidades y formas comunicacionales que pueden dificultar el total entendimiento entre empresa-trabajador, análisis al que se enfocará el presente capítulo, donde se observará la complejidad en que se tornan las relaciones obrero-patronales bajo dicho Contrato que rige en la empresa.

Una ejemplificación de la heterogeneidad de categorías que se dan en PEMEX, la presenta el escalafón de personal sindicalizado de planta (37) que labora en las Oficinas Centrales (o Centro Administrativo), donde se encuentran 29 de los 44 niveles comprendidos en el Contrato, con clasificaciones diversas de acuerdo a la categoría, según el escalafón trimestral correspondiente a Diciembre de 1980, con vigencia hasta el 31 de marzo de 1981:

PERSONAL SINDICALIZADO DE PLANTA SEGUN LUGAR QUE OCUPAN
EN LISTAS ESCALAFONARIAS



Fuente: Amalia Pallares, Irma Aguilera, 1982.

La relación de 78 listas escalafonarias trimestrales del Centro Administrativo en estudio, permitió la elaboración del siguiente análisis:

Grupo	Categoría	Salario ordinario	Nivel	Salario promedio c/14 días
A	auxiliares de téc., secretarías y jefes de sección.	\$ 766.74 a 1166.41	20 a 29	\$ 21500 a 32500
B	mecanógrafos, aytes. téc., y operarios.	425.28 a 730.88	10 a 19	12000 a 11000
C	obreros, domésticos, mensajeros y ofnas. de estos niveles.	279.25 a 396.97	1 a 9	8000 a 11000

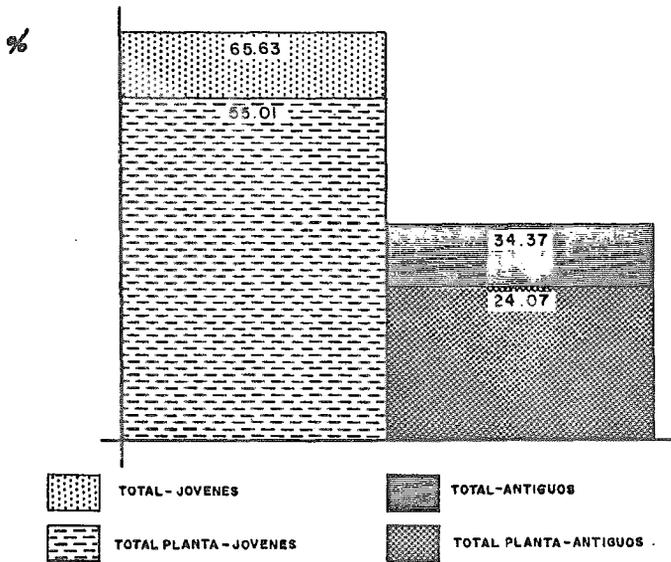
TOTAL:	GRUPOS (%)					
	A	B	C	Antiguos*	Jóvenes	
Planta:	3,184	17.3 %	62.3 %	20.3 %	44.9 %	55.1 %
Sindic.:	8,784	13.10%	36.27%	50.63%	34.37%	65.63%

* Se comprende que son trabajadores antiguos los que han laborado en la empresa alrededor de los 15 a 30 años de servicio y jóvenes, a los que tienen de 0 a 14 años en la institución en estudio.

Fuente: Amalia Pallares, Irma Aguilera, 1982.

De esta forma, el escalafón que cuenta con un mayor número de personal son los taquígrafos en español con 307 trabajadores de -- planta, seguido por la Gerencia de Proveeduría y Almacenes con 294 y así sucesivamente, hasta el escalafón de los albañiles que únicamente agrupa a tres trabajadores de planta (38). El incremento del personal de planta en dos años comparativos es de 237 de 1980 a --- 1981, mientras que el grupo de los transitorios sindicalizados es - de 1,075 en estos mismos años; siendo el grueso de los trabajadores que aumentan, los pertenecientes al grupo B (mecnógrafos, taquígrafos, ayudantes de técnicos y operarios), con un 61% del total de - trabajadores en 1980, al 62.3% en 1981.

Asimismo, la lista de escalafones en análisis también muestra que el personal ocupado en el Centro Administrativo es gente joven, tanto en edad como en su ingreso, pues representa el 65.63% del total y su edad promedio al entrar a la empresa oscila entre los 16 y 18 años. Esto también se ve en los trabajadores con antigüedad de más de 20 años en PEMEX, quienes tienen 35 a 40 años de edad. La - gráfica que demuestra esta situación, es la siguiente:



Fuente: Analia Pallares, Irma Aguilera, 1982.

Por otra parte, las cláusulas que determinan la conducta y trato al trabajador sindicalizado, son diferentes a las que reglamen--tan al de confianza, cuyas condiciones tienen su fundamento legal - en las disposiciones contenidas en el apartado A del artículo 123 - de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los artículos 183, 184, 396 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, el artículo 6o. de la Ley Orgánica de PEMEX, y demás normas de trato adicionales (39), que le otorgan mayores garantías económicas que al sindicalizado, entre ellas: reglamentación del ingreso, promoción, libre movilidad, bases para la creación de estímulos que - tiendan a incrementar la eficiencia de los recursos humanos, técnicos, materiales, etc.; en sí, reglas para su beneficio técnico, económico e incentivos para el mejor desarrollo de su capacidad profesional. (40)

Por lo que se refiere a la movilización del sindicalizado, la empresa únicamente lo puede hacer con aquellos que pertenecen a las ramas de exploración, perforación y marina (41), por virtud de la - especialidad del trabajo, lo que resulta un obstáculo al patrón para suplir sus necesidades de servicio en determinado centro de trabajo.

Cabe destacar que los incentivos de trabajo para el de confianza, es el tiempo extra que se le concede de 20% a 30% más de su salario, con lo que la empresa se ve en libertad de obligarle a asistir por las tardes (o después de su jornada de 8 horas) una o dos - veces por semana, aspecto que no sucede con el sindicalizado, quien podrá trabajar dicho tiempo extraordinario según convenga a sus intereses económicos.

Este tiempo extra presenta características peculiares en la -- práctica, porque por lo general en la mayoría de los departamentos se autorizan de 3 a 5 horas diarias, de las cuales se trabaja efectivamente la mitad; según se observó en la Gerencia de Proveeduría

y Almacenes, que se eligió, por ser donde labora el mayor número de trabajadores sindicalizados del Centro Administrativo y, además, - por ocupar el segundo lugar del personal de planta en la lista de - escalafones. El Departamento escogido al azar de dicha Gerencia, - fue la Superintendencia de Adquisiciones para Nuevas Obras, y los - datos que arrojó la investigación fueron los siguientes:

- A) Reglamentariamente el tiempo extra autorizado son 5 horas, mismo que se inicia a las 16:30 y concluye a las 21:30, el cual - los trabajadores marcan con su tarjeta de control de asisten--cia a las 16:00 y se presentan a laborar a las 17:00, una hora después de ejecutada esta acción. Algunos trabajadores que - mantienen buenas relaciones con sus superiores, marcan su tar--jeta de entrada y salida sin presentarse a desempeñar su trabajo. Situación que se repite dos o tres veces por semana.
- B) La actitud del trabajador en la oficina es la siguiente: reci--be la cantidad de trabajo que su jefe le asigna, expedientes, cartas por mecanografiar, etc., mismo que coloca en su escritorio. Enseguida, se dispone a efectuar actividades como: ir al baño, platicar con sus compañeros o por teléfono, leer el pe--riódico, etc.; efectivamente inicia su labor a las 18:00 horas de forma continua hasta las 20:45 para desarrollar cuestiones personales. De esta forma trabaja efectivamente 2 horas con - cuarenta y cinco minutos de un periodo de 5 horas.
- C) Durante este tiempo, se observó que existe mayor camaradería - entre compañeros que el que prevalece en el horario normal, el personal es menor en número y la vigilancia del jefe es más reducida.

La situación antes descrita se torna alarmante, al considerar que el renglón de tiempos extraordinarios ocupa un lugar relevante en comparación con las demás prestaciones de esta naturaleza, aspec

to que persiste y aumenta notablemente en 1977 presentando el 54.3% del total otorgado y en 1979 se incrementa en 2,174 millones de pesos, datos que gráficamente se consideraron en el apartado anterior.

Como se observa, el Contrato Colectivo de Trabajo que reglamenta las relaciones obrero-patronales de la empresa, torna complejas dichas relaciones; por una parte, al regular la conducta y características de un gran número de trabajadores con categorías y niveles diversos, y por la otra, al separar en dos grandes grupos a éstos, otorgándoles diferente trato y privilegios, divididos aún más en el tipo de contratación que el mismo Contrato marca (en trabajadores de planta y transitorios).

Es así como aparte de resultar complejas las relaciones empresa-trabajador, origina rivalidad con el personal que labora en la industria, pues al ser de por sí ambos grupos antagónicos por naturaleza, este sentimiento se desarrolla aún más con las dos formas de contratación; situación que se agrava al permanecer el trabajador contratado transitoriamente por tiempo indefinido.

Asimismo, el hecho de que se tergiversen las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo, de acuerdo a los intereses de la Administración o sindicato, provocan conflictos en todos los aspectos de la vida laboral en la empresa, como a continuación se describe.

3.2.2 La vida laboral del trabajador sindicalizado

Para comprender el comportamiento del trabajador en estudio, se considera necesario conocer cómo y porqué es tratado laboralmente de una u otra manera; por ello, enseguida se detallan las características peculiares de su desarrollo y comportamiento frente a sus labores encomendadas.

Contractualmente, las investigaciones y disciplinas que pudieran aplicar el patrón a este trabajador por el desempeño de su labor, se ven amortiguadas por la representación sindical de los funcionarios del S.T.P.R.M., quienes deberán estar presentes en los citatorios que la empresa le dé al sindicalizado en investigación, y abogar en su favor en el momento que se precise.

Es así como el trabajador sindicalizado comúnmente convierte - para su beneficio la reglamentación y las obligaciones que tiene como agremiado al sindicato, por ejemplo, al abstenerse de desempeñar labores que no estén especificadas en su tarjeta de trabajo, o que correspondan a otros oficios o especialidades sin intervención del sindicato y en perjuicio de otros trabajadores (42). Esta posición del trabajador crea un ambiente conflictivo para la empresa, a quien le atrasa la buena marcha de las gestiones y trámites administrativos.

Ejemplo de lo anterior se observa en la vida laboral diaria - del personal en estudio, que en menor o mayor medida trabaja efectivamente la mitad del tiempo reglamentario ocupando las 4 horas restantes en asuntos personales, según observación directa de varios - casos escogidos al azar, en donde predominó esta actitud, sobre todo con el personal con cierta antigüedad (más de tres años en la empresa). Los domésticos son un caso tipo de lo antes descrito.

Estos trabajadores, quienes en la lista de escalafones ocupan el cuarto lugar por cantidad de los que ahí laboran, con uno de los niveles más bajos en la empresa (02) y cuyo salario catorcenal es - de \$ 8,955.38 (43), tienen las siguientes actitudes frente a su Relación de Labores:

El doméstico desempeña exclusivamente un tipo de trabajo de -- limpieza general, negándose a efectuar las complementarias como: fumigar los lugares señalados por el Departamento Médico, trabajos de

sanidad e higiene, etc. (44) y sus jornadas de trabajo consisten en limpiar el área que les indiquen sus jefes superiores (cabos), para lo cual cuentan con las ocho horas reglamentarias, labor que pueden ejecutar en un menor número de horas, según su habilidad y la profundidad en que deseen efectuar la limpieza encomendada, pues su cabo no los presiona, sino únicamente cuando se dan a conocer por su mala conducta, como no asear el área indicada, tener reportes de los jefes de oficina, etcétera.

Por otra parte, el problema de comunicación que existe entre el trabajador doméstico y su superior (cabo), es la falta de ésta por parte del jefe, quien no mantiene ninguna comunicación directa con él, excepto cuando es reportado por mal aseo o mala conducta. Esta situación sin embargo, no tiene un problema o causa que genera ésta y es la situación contractual, porque al trabajar en movimientos de personal por ausencias (de 1 ó 2 días únicamente), o por vacaciones (de 24 a 35 días máximo), el personal se quita la responsabilidad de cumplir adecuadamente con los quehaceres, desempeñándolos en forma superficial. Asimismo, el personal de planta que es doméstico, como busca continuamente ser ascendido, descuida su área de trabajo y relega la responsabilidad al transitorio que lo cubrirá, quien a la vez hace lo mismo.

Un caso de interés respecto a estas actitudes, es el personal de mecanógrafos y taquígrafos en español, que es de los más numerosos en el Centro Administrativo en estudio; ambos grupos desempeñan también sólo las labores específicas de su especialidad (escribir a máquina o tomar dictado y transcribirlo respectivamente), pese a que oficialmente, según la relación de labores de las mecanógrafas, es: "ejecutar al tacto toda clase de trabajos de mecanografía, con ortografía, eficiencia y limpieza, debiendo desarrollar en escritura corriente, una velocidad mínima de cuarenta palabras por minuto, y entregar el trabajo debidamente cotejado, lubricar periódicamente sus máquinas, conservarlas en el debido estado de limpieza, y cuan-

do el volumen de trabajo de su especialidad no sea suficiente para toda la jornada, desempeñará labores generales de la oficina donde preste sus servicios" (45). Reglamento que no se cumple, porque es te personal no está debidamente capacitado para ello y por existir duplicidad de labores.

Esto se observa en lo encomendado a las trabajadoras en lo que respecta al cotejo de su trabajo, que lo desarrollan específicamente algunos oficinistas de cuarta (nivel 11), y personal de mantenimiento que pertenece también a la empresa.

También se ve la renuencia que este tipo de trabajadores tienen para desempeñar labores generales de oficina, sobre todo el personal con mayor antigüedad en la empresa. Para ejemplificar lo antes dicho, se describe a continuación un día de labores de una mecanógrafa de recién ingreso y las desempeñadas por las que presentan mayor antigüedad en la industria.

El trabajo a desarrollar por la empleada en observación, consiste en elaborar pedidos ópticos (46), lista de proveedores invitados, relación de pedidos, requisiciones y extractos de requisiciones. La antigüedad que tiene en PEMEX es de 6 meses aproximadamente y su comportamiento en la oficina, donde cubre un contrato por vacaciones de 24 días, es el siguiente:

Llega a las 8:00 A.M., siendo su hora de entrada las 7:30 A.M., se maquilla en su escritorio y espera a su jefe, quien le asigna al rededor de 30 hojas de pedidos y requisiciones, así como correcciones que deberá de entregar de inmediato.

La cantidad del trabajo encomendado debe elaborarse de manera impecable, sin borraduras ni manchones, situación que requiere el máximo cuidado y concentración, sobre todo si no tiene habilidad en la mecanografía. Esto hace poco agradable la estancia de la traba-

jadora en esta plaza, porque su inexperiencia provoca que incurra - en diversos errores que le son regresados en tono despótico y autoritario por su superior. Así, con las cargas de trabajo y la presión que se le ejerce para que entregue la cantidad de hojas asignadas, le impiden llevar una comunicación adecuada entre sus compañeras y su jefe; porque en ésta no se contemplan los factores que entran en juego en toda comunicación humana, según son señalados en el modelo de David K. Berlo.

Sus actividades son continuas durante la jornada de 8 horas y efectivamente trabaja de 4 a 5 horas, el tiempo restante lo dedica a resolver asuntos personales. Por lo que respecta a los mecanógrafos de mayor antigüedad, transitorios y que han venido desempeñando un determinado trabajo por varios años, se observa mejor eficiencia en el mismo, lo cual les permite salirse más continuamente y efectuar sus labores personales, que no repercuten en la producción -- asignada para este tipo de trabajadores.

Por ejemplo, tenemos el caso de Irma, una señora de 35 años de edad, con dos hijos y cuya antigüedad en la empresa como mecanógrafa es de 6 años, transitoria-sindicalizada. Ocupa actualmente una plaza temporal (renova contrato cada 3 a 6 meses) desde hace tres años.

Son de la competencia de ella, la elaboración de oficios, cartas, telex, radiogramas, etc.; asimismo, y para realizar estas actividades, debe registrar la correspondencia y corregir los errores - en que incurra ella o el jefe al redactar. Inicia sus labores alrededor de las 8:30 A.M., anota la correspondencia por elaborar, después hojea la novela de la semana, se prepara su primer café del día y termina de pintarse.

A las 9 de la mañana aproximadamente, escribe a máquina los documentos asignados por el jefe, quien le entrega el trabajo de mane

ra estricta y despótica, pero encubierta bajo una serie de bromas - (el jefe le ha regañado en voz alta al encontrar un error en los - oficios y le solicita preste mayor atención a su trabajo. Finalmen - te, con el objeto de suavizar el incidente, el regaño lo termina - con una broma sobre el mismo asunto).

Cabe mencionar que la mecanógrafa en observación y una secretaria, realizan por partes iguales el trabajo de la oficina, con esta situación, el jefe exige que la producción de ambas empleadas sea - similar, lo que provoca que exista competencia y rivalidad en el - trabajo.

De esta forma, se fomentan las discrepancias entre ambas trabajadoras, cuando alguna de ellas produce más que la otra. Algunas - veces llegan a un acuerdo para determinar el número de oficios o escritos que van únicamente a elaborar, pero la competencia no desaparece, pues el interés por quedar bien con el jefe las induce a mecanografiar uno o dos escritos más con la esperanza de obtener la recompensa de éste, que consiste en el reconocimiento de su eficiencia, permisos, etc. Como puede observarse, la relación entre el superior y la mecanógrafa es de temor, desagrado y enojo; esto se ocasiona aparentemente por la forma en que es tratada la trabajadora - al corregirle sus errores. De esta forma, la comunicación es deficiente y las Relaciones Públicas resultan ser negativas, porque no existe un entendimiento entre el receptor (trabajador) y el comunicador (jefe), como lo señalan los estudiosos de dicha área.

Todas estas actitudes se presentan en forma generalizada en -- los trabajadores de otras categorías, su misma relación de labores también es amplísima y no se cumple en la práctica. Ejemplo de lo anterior lo son el oficinista de segunda y de primera con niveles - 15 y 16 respectivamente, a quienes textualmente se les dice:

"El oficinista de... -primera, segunda, etc.,- desempeñará las labores propias de su categoría de acuerdo con este reglamento, las similares no comprendidas en el mismo, más las que aún --siendo de inferior categoría corresponden a su puesto, pudiendo la administración sustituirle éstas, pero conservando las labores básicas de su categoría". (47)

Es importante puntualizar en que dichas Relaciones Laborales - fueron aprobadas en diversas actas que datan desde 1948 y que se capitularon e imprimieron en 1967, sin que hasta la fecha hayan sido actualizadas.

Las mencionadas Relaciones de Labores que marcan una amplitud e imprecisión de los trabajos que se deben considerar como auxiliares o complementarios, provoca en la práctica una desigual carga de trabajo, pues éste es distribuido y asignado arbitrariamente por el jefe inmediato, el cual reparte según su criterio, simpatía, etc., como se detectó en casos específicos de personal que tenía a su cargo cierto número de trabajadores, a los cuales no se les capacita - para asumir dicho cargo y lo ocupan en base a sus derechos escalafonarios (que comprende antigüedad en la empresa y categoría del puesto a que se encuentre asignado).

Dos casos de jefes de sección con nivel 20, cuyo salario catorcenal asciende a: \$20,903.68, grupo que representa al 17.3% de la - población trabajadora en el Centro Administrativo, son los siguientes:

3.2.3 Actitudes y/o comportamiento de los Jefes de Sección

Los trabajos que un jefe de sección debe desempeñar son en prímer término: dirigir, coordinar y supervisar todas las labores y - trabajos que corresponden a la sección a su cargo (48); para ello, necesitan contar con la capacidad, preparación y experiencia para -

resolver las consultas y problemas que los subordinados tengan en el desempeño de sus labores.

La observación de un jefe de sección joven y de recién ingreso a la empresa, así como la de un jefe de edad madura y con antigüedad de 30 años en PEMEX, arroja lo siguiente:

Mientras que el primero demuestra sumo interés por tener el trabajo al día y se esfuerza por resolver los problemas que se le presentan al respecto (además, dedica gran parte de la jornada en desempeñar sus labores encomendadas), el segundo llega a la oficina después de las 8 de la mañana, lee el periódico por espacio de media hora, y se dispone hasta entonces a iniciar sus actividades que consisten en preguntar a sus trabajadores qué cantidad de trabajo tienen, indicando a la vez que lo ejecuten a la brevedad.

La conducta de este último jefe de sección, es de poco interés en su labor, pues sólo la desempeña superficialmente, y la carga de trabajo recae en los trabajadores a su cargo, pues les distribuye gran parte de las labores específicas de su puesto; cabe señalar, que dicho jefe de sección, asiste por la tarde a trabajar tiempo extra, con el pretexto de que hay papeles pendientes por activar, mismos que él no trabaja en la jornada ordinaria, precisamente para generar este tiempo extraordinario.

En cuanto a la relación laboral que se da entre los empleados con el jefe de sección joven y con el de mayor edad y antigüedad en la industria, es de destacar que con el primero la relación es tensa, al no encontrar disponibilidad para el trabajo con su personal, debido a: anteponer su jerarquía, ser poco comprensivo y desconocer el puesto que tiene a su cargo.

Por su parte, el jefe de sección con antigüedad en PEMEX, crea conflictiva su relación con algunas personas a su cargo, pues les -

exige y ordena despóticamente sus tareas, mientras que con los otros trabajadores es condescendiente, sin tomar en cuenta el desempeño de la labor de cada uno, por lo que la carga de trabajo es desigual, ya que pretende desarrollar el trabajo con quien y como sea posible.

Uno de los intereses que más se distinguen en el jefe antes indicado, son los asuntos sindicales y su conocimiento del Contrato Colectivo de Trabajo, aspectos que los conoce con amplitud y los aplica según su conveniencia.

Lo anterior se indica, porque cuando algún trabajador se niega a obedecer sus órdenes, le muestra la Relación de Labores y le seña la su deber, porque el trabajo asignado entra o forma parte de las labores auxiliares o complementarias que debe prestar a su jefe, - mismas que no son superiores a su categoría (49); por lo tanto, su obligación es cumplir el mandato o de lo contrario recibirá un re-porte por negligencia en el trabajo.

En todos los casos antes expuestos, se detecta que una comuni-cación deficiente establecida por el jefe, provoca que se agudicen los problemas laborales; sin embargo, la propia Relación de Labores por ser demasiado amplia, crea un problema de comunicación y se tor-na flexible para beneficio del superior, que encomienda un sinnúmero de trabajos no expresamente indicados en ésta, pero comprendidos en las labores de cada categoría; además, el desconocimiento de la Relación de Labores por una o ambas partes, desarrolla una serie de confusiones y antagonismo en la relación de jefe-subalterno.

La confrontación efectuada entre el marco jurídico-laboral y el desarrollo que presenta en la práctica el trabajador, ante su Re-lación de Labores y su trabajo realizado, permite detectar los problemas que existen como: el tortuguismo, indisciplina, ausentismo, etc., y lo que provoca específicamente la forma de contratación en

de confianza y sindicalizados y la subdivisión en: planta y transitorios, lo que conlleva una rivalidad entre ellos por la diferencia de garantías y trato laboral.

Todo esto se torna más problemático al romperse la comunicación entre empresa-trabajador, siendo para él su superior o jefe inmediato, quien representa la administración o patrón, el cual carece de la debida capacitación para ello y tergiversa la función que le es encomendada de acuerdo a su campo de experiencia, dictando - instrucciones de forma despótica o con desconocimiento de las mismas, provocando con ello actitudes negativas por parte del subalterno.

Ante esta situación, el trabajador adopta conductas que le permitan defenderse de la empresa, utilizando a su conveniencia, por ejemplo, los derechos que posee como sindicalizado y no toma conciencia del papel que tiene dentro de la industria petrolera donde labora. De esta manera, la Comunicación es totalmente deficiente, al no enmarcarse dentro de algún modelo de Comunicación, en donde se contemplen los factores que determinen el entendimiento entre el Comunicador y Receptor, como son las actitudes que adoptan ambos elementos, su nivel de conocimiento, la situación socio-cultural y que Berlo señala expresamente.

Aunado a la carencia de una Comunicación eficaz, las Relaciones Públicas resultan ser negativas en el trabajador, porque precisamente la base de ellas es una adecuada Comunicación, y sin ésta no será posible desarrollar programas en dicha disciplina, de acuerdo a la teoría de J. Robinson anteriormente citada.

3.3 El Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos como modelo de comunicación.

3.3.1 Petróleos Mexicanos ante los problemas laborales y de comunicación

Después de las consideraciones hechas anteriormente, se detectaron diversos problemas que afectan la comunicación adecuada entre empresa-trabajador, dando como resultado relaciones deficientes o nulas entre ambas partes, así como con los propios compañeros.

De los problemas de tipo laboral y de comunicación que se descubrieron en las actividades cotidianas del trabajador, en términos generales se hallan:

- 1) La incomprensión de las instrucciones giradas para el desarrollo del trabajo.
- 2) Rivalidad entre trabajadores sindicalizados y de confianza, - así como entre ellos mismos por las plazas o ascensos que se otorguen.
- 3) Inconformismo por las cargas de trabajo desiguales.
- 4) Desconocimiento del rol en el trabajo por parte del personal.
- 5) Actitudes negativas para con el trabajo, el jefe y los compañeros.

La problemática antes señalada, se ha venido agravando y acrecentando a través de los diversos periodos directivos de la administración de PEMEX, sin que hasta la fecha se hayan logrado resultados favorables para su solución; las medidas adoptadas para modificar esta situación, han sido crear 11 entidades englobadas en términos de seguridad social.

M-0027 085

Dichas entidades se encargan de aspectos diversos y no tienen una relación común entre sí, excepto la de prestar servicio a los - grupos sociales externos a la empresa o internos a la misma; algunas de ellas se encuentran con cierta autonomía y sin el mando de - una jefatura superior, por lo que no existe coordinación ni un programa determinado que permita alcanzar los objetivos generales marcados por la empresa. (50)

Con esta situación, se generan una serie de problemas administrativos, como por ejemplo la duplicidad de funciones, que claramente se observa en la forma de organización de las citadas gerencias y departamentos, que integran la Subdirección Técnica Administrativa y las comisiones encargadas de la llamada "seguridad social".

Cabe subrayar que PEMEX incluye en el orden social las gerencias encargadas de trabajos de comunicación y de seguridad industrial; asimismo, las gerencias, unidades y comisiones, encargadas de la solución de problemas laborales, jurídicos, médicos, de relaciones públicas y de servicios sociales; agrupamiento que no es coherente al considerar las características de los trabajos desarrollados por unas y otras, como se observa en el análisis de las gerencias que desempeñan labores de interés para el objeto del presente estudio.

3.3.1.1 Gerencia de Personal

Esta gerencia, como se vio en el apartado anterior, tiene como función primordial resolver los problemas derivados del clausulado del Contrato Colectivo de Trabajo que rige las relaciones obrero-patronales de la empresa y para ello organizativamente se encuentra dividida en 4 subgerencias que atienden áreas específicas dentro de PEMEX; pero pese a ello, los trámites administrativos resultan lentos; por ejemplo, en la contratación del personal que renova contra



to cada 3 ó 6 meses y cuyo trámite debe hacerse antes de que el lapso indicado concluya, en la práctica no sucede así, por el contrario, pasan 1 ó 2 meses sin que el trabajador firme dicho contrato, provocándose las anomalías consabidas en estos casos, como la pérdida de tiempo del personal, atraso de su pago, etc.

El Ing. Valeriano Urraca Cristóbal, quien tiene 32 años de laborar para la institución y es el subgerente de la Gerencia de Servicios Sociales, expone al respecto que: "...Los departamentos de personal ocupan el 99% de su tiempo y esfuerzo en resolver los problemas derivados del cumplimiento del clausulado del Contrato Ley que rige las relaciones obrero-patronales; las otras actividades, aquellas derivadas de la seguridad social únicamente se ven cuando hacen crisis y se atienden más como un estorbo que como un trabajo productivo, cabe decir que en la organización del Sindicato existe un puesto de Secretario de Previsión Social, y en parte tiene que ver con todas las jefaturas locales, pues cada una atiende en parte una actividad parcial de la seguridad social, claro sin ninguna -- coordinación y con el único fin de tener los menos problemas posibles". (53)

Las anomalías que expone el funcionario antes citado, claramente se observan en el desarrollo de diversas actividades de los departamentos encargados de esta área; por ejemplo, los cursos de capacitación, que son indispensables en toda industria y aún más en PEMEX, por las características que presenta el grueso de su personal, textualmente se encuentran estipuladas en la cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo de la siguiente manera: (54)

- 1) "La empresa se obliga a organizar permanentemente cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento.
- 2) "Proporcionar material didáctico.
- 3) "Adiestrar al personal que cambia de actividad por efectos de ascensos, reacomodo o transferencia, sin perjuicio de su salario que vienen percibiendo.

- 4) "Pagar como tiempo extraordinario las horas que dure el curso - si éste se efectúa fuera de la jornada de trabajo.
- 5) "Capacitar al trabajador que ocupa los tres primeros lugares en el escalafón, para ocupar puestos de confianza".

A nivel nacional existen cifras que gráficamente expresan un aumento de la capacitación en PEMEX (55), sobre todo en los años de 1977 a 1978, donde casi se duplica el número de trabajadores capacitados, pese a ello ésta ha llegado únicamente al 35% del total de trabajadores, dándose en mayor grado a los profesionistas y técnicos.

Los cursos en el Centro Administrativo no son lo adecuado que podrían ser, porque no existe un programa detallado de la capacitación debida, y sólo se enfocan a los aspectos generales de: redacción, recursos humanos, análisis transaccional y de idiomas (únicamente para ciertos profesionistas de la industria). Estos se imparten a petición específica del Departamento Administrativo de la Gerencia a que se encuentren adscritos los solicitantes.

Para efectos del presente estudio, a continuación se describen los Departamentos que integran a las Gerencias de Servicios Sociales y de Información y Relaciones Públicas:

GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES

Centro de Adaptación Integral

Departamento de Superación Humana

Departamento de Fomento Educativo

Departamento de Fomento Deportivo

Departamento de Acción Cultural

Unidad de Difusión.

GERENCIA DE INFORMACION Y RELACIONES PUBLICAS

Subgerencia de Información, que comprende:

Unidad de Periodismo Nacional

Unidad de Análisis y Diagnóstico de la Información.

Area de Relaciones Públicas:

Unidad de comunicación colectiva

Unidad de orientación e información al público,
que comprende:

Captación y orientación, y

Eventos especiales.

3.3.1.2 Gerencia de Servicios Sociales

Esta gerencia es una de las creadas por la administración de - PEMEX, que más actividades específicas dirige a los trabajadores; - pese a ello, sus actividades no resultan satisfactorias, al grado - de que su propio subgerente indica: "...intenta infructuosamente - cambiar la actitud de los trabajadores frente a su trabajo, a su fa - milia y a su comunidad, sus esfuerzos como los de las otras depen-- dencias... son limitados por no ser congruentes entre sí...". (56)

La gerencia de Servicios Sociales tiene encargado básicamente, promover el desarrollo educativo y cultural del trabajador petrole- ro y sus familiares (57); para cumplir con su cometido, organiza - los departamentos que la integran de la siguiente forma, de los que se puede decir lo siguiente:

CENTRO DE ADAPTACION INTEGRAL

La cobertura humana en la sensibilización (58) que alcanzan - las actividades de este Departamento, tuvo una media asistencia a - nivel general de 2,537 personas durante el año de 1982 hasta agosto, y de todas las personas con problemas se han hospitalizado 38 en - ese mismo año, sin conocerse los resultados hasta la fecha. Cabe - señalar que durante el mes de enero del año en análisis, se presentó la mayor asistencia a esta actividad (4,820 personas) y fue también alta en los meses de abril y julio (4,303 respectivamente).

En lo que respecta al área metropolitana, la concurrencia en - 1982 fue de 1,441 personas y en el análisis de un mes representativo en los años de 1981 y 1982, se observa que la asistencia aumentó en este último año, incrementándose también el número de actividades programadas, pero los folletos emitidos disminuyeron de 600 a 125 juegos. Es importante subrayar que el aumento de actividades dio - como resultado mayor asistencia, porque se ampliaron las opciones - de interés y sobre todo, se da una comunicación interpersonal, porque éstas son: labor de convencimiento y entrevista a jefaturas.

Pese a lo antes expuesto, tanto la asistencia a nivel nacional y del área metropolitana se presenta baja, si se considera que los problemas de alcoholismo, neurosis, sicosis, etc., son altos tanto dentro de PEMEX como en México y en el mundo.

DEPARTAMENTO DE SUPERACION HUMANA

De sus actividades programadas, los talleres de preparación humana y reparación de artículos en el hogar, presentan en junio de - 1982 la más alta asistencia de los eventos organizados por este departamento, pese a que únicamente se cuenta con un taller, pero es notable la baja de asistencia que se da en julio y agosto: 44 y 83

personas, contra 3 mil que asisten en junio, lo que permite indicar que esta actividad forma parte de los intereses de los trabajadores, mas no fue lo suficientemente atractiva o no proporcionó lo que prometía en el programa.

Contrariamente a la actividad antes citada, resulta más regu--lar la asistencia a los Ateneos (conferencias y mesas redondas so--bre determinado tema), que ocupa el segundo lugar de mayor cobertu--ra humana dentro del Departamento; también es notable la participa--ción a los concursos de difusión de monografías y de sugerencias en el Centro Administrativo, porque en octubre de 1981 fue de 7 mil - participantes y en agosto de 1982, 5 mil personas presentaron trabajos; número que no tiene comparación con los de provincia, que úni--camente entregaron de 2 a 121 trabajos.

Asimismo, las excursiones tienen poca cobertura humana tanto a nivel del Centro Administrativo como en todo el Sistema petrolero, siendo en el primero donde se asiste más, con un promedio de 100 - personas en cada excursión quincenal.

Todo lo anteriormente analizado, permite indicar que las acti--vidades con mayor aceptación por parte de los trabajadores, son las que se encuentran encaminadas a sus necesidades inmediatas, tanto - en los talleres como en los Ateneos se despierta el espíritu creativo, lo que resuelve una necesidad del personal laboral. Asimismo, - se observa que no son las mismas necesidades ni inquietudes que tienen los trabajadores que laboran en el Centro Administrativo a los de provincia, y por consiguiente, sus actividades deben ir encaminadas separadamente.

DEPARTAMENTO DE FOMENTO EDUCATIVO

En las escuelas primarias Artículo 123, construidas y subsidiadas

das por PEMEX, como en las estancias infantiles (guarderías), se da una asistencia regular (de 53 mil niños en total), durante los años lectivos de 1981-1982; cuestión razonable si se considera la demanda de este tipo de servicios.

Esto por el contrario, no ocurre en la asesoría prestada por este departamento dentro del Sistema de Enseñanza Abierta, que no tiene mucha aceptación ni proporciona los suficientes incentivos a los alumnos; fenómeno que es característico a nivel nacional, pero se le considera deficiente en esta institución, porque al delimitar se sus funciones y ser una población menor, no existe mayor acercamiento al trabajador ni se le convence del beneficio de este servicio.

Lo anterior es en base a las cifras que arroja la asistencia a la asesoría, donde el número de alumnos inscritos en primaria es el más elevado, pero el de mayor reducción al presentar los exámenes; cuestión inversa al alumnado de secundaria y preparatoria; lo que demuestra que en el Centro Administrativo es mínima la actividad en cuestión, sobre todo en primaria; porque en secundaria y preparatoria se observa un incremento, mas aún así resulta baja, pues sólo asisten 15 y 24 personas respectivamente.

DEPARTAMENTO DE FOMENTO DEPORTIVO

Este Departamento tiene tres actividades en organización de las 10 asignadas y no cuantifica la cobertura humana de los eventos desarrollados, como son: 1) Las Clínicas Deportivas, 2) Conferencias, 3) Selección, 4) Adquisición y Entrega de Uniformes, 5) Visitas Deportivas, 6) Acondicionamiento de Campos Deportivos. Las dos últimas citadas no se han efectuado por la reducción al presupuesto que sufrió la Gerencia en el año de 1982, elemento fundamental para desempeñar su actividad principal: los Juegos Nacionales -

Interpetroleros. (59)

Por lo que respecta a la atención que le presta dicho departamento a los trabajadores del Centro Administrativo, es mínima, porque las clínicas deportivas en actividad son muy pocas y no cuentan con un deportivo que tenga las instalaciones necesarias, como lo existe en los demás centros de trabajo en provincia.

DEPARTAMENTO DE ACCION CULTURAL

En este departamento se desarrollan siete actividades, siendo las de mayor aceptación los programas culturales y eventos especiales, a los que se incrementaron en 1982 presentaciones de artistas populares como Jorge Vargas, lo que conlleva una mayor asistencia, porque se observa que entre más populares son éstos, se eleva la --concur-rencia; cabe destacar que los eventos citados son mejor aceptados por el público externo, alcanzando únicamente al 31.5% de la población petrolera.

En todas estas actividades contenidas en los programas elaborados para la seguridad social, se muestra un desconocimiento de las necesidades e intereses de los trabajadores; se puede observar que tratan de cumplir superficialmente con los objetivos de elevar el --nive-l cultural de los trabajadores.

Por otra parte, se encuentra a la revista trimestral "Vertientes", editada por la Gerencia de Servicios Sociales y elaborada por profesionistas de distintas carreras, así como con las mejores técnicas y materiales en el mercado, en cuyo costo no se estima; es dirigido a una pequeña minoría que existe en PEMEX, que se constituye por el personal de nivel alto.

Por lo que respecta al contenido de la citada revista, en su --

editorial señala a los trabajadores el objetivo de este medio:

"Vertientes, cuyo objetivo ha sido estimular el uso del - tiempo libre para ampliar nuestros horizontes culturales, espera también proponer temas de reflexión que nos permi tan juzgar con claridad los fenómenos que nuestro país y el mundo vive". (60)

Con lo anterior, se podría clasificar a este medio como una re vista de corte cultural y recreativo; sin embargo, no es así y no - se puede asegurar que estos objetivos puedan cumplirse para todo el personal del Centro en estudio, por las características que ésta - presenta y que a continuación se exponen.

Como se conoce, la editorial de cualquier medio de comunica--- ción señala la tendencia ideológica, la posición o línea política - que sigue éste; así, en el caso particular de "Vertientes", se pue- de decir al respecto y de acuerdo a lo observado, que este medio im preso se orienta hacia los intereses de la empresa, utilizando un - lenguaje institucional, acorde al régimen presidencial. Para ejem- plificar lo anterior, a continuación se exponen algunos fragmentos de la editorial, en donde se trata el problema del volcán Chicho--- nal: (61)

"... Es tiempo de sumar fuerzas para que los obstáculos - que se presentan en nuestro país puedan ser superados en todos los sentidos. Sólo con el trabajo responsable y - eficaz de cada uno de nosotros, lograremos llevar a cabo éste y todos los cometidos que se presenten en el futuro".

"Es indudable que el mundo entero sufre actualmente una - crisis que se refleja tanto en el orden económico como - en el social. México como miembro de la comunidad inter nacional, no puede permanecer ajeno a este tipo de reali- dades. Para poder superarlas, es imprescindible una ac- titud serena y positiva que se refleje en una actividad productiva, responsable y eficiente".

Los artículos que integran la revista en estudio, se orientan

hacia diversos temas que comprenden áreas tales como: psicología - (infantil y adulta), literatura antigua y contemporánea, historia - antigua universal y, en general notas de tipo cultural; asimismo, - se incluyen entrevistas a personalidades del mundo internacional en el ámbito intelectual, artístico y científico. Para dar un panorama más amplio del contenido de la revista, se analizan los artículos de un número escogido al azar.

El primero de ellos se titula "Cultura Oriental y Occidental", en éste se realiza una descripción de estas dos culturas, por lo - que se da inicio con una distinción de cultura y civilización, basada en las definiciones de sendos conceptos. Posteriormente, se expone cada cultura por etapas, al mismo tiempo que se ofrece material gráfico alusivo; finalmente, se describen el desarrollo y apogeo de éstas. Para el desarrollo de dichos aspectos se hace uso de conceptos complejos, manejados por personas que corresponden a un - determinado nivel cultural, como ejemplo, se expone el siguiente párrafo:

"En oriente se realiza este proceso, pero sin salir del - ámbito místico; lo que nosotros consideramos fenómenos - ellos lo consideran un "tu" que se enfrenta con el hombre (animismo), sin que logren dar un paso al conocimiento científico fundamentado en la rigidez metódica". (62)

Aquí pueden apreciarse conceptos tales como "animismo", "ámbito", "místico", "rigidez metódica", "conocimiento científico" y varios más del mismo tipo que aparecen a lo largo del artículo, y para los cuales se requiere todo un marco de referencia previo para poder ser comprendidos, que equivale a un nivel de estudios medio-superior y superior.

Si se analiza este hecho, comparándolo con el nivel académico promedio de los trabajadores petroleros sindicalizados que es de - primaria, se puede entonces decir que el tratamiento de esta infor-

mación no corresponde a las características y necesidades de quienes laboran en el Centro Administrativo.

Otro artículo con el que se puede ejemplificar la tendencia de "Vertientes", lo constituye la "Crítica de libros" por Bruce Swansey, quien estudió la licenciatura en Comunicación en la Universidad Iberoamericana e hizo posgrado en Periodismo en la Universidad de Navarra, España.

Esta parte de la revista a la que le dedican dos páginas, presenta la crítica breve de cuatro libros de autores contemporáneos; para lo cual se analiza el estilo, la forma, la trama y el contexto de cada uno, en donde se utilizan como se mencionó anteriormente, - conceptos y términos que son complejos para personas que no poseen un nivel cultural elevado para poder comprender estos aspectos.

De esta forma, se puede decir que la revista no responde ni a los intereses ni a las características que se requieren para suplir las deficiencias culturales del trabajador petrolero sindicalizado; su contenido, que es aceptable en cualquiera de los aspectos técnicos y culturales, no cumple con los objetivos dictados a la Gerencia de Servicios Sociales, pues se orienta básicamente hacia el personal minoritario de esta empresa, que pertenece al grupo con mayor ingreso y más alto nivel cultural en la misma.

3.3.1.3 Gerencia de Información y Relaciones Públicas

Por otra parte, dentro de los seis objetivos asignados a la Gerencia de Información y Relaciones Públicas, sólo uno se dirige al trabajador petrolero, y éste es el de difundir dentro de PEMEX los materiales informativos de su interés y del personal técnico y directivo de la industria (63). Para ello, estructura dos columnas - donde sustenta la imagen interna de la empresa, éstas son: la infor

mación periodística y la imagen gráfica. Así se publica la revista mensual "Nosotros los Petroleros" y el periódico mural del mismo nombre.

Estos medios, analizados desde el punto de vista de comunicación, presentan características peculiares que merecen ser descritas para el objeto del presente estudio.

En lo que respecta al llamado periódico mural, físicamente consiste de una fotografía o cartelón de aproximados 90 x 90 centímetros, enmarcado y colocado dentro de los elevadores; en éste se manifiesta la producción alcanzada, los avances técnicos de la industria petrolera, frases del Presidente de la República o del Director General de la empresa, etc. Aquí se observa que este medio cumple parcialmente con su objetivo, porque la información expuesta, únicamente es sobre la industria petrolera y no sobre todo aquello que sea de interés para el trabajador petrolero.

La revista "Nosotros los Petroleros", editada desde 1978 y que ha continuado ininterrumpidamente su aparición hasta la fecha, con un aumento de ejemplares de 2 a 5 mil, desde el punto de vista técnico consta de 32 páginas con formato tipo inglés, es decir, a tres columnas. Este medio, según los diseñadores gráficos está realizando con una diagramación de calidad y es aceptable, mejorando en 1982 al incrementarse fotografías a color y esquemas modernos en su realización. Esta revista se edita en talleres especializados externos a PEMEX y con un costo aproximado de 350 mil pesos.

En relación al mensaje comunicacional que en la citada revista se envía, a grandes rasgos se puede decir que consta de 12 secciones, las cuales son: Editorial, Cartas a la Redacción, Reportaje del Mes, De Nuestros Colaboradores, El Petróleo, Las Vacaciones son para Vacacionar, La Ruta del Petróleo, El Cuento y la Fábula, Nuestras Raíces, Panorama Informativo, Quiénes Somos y Para Quebrarse

la Cabeza. En todas estas secciones predomina un común denominador: proyectar favorablemente la imagen de PEMEX, cometido específico de la revista citada.

Un ejemplo que demuestra lo anterior, es la Editorial donde se incluyen básicamente temas relativos al avance, desenvolvimiento de la institución, al incremento de la producción, nuevos descubrimientos y acontecimientos internos de importancia, etc.; todo ello tratando con una dirección de exaltación a los sentimientos de identidad hacia la empresa, para lo cual se utiliza constantemente el pro nombre "nosotros" en expresiones como:

"El acento que Petróleos Mexicanos pone actualmente en la tarea exploratoria es un síntoma positivo de la marcha - de nuestra industria, integrar reservas en un mundo en crisis por los energéticos, no sólo nos ha de llevar a - actuar en la explotación y comercialización con pleno co nocimiento de causa o, como se dice "sobre seguro"; también nos llevará a tener una idea clara sobre el poten- cial real de nuestra riqueza petrolera". (63)

Así también se continúa esta nota con expresiones similares co mo:

"Saber con qué contamos nos dará la medida del esfuerzo - que debemos realizar en el futuro". (64)

Dentro de esta sección se incluyen frecuentemente las declaraciones del presidente de la República respecto a la institución petrolera, con la serie de connotaciones de hacer partícipes el sentimiento de posesión de la industria por los trabajadores, según re--sultó del análisis efectuado de diversos números de la revista en - cuestión.

Es así, que en base al análisis del contenido de la sección antes citada, se puede decir que la revista tiende a propiciar en el trabajador sentimientos de identificación hacia la empresa, de pa--

triotismo y nacionalismo, con lo que se pretende crear actitudes positivas que incrementen la producción y reafirmen los valores y sentimientos hacia el régimen político que presenta el país.

Asimismo, esta tendencia se observa a lo largo de todos los artículos expuestos en la revista, no excluyéndose ésta en la sección de Cartas a la Redacción, donde se supone debe ser el medio de ex--presión de los trabajadores sobre todas sus inquietudes; pero las -cartas aquí publicadas comprenden generalmente opiniones hacia la -revista, agradecimientos por los artículos y reportajes publicados, o bien, preguntas relativas a asuntos de tipo interno-histórico.

Toda esta forma en que se emiten los mensajes a los trabajado--res petroleros, propicia un marcado desinterés por la lectura de estos medios y por la recepción en general de estos mensajes.

La intencionalidad de la comunicación no se cumple, porque los temas de interés para el trabajador son sustituidos por una gran --cantidad de mensajes institucionales, con los que se pretende fomentar sentimientos de identificación con la empresa y enaltecer a cada momento la imagen de la institución petrolera. Dicha situación ocasiona el rechazo y/o desinterés por el medio fallando, finalmen--te, la intención del emisor.

3.3.2 A Manera de Conclusión

En términos generales, se encuentra que no existe un programa específico para cada grupo de trabajadores con características similares, ni se distinguen las actividades elaboradas para la provin--cia y el área metropolitana; a su vez, éstas no están dirigidas pa--ra resolver las necesidades e intereses inmediatos del trabajador.

Problemática que se genera, según el análisis efectuado, por--

que la programación se orienta a satisfacer en primera instancia, - los requerimientos políticos que delinien la administración de la - empresa y deja en segundo o tercer término los problemas comunicativos y sociales del personal; asimismo, se pretende resolver los problemas del trabajador de forma superficial, sin un estudio previo - que busque el conocimiento veraz de las necesidades e inquietudes - del personal.

Todas estas características que presentan los programas efec--tuados por la empresa, crean baja participación en las actividades y apatía por las mismas por parte del grueso de los trabajadores, - rompiéndose de esta forma también, la comunicación entre ambas par--tes.

N O T A S (*)

- (1) PEMEX, Primera Convención Técnica Petrolera Mexicana, pp. 200, 303.
- (2) PEMEX, Organización Administrativa de Petróleos Mexicanos -- 1980, p. 32.
- (3) PEMEX, Informe del Director General (1947 - 1952), p. 136.
- (4) PEMEX, La Transformación de la Industria Petrolera, pp. 186-188.
- (5) PEMEX, Primera Convención..., p. 227.
- (6) Ib., p. 228.
- (7) Ib., p. 229.
- (8) PEMEX, Informe del Director General (1964 - 1970), p. 23.
- (9) Se denominan puntos a un equivalente en dinero que la empresa otorga a sus trabajadores que tengan por finalidad la compra, construcción o ampliación de la habitación del trabajador, ab sorbiendo 15 puntos de los intereses generados por un crédito no mayor de: \$305,000.00 M.N.
- (10) PEMEX, Informe del Director General Jesús Reyes Heróles (1967), p. 70.
- (11) Jiménez, Pedro, Apuntes en la materia: Administración de Empresas de Comunicación, 8vo. Semestre, E.N.E.P., Acatlán, 1978.
- (12) México, Gcia. Información y Relaciones Públicas, PEMEX, Convenio Admvo. Sindical No. 12-3120/80, anexo con memorándum 12-JPG-2397 de febrero 12/81.

- (13) Ib.
- (14) PEMEX, Informe del Director General (1970 - 1976), p. 25.
- (15) PEMEX, Informe del Director General (1980), pp. 3-14.
- (16) PEMEX, La Reforma Administrativa en Petróleos Mexicanos, pp. 11-13.
- (17) Ib., pp. 14,15
- (18) Ib., p. 23
- (19) Ib., pp. 23-31
- (20) Ib., pp. 32-34
- (21) La industria petroquímica quedó legislada por la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo en 1958 y por el Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo, en materia de petroquímica el 16 de diciembre de 1970. (PEMEX, El Petróleo 1976, p. 42).
- (22) Información recopilada en diversas gerencias de la Subdirección de Proyectos y Construcción, PEMEX, 1981.
- (23) PEMEX, La Industria Petrolera..., p. 374.
- (24) Ib., p. 367
- (25) PEMEX, Organización Administrativa..., p. 93
- (26) Ib., p. 113
- (27) Ib., p. 116
- (28) Ib., p. 125

- (29) Ib., p. 128
- (30) Diferentes medios de información del 27 de junio de 1981.
- (31) Excélsior, p. 6-A, junio 24/81.
- (32) El Universal, p. 5, junio 24/81.
- (33) Datos que aparecen en el organigrama de 1982 de PEMEX.
- (34) PEMEX, Contrato Colectivo de Trabajo 1981, pp. 13-45,48
- (35) Ib., pp. 44,45
- (36) Ib., p. 48
- (37) El escalafón es cada una de las listas de trabajadores de --- planta sindicalizados agrupados en su especialidad de trabajo y departamento a que pertenezcan.
- (38) Fenómeno que se da en PEMEX, porque la albañilería se adquiere a través de las Compañías Contratistas que le trabajan a la empresa.
- (39) México, Gcia. de Personal, PEMEX, Normas de Trato al Personal de Confianza, p. 12.
- (40) Ib., p. 15
- (41) PEMEX, Contrato Colectivo..., pp. 108-115, 398-400.
- (42) S.T.P.R.M., Acta Constitutiva y Estatutos Generales -----
S.T.P.R.M., pp. 85,86
- (43) México, Gcia. de Personal, PEMEX, Relación de Salarios y Prestaciones del 1o. de agosto de 1981 al 1o. de agosto de 1982,
(s.p.)

- (44) México, Gcia. de Personal, PEMEX, Reglamento de Labores en Pe-
tróleos Mexicanos, pp. 11,12
- (45) Ib., pp. 338-339
- (46) Estos borradores de pedidos cuya información alimentan a una
computadora, que en base a estos datos, realiza y propone al
mejor cotizador del mercado en determinado artículo necesario
para PEMEX.
- (47) México, Gcia. de Personal, PEMEX, Reglamento de..., pp. 746,
748.
- (48) Ib., pp. 1148-1152
- (49) Ib., pp. 602,747,748
- (50) Urraca, Cristóbal Valeriano, Proposiciones para la Integra-
ción de la Subdirección Ecológica y Social, (s.p.)
- (51) México, Dirección General, PEMEX, Subdirecciones, oficio uni-
do (s.n., 1982), Anexo de Reducción al Presupuesto de 1982, -
(s.p.)
- (52) Urraca, ob. cit.
- (53) Ib.
- (54) PEMEX, Contrato Colectivo..., pp. 68-71
- (55) PEMEX, La Productividad en PEMEX, p. 16
- (56) Urraca, ob. cit.
- (57) PEMEX, Organización Administrativa..., p. 128
- (58) México, Gcia. de Servicios Sociales, PEMEX, Informe Mensual -
de Actividades (años de 1981 y 1982), (s.p.)

- (59) Son juegos deportivos que organiza el Departamento de Fomento Deportivo anualmente, con una participación de 5 mil trabajadores en 1981.
- (60) Vertientes, PEMEX, Gcia. de Servicios Sociales, Departamento de Acción Cultural, Rev. trimestral, Méx., año II, No. 1, p. 13
- (61) Ib., p. 1
- (62) Ib., p. 13
- (63) Nosotros los Petroleros, PEMEX, Gcia. de Información y Relaciones Públicas, Rev. quincenal, Méx., año I, No. 4, p. 1
- (64) Ib.

(*) Los asentamientos bibliográficos citados en este apartado, se complementan en la Bibliografía General del presente trabajo.

4. INVESTIGACION DE CAMPO DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DEL CENTRO ADMINISTRATIVO

En el capítulo anterior, se ha presentado el surgimiento y desarrollo de la institución Petróleos Mexicanos mediante la exposición de breves antecedentes; la evolución de su estructura u organización, la descripción de los trabajadores sindicalizados y en general, información que revela cómo se encuentra conformado el Centro Administrativo de la institución en estudio.

La investigación que se realiza en este capítulo, se basa en la aplicación de encuestas a los trabajadores de este Centro, así como en un análisis estadístico que refleja concretamente la problemática laboral-comunicacional en el citado Centro.

4.1 Descripción de los instrumentos

En el capítulo anterior fueron detectados mediante la observación, una serie de problemas de diferente índole, cuya existencia repercute en el comportamiento del trabajador; sin embargo, aquí sólo se tomarán en cuenta para su análisis, los que se consideran más relevantes y significativos. Así, los problemas que constituirán el objeto del presente estudio de campo son:

- 1) La falta de estímulos en el trabajo.
- 2) Inadecuación de los programas elaborados por las Gerencias de Relaciones Públicas y de Servicios Sociales.
- 3) Falta de calificación en el trabajo, debido a los requisitos mínimos que se solicitan para ingresar a la institución.
- 4) Rivalidad entre los trabajadores sindicalizados y los de confianza.

5) Condiciones físicas inadecuadas para el trabajo.

Para el conocimiento de estos problemas se utilizó, en una primera instancia, la observación y se procedió posteriormente a realizar entrevistas con trabajadores sindicalizados, que a juicio específico formado por la observación, presentan conductas similares. - El mismo tipo de entrevista se aplicó a trabajadores que presentan conductas con problemas de ausentismo, tortuguismo, rebeldía, etc., en los que el resultado fue el mismo de los trabajadores con un comportamiento estereotipado.

Los anteriores resultados aportaron información que, al igual que los precedentes, tenían que someterse a una verificación; para ello, se realizó un cuestionario piloto que tuvo como objetivo probar o disprobar la existencia de los problemas de tipo comunicacional, con sus respectivos causantes, detectadas a través de la observación; asimismo, con la aplicación del cuestionario piloto, se esperaba encontrar otros problemas de esta misma índole que hubieran sido inadvertidos con la observación.

El cuestionario piloto fue aplicado a treinta trabajadores sindicalizados del Centro Administrativo, escogidos al azar bajo una estratificación proporcional al número de trabajadores del Centro, con las variables de: nivel, sexo y antigüedad.

Dicho cuestionario está constituido por siete preguntas abiertas; tres de las cuales comprenden incisos que tienen por objeto hacer más precisa la información. El tiempo de aplicación del instrumento fue de treinta días, durante el cual se comprenden los trámites de solicitud a los jefes y autoridades correspondientes, las demoras e interrupciones durante las respuestas de los trabajadores - por causas de trabajo, hasta la obtención del último cuestionario.

De esta forma, la descripción de las circunstancias bajo las -

que se aplicaron los cuestionarios puede explicarse en dos aspectos: mientras por una parte, las autoridades respectivas de la institución no facilitaron el cometido, al remitir a trámites burocráticos que incluían permisos oficiales, condicionados por referencias y -- justificaciones del trabajo por realizar; por la otra, algunos en-- cuestados mostraban renuencia y desconfianza al considerar que las respuestas podrían causarles problemas con la empresa.

Así, la aplicación del instrumento tomó un tiempo mayor del -- programado originalmente (10 días), al tener que superar tales limi taciones. A continuación, se presenta el cuestionario piloto y el objeto de las preguntas que lo integran.

4.2 Cuestionario piloto

Sexo: F () M () Antigüedad en PEMEX _____
 Nivel: 1 a 9 ()
 10 a 19 ()
 20 a 29 ()

- 1.- ¿Qué beneficios considera usted que obtiene al trabajar en PEMEX? _____

- 2.- ¿Qué clase de prestaciones son para usted importantes para que los empleados de PEMEX laboren satisfactoriamente?

- 3.- Se ha observado que algunos trabajadores de esta institución - demuestran claro desinterés en su trabajo, mal desempeño de - sus actividades asignadas, etc., ¿A qué atribuye esa situación?

- 4.- Si usted pudiera elegir en ser sindicalizado o trabajador de - confianza, ¿qué escogería y por qué?
 Sindicalizado ()
 De confianza ()
 ¿Por qué? _____

- 5.- ¿Qué clase de condiciones administrativas le afectan para de-- sempear adecuadamente sus labores?

6.- ¿Considera que las instalaciones donde trabaja son adecuadas -
para el mejor desarrollo de su labor?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

7.- ¿Participa en las actividades culturales y sociales que PEMEX
difunde?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

Una vez aplicado el cuestionario a los treinta trabajadores -- sindicalizados, durante la interpretación se obtuvieron diversas -- opiniones dentro de cada respuesta ya que, como se dijo inicialmente, éste es abierto, por ello se llegó a la determinación de codificar estas respuestas cuya orientación o intencionalidad fuese la misma o similar. De tal forma, se elaboró un cuadro que comprendió la codificación de las respuestas obtenidas, con el objeto de facilitar la cuantificación de las mismas, el cual se presenta a continuación:

4.2.1 Respuestas del Cuestionario Piloto (Codificación)

Para su mejor cuantificación, se agruparon las respuestas en bloques, a los cuales se les asignaron los siguientes incisos:

- 1.- A) BUEN SUELDO
B) HORARIO ACEPTABLE, COMODO
C) DESARROLLO PROFESIONAL
D) MISMOS QUE EN OTRA EMPRESA
E) NINGUNA

- 2.- A) BUEN SUELDO
B) ASCENSOS
C) CAPACITACION
D) OTRAS

- 3.- A) NO HAY MOTIVACION POR PARTE DEL JEFE
B) NO SE DAN CURSOS DE CAPACITACION
C) NO CONTESTO

4.- SINDICALIZADO:

- PORQUE: A) PROTECCION DEL SINDICATO ANTE LA ADMINISTRACION
B) MAYOR LIBERTAD DE SOLICITAR PERMISOS
C) NO CONTESTO

DE CONFIANZA:

- PORQUE: A) MAYOR SUELDO
B) AUTORIDAD
C) ASCENSOS RAPIDOS
D) MEJOR TRATO
E) NO CONTESTO

- 5.- A) EL CAMBIO CONSTANTE DE PUESTO
B) ORDENES AMBIGUAS, POCO CLARAS
C) LENTITUD EN LOS TRAMITES DE LOS PAPELES OFICIALES
D) DUPLICACION DE LABORES
E) NO CONTESTO
F) OTRAS

6.- SI:

- PORQUE: A) SE CUENTA CON TODOS LOS SERVICIOS
B) EXISTE LIMPIEZA
C) NO CONTESTO
D) OTRAS
E) ME GUSTAN

NO:

- PORQUE: A) POCO ESPACIO
B) EXISTE MUCHO RUIDO
C) FALTA DE ASEO
D) NO CONTESTO

7.- SI:

- PORQUE:
- A) GUSTO POR ELLAS
 - B) OPORTUNIDAD DE CONOCER GENTE
 - C) OPORTUNIDAD DE VIAJAR
 - D) OTRAS

NO:

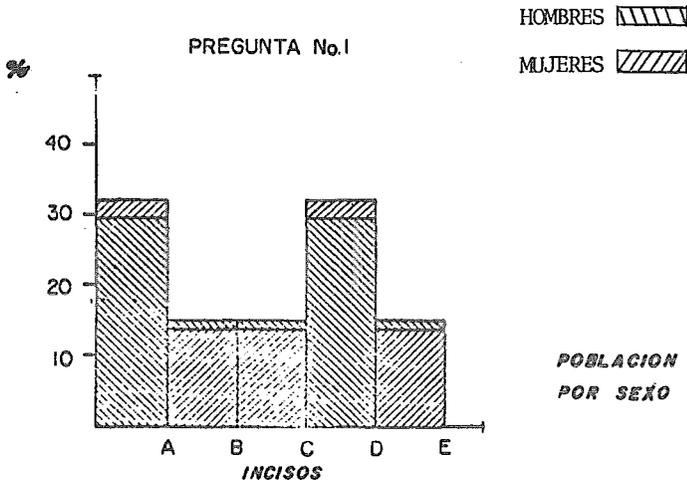
- PORQUE:
- A) DESCONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES
 - B) ACTIVIDADES ABURRIDAS Y MONOTONAS
 - C) PREFERENCIA A DETERMINADAS PERSONAS PARA ESTAS ACTIVIDADES O EVENTOS.

4.2.2 Resultados del cuestionario piloto

Pregunta No. 1.- ¿Qué beneficios considera usted que obtiene al trabajar en PEMEX?

De las respuestas obtenidas con esta pregunta, se detectó que los trabajadores petroleros ubican a la institución en estudio como a cualquier otra empresa, y que tanto el sueldo como las prestaciones económicas constituyen los aspectos de mayor interés para laborar en este lugar. Lo anterior, se infiere al dar como respuesta - "buen sueldo" el 29.91% del total de encuestados, y como "mismos be neficios que en otra empresa", un porcentaje igual.

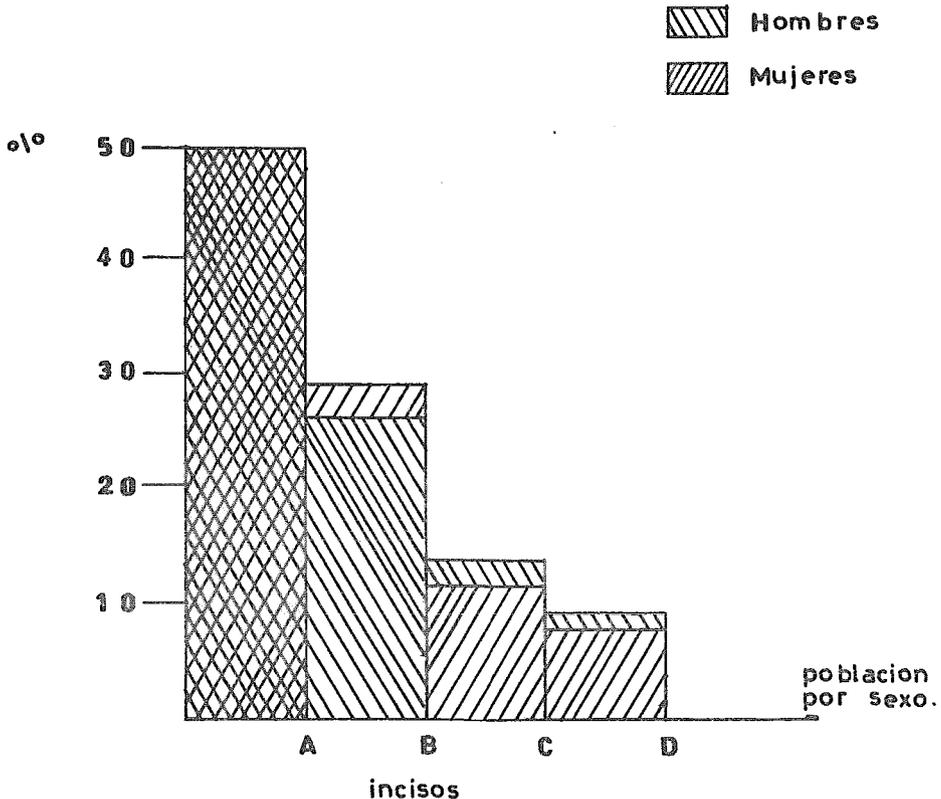
Con estos datos, que se aprecian más ampliamente en la siguiente gráfica, puede observarse que las Relaciones Públicas consideradas en sentido estricto, no cumplen su cometido en esta institución, ya que una cantidad considerable de trabajadores la califica como a cualquier otra empresa.



Pregunta No. 2.- ¿Qué clase de prestaciones considera usted importantes para que los empleados de PEMEX laboren satisfactoriamente?

Con las respuestas a esta pregunta, se reafirmaron los resultados obtenidos en la pregunta anterior, quedando nuevamente los aspectos de percepción salarial y de movilidad en el nivel, como los incentivos mayores que aspira el trabajador; así, un 50% de los entrevistados se inclinó por el sueldo, y un 29.91% por los ascensos. Es notorio también, cómo sólo un 13.39% señaló la capacitación como factor importante para el desempeño de su trabajo (estos datos pueden observarse claramente en la gráfica siguiente).

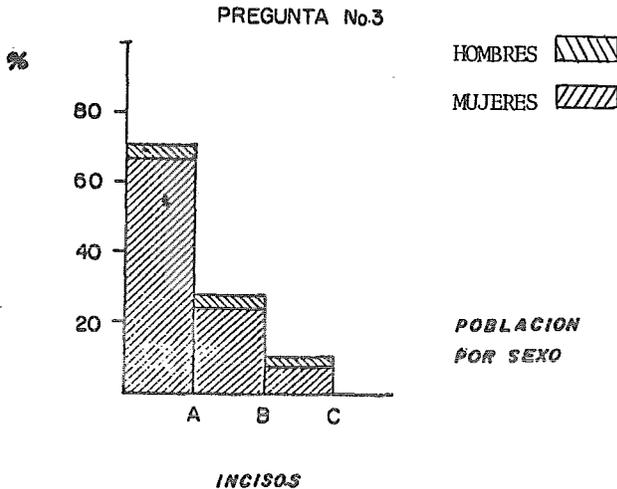
PREGUNTA No 2



Pregunta No. 3.- Se ha observado que algunos trabajadores de esta - institución demuestran claro desinterés en su trabajo, mal desempeño de sus actividades, etc., ¿A qué atribuye esta situación?

Los trabajadores atribuyen o señalan a la autoridad, a la propia empresa, como la responsable de las conductas negativas en los trabajadores petroleros; esto es, la falta de motivación del jefe, la falta de estímulos ante un buen comportamiento o una alta productividad, repercute en una actitud negativa hacia la empresa.

Este punto de vista fue manifestado por un elevado porcentaje de los trabajadores encuestados: 70.09%, mientras que la falta de cursos de capacitación se señala como otro causante de las conductas negativas en el trabajador; esta respuesta la dio un 23.21%. Finalmente, un 6.69% no supo responder a esta pregunta.



Pregunta No. 4.- Si usted pudiera elegir en ser sindicalizado o trabajador de confianza, ¿qué escogería y por qué?

Con esta pregunta, se reafirman los resultados obtenidos en -- las preguntas 1 y 2, al encontrar nuevamente que el aspecto económico es prioritario para el trabajador; sin embargo, interviene aquí la situación de ser o no sindicalizado.

Así, se obtuvo que quienes prefieren ser sindicalizados lo justifican por la protección que el sindicato les da ante la administración (un 76.39%); asimismo, un 11.80% prefirió ser sindicalizado por tener mayores posibilidades en la obtención de permisos, salidas, faltas, etc., mientras que un 11.80% no contestó.

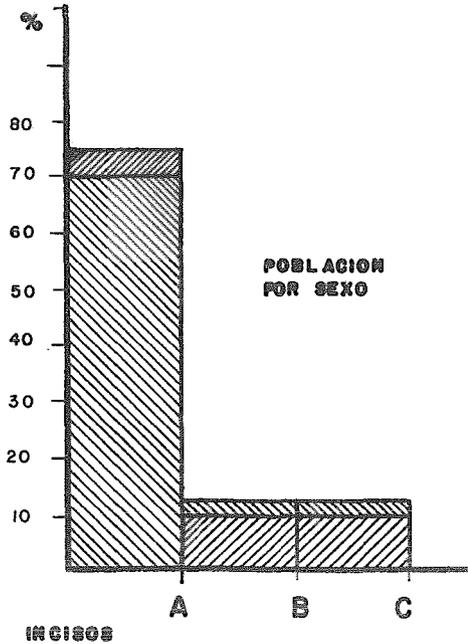
Por otra parte, quienes manifestaron su preferencia por ser de confianza (el 43.3%), argumentaron como causa el sueldo que, bajo esta forma de contratación, es mayor al que perciben los sindicalizados; esta respuesta la dieron un 69.04%.

La autoridad y la jerarquía son otros factores importantes en la preferencia por el régimen de confianza: el 15.48%; por su parte, un porcentaje igual respondió que dicha preferencia se debía a los ascensos rápidos que presentan los trabajadores de confianza, cifras que se aprecian más claramente en la gráfica siguiente:

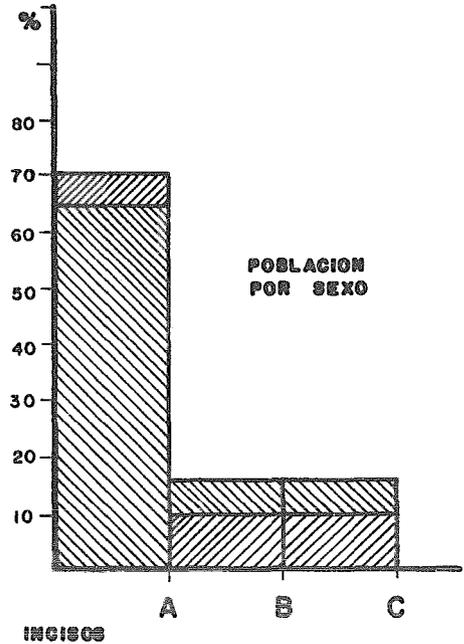


PREGUNTA No. 4

HOMBRES 
MUJERES 



SINDICALIZADOS 56.69%

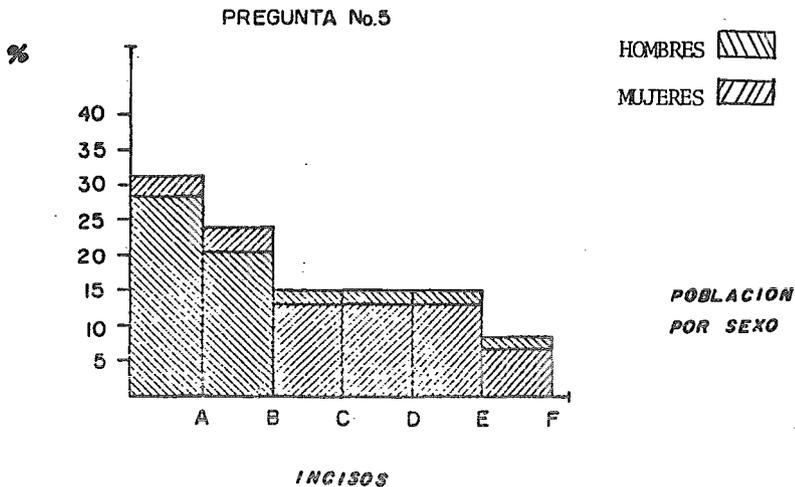


CONFIANZA 43.3%

Pregunta No. 5.- ¿Qué clase de condiciones administrativas le afectan para desempeñar adecuadamente sus labores?

Las condiciones administrativas que le afectan al trabajador - para el desempeño de sus labores son: el cambio constante de puesto y las órdenes poco claras, lentitud de trámites administrativos y - duplicación de labores. Cada uno de estos puntos con un 29.91%, - 23.21%, 13.29% y 13.39% respectivamente.

Esta pregunta presenta una correlación directa con la número 3, ya que en ambas aparece la empresa como culpable directa de conductas negativas del trabajador o mal desempeño del trabajo. Las respuestas obtenidas en cada pregunta son diferentes, aunque el sujeto causante es el mismo; esta diferencia de respuestas obedece, al parecer, a que en la pregunta número 5 se dan opciones posibles.



Pregunta No. 6.- ¿Considera que las instalaciones donde trabaja son adecuadas para el mejor desarrollo de sus labores?

Con esta pregunta, se logró conocer que las instalaciones del Centro Administrativo de PEMEX cuentan con todos los servicios; sin embargo, el espacio para laborar es muy reducido, además de existir un ruido físico (máquinas de escribir, murmullos, música, etc.) permanente, que impide el desarrollo adecuado de las labores del trabajador.

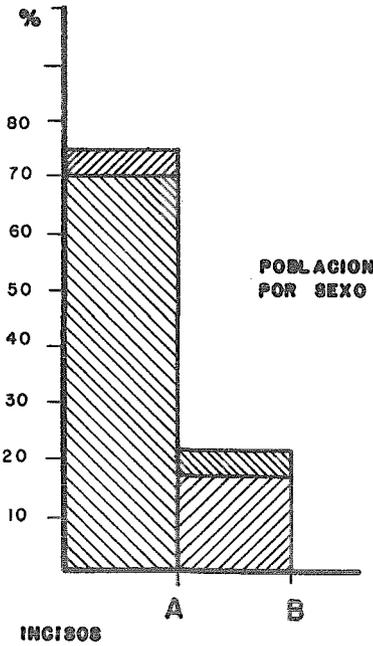
De total de trabajadores encuestados, un 29.91% respondió afirmativamente a esta pregunta, y el resto declaró inadecuadas las instalaciones (el 70.08%).

Al tomar como totalidad a quienes respondieron afirmativamente la pregunta, se tiene que un 77.5% justifica su respuesta porque se cuenta con todos los servicios, y un 22.5% porque existe limpieza en ellas.

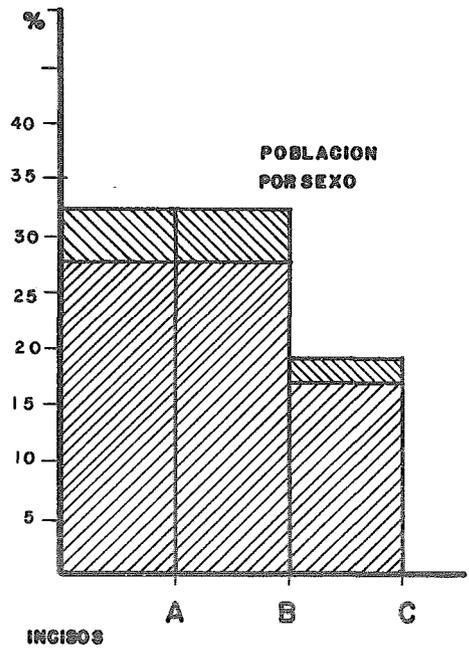
Del total de quienes calificaron inadecuadas las instalaciones, lo justifican porque: "existe poco espacio" (33.15%), "hay mucho ruido" (33.18%), y "falta aseo" (19.09%), como se puede apreciar en las gráficas siguientes:

PREGUNTA No.6

HOMBRES 
MUJERES 



SI 29.91%



NO 70.08%

Pregunta No. 7.- ¿Participa en las actividades culturales y sociales que PEMEX difunde?

Respecto a la asistencia a eventos culturales y actividades organizadas por la empresa, ésta resultó ser muy reducida, debido a que en su mayoría los eventos son aburridos y monótonos. Por otra parte, la ausencia a estos eventos es debido a la falta de información al respecto.

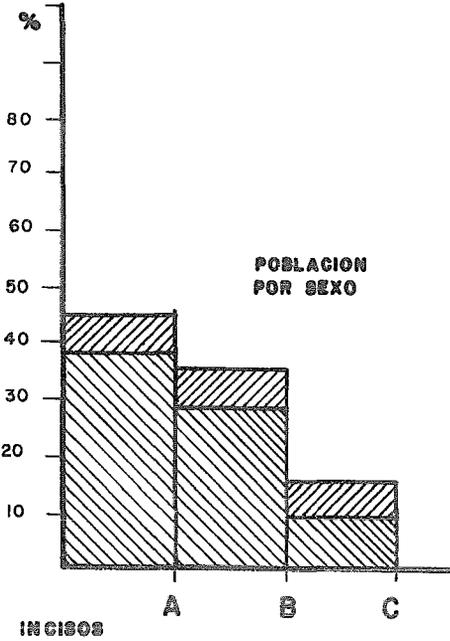
Los trabajadores que sí asisten a los eventos (36.61%), lo hacen principalmente porque "les agradan", "tienen oportunidad de conocer a otras personas" y "tienen la oportunidad de viajar a bajo precio"; los porcentajes otorgados a cada una de estas contestaciones fueron de: 45%, 36.66% y 16.67% respectivamente.

Por otra parte, un 63.39% no asiste a estas actividades principalmente debido a que: "son aburridas" y "desconocen su realización". En menor cantidad, los trabajadores no asisten debido a que "existe preferencia en la concesión de pases y boletos para las actividades".

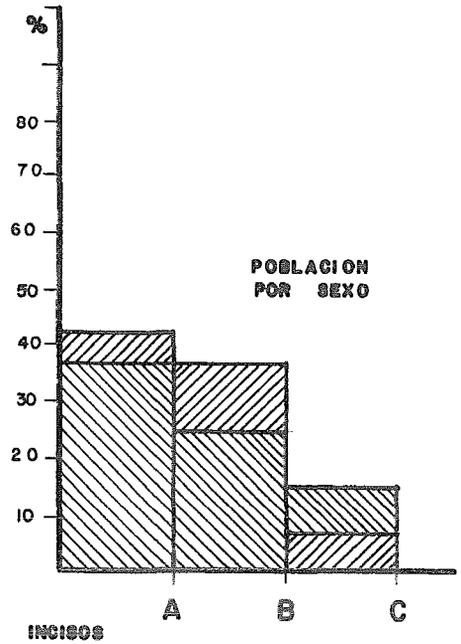
Así, al tomar como 100% a quienes no asisten a los eventos, cada una de las justificaciones señaladas presentó un 42%, 37% y un 16% respectivamente. De forma gráfica se aprecian los resultados a esta pregunta, como a continuación se ve:

PREGUNTA No 7

HOMBRES 
MUJERES 



SI 36.61 %



NO 63.39 %

4.2.3 Análisis del cuestionario piloto

A través de estos datos, se observa que los trabajadores petroleros no mantienen una buena imagen de la empresa para la que trabajan; que su principal interés al permanecer en ella es de tipo económico, siguiendo en orden decreciente de importancia otros aspectos, netamente de beneficio o conveniencia para ellos. Al trabajador petrolero no le importa la trascendencia que tiene la empresa a nivel nacional e internacional; él ve ante todo su beneficio, conveniencia y seguridad.

Como puede comprobarse en las gráficas, las respuestas son diversas, de lo que puede inferirse, asimismo, que existe una gran cantidad de intereses entre los trabajadores, de acuerdo a su posición, sexo, nivel y antigüedad. No obstante, existe una mayor incidencia en quienes califican al aspecto económico como principal beneficio otorgado por la empresa y en quienes afirman obtener los mismos beneficios que en otra institución. Lo anterior indica la ausencia de una identificación con ésta, y por ende, la infuncionalidad de los programas de Relaciones Públicas internas.

El trabajador petrolero presenta una conducta mediocre, la que atribuye a la propia empresa, por la falta de estímulos y reconocimientos en el trabajo; él además, tiene desinterés hacia la elevación de su nivel cultural o laboral; su nivel de productividad es deficiente y lo reconoce, sus ambiciones se remontan casi únicamente a lo económico y a su seguridad, por lo que prefieren ser sindicalizados, en su mayoría.

Retomando el aspecto del sindicato, puede decirse que el ----- S.T.P.R.M., al igual que muchos otros sindicatos, ejercen una acción "solapadora" que afecta lo mismo que a la empresa, al propio trabajador, pues le protege de regaños del jefe, asignación de labores que aparentemente no le corresponden, etc. Esta protección que

en mayor o menor medida ofrece el sindicato, ocasiona en el trabajador al conjuntarse con una falta de estímulos por parte del superior, conductas inadecuadas, como: el tortuguismo, baja calidad del trabajo, desinterés en la labor encomendada, etcétera.

Por otra parte, se puede observar también cómo aquellos aspectos orientados a generar y mantener una buena imagen de la empresa, a satisfacer las necesidades sociales, culturales y recreativas del trabajador (para lo que se destinan considerables recursos financieros), constituyen un fracaso ya que más de un 60% de los trabajadores no asisten a las actividades culturales por desconocimiento, de interés y conformismo.

Considerando estos resultados preliminares, que pueden o no reafirmarse con el cuestionario definitivo, puede arriesgarse una conclusión tentativa al respecto, en la que se estima la posible infuncionalidad de los sistemas comunicativos en la empresa.

El marco teórico contextual que se presenta al principio de este trabajo, expone la necesidad de atender debidamente cada uno de los elementos del proceso de la comunicación, con la finalidad de lograr una comunicación efectiva o retomando esta idea inicial para aplicarla a los resultados de este cuestionario piloto, puede inferirse que los mensajes emitidos al trabajador petrolero no corresponden a sus intereses ni tampoco apoyan las actividades internas de la empresa que tienen ingerencia directa con los trabajadores. De esta forma, la relación que al respecto se establece es de tipo informativo netamente, ya que no existe retroalimentación acorde a los objetivos del emisor.

Consecuentemente, las Relaciones Públicas como sistema comunicacional cumple el cometido básico para el cual la practica la empresa: crear y mantener la buena imagen de la institución. De ahí se desprende la no identificación del trabajador con la empresa petrolera y la permanencia condicionada por la retribución económica.

4.3 Cuestionario Definitivo

Con los resultados del cuestionario piloto, se lograron verificar los problemas que se habían detectado mediante la observación; sin embargo, con los resultados que arrojó dicho cuestionario, únicamente se obtuvo la amplitud de los problemas existentes, tanto de tipo laboral como de comunicación, pero no el grado de importancia que éstos representan en el trabajador sindicalizado. Por tal razón, se formuló otro cuestionario cuya finalidad fue profundizar en las causas que provocaban los problemas de comunicación en el medio laboral.

El cuestionario se aplicó a 100 trabajadores sindicalizados - del Centro Administrativo, los cuales constituyeron una muestra polietápica, ya que del grupo inicial de trabajadores de este lugar, se determinaron a su vez, subgrupos de trabajadores, atendiendo al sexo, antigüedad y nivel. Las encuestas se aplicaron proporcionalmente al número de trabajadores que contenía cada subgrupo.

Se consideró que el número citado de encuestas era el adecuado, ya que si bien la población total de trabajadores sindicalizados es muy elevada (8,000) y heterogénea en cuanto al nivel socio-cultural, necesidades secundarias y otras características, también presenta - homogeneidad, basada esencialmente en su ubicación dentro de la clase media (los ingresos percibidos por los trabajadores sindicalizados de este Centro, pueden clasificarse dentro de los correspondientes a clase media, incluyendo todas las variaciones de ésta, como - son clase media baja, media-media y media alta. Estos datos pueden verificarse en la tabla presentada en el capítulo 3, relativa a las listas escalafonarias); en el interés común de trabajar para satisfacer necesidades primarias y en obtener los mayores ingresos económicos posibles.

Al respecto, Felipe Pardinás dice que "...si una población es

muy homogénea, una muestra chica será suficiente, pero si es muy heterogénea, la representatividad será lograda gracias a un refinamiento del procedimiento de muestreo".

Con las preguntas 2, 3 y 6 se intenta extraer el grado de relación que existe entre la motivación moral y económica, así como su reflejo directo en las tareas encomendadas. Asimismo, la pregunta número 8, formulada de tipo abierto y la número 9, de tipo cerrado, buscan conocer la influencia que ejerce el medio físico en el rendimiento del personal. La confrontación de ambas respuestas servirá como detector de la veracidad de éstas, en donde la pregunta abierta desmentirá a la cerrada y viceversa.

Por otra parte, para conocer específicamente la participación que ellos presentan en relación a los programas de tipo social y cultural que la institución realiza, se elaboraron las preguntas 5 y 6.

4.3.2 Obstáculos de aplicación

Los trámites burocráticos fueron los principales obstáculos enfrentados en el primer cuestionario, por ello en el segundo, dichos trámites se vieron agilizados al contar con la experiencia anterior y dirigirse a las personas adecuadas a quienes se les solicitó la autorización respectiva; esto permitió que se redujera a la mitad el tiempo que anteriormente se tomó para este tipo de procedimientos administrativos.

La elección de las personas encuestadas fue al azar dentro del número y género que previamente se había determinado en la muestra, pero aquí se generó una situación poco frecuente, al seleccionar 5 personas a las que se les había aplicado el primer cuestionario; razón por la cual se desechó su información para evitar que contamina

ran los resultados generales de la muestra.

Otro de los obstáculos mayores, fue la renuencia que gran número de los trabajadores presentaron para contestar el cuestionario, por ello fue necesario tratar de convencerlos de todas las formas posibles del beneficio que aportarían a la investigación y hacia -- ellos mismos; así, muchos de los trabajadores accedían siempre y -- cuando se les anotaran sus respuestas. Sobre la práctica, se detectó que éstos deseaban dialogar y discutir algunas de las preguntas.

Con estos obstáculos y otros menores, el tiempo que tomó aplicar este cuestionario, fue de alrededor de 40 días hábiles, siendo su cuantificación más fácil por el tipo de las preguntas, en su mayoría cerradas.

A continuación, se describen las preguntas que contuvo el cuestionario definitivo.

4.3.3 Cuestionario Definitivo

SEXO: F () M ()

1.- AGRADECEREMOS INDICAR CON UNA CRUZ, LAS CONDICIONES QUE LE --
OFRECE PEMEX EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) SUELDO: 1) muy bueno 2) adecuado 3) mínimo
- B) LOS ASCENSOS Y MOVIMIENTOS TEMPORALES SE OTORGAN:
1) regularmente 2) rara vez 3) no se dan
- C) LOS CURSOS DE CAPACITACION SE IMPARTEN:
1) frecuentemente 2) son poco frecuentes 3) no se dan
- D) LAS PRESTACIONES COMO BECAS, PRESTAMOS, ETC. SON:
1) otorgadas a quien las solicita 2) muy difíciles de obtener
3) las desconozco

2.- LA CAPACIDAD Y RENDIMIENTO EN EL TRABAJO DA COMO RESULTADO QUE
EL JEFE OTORGUE:

- A) un ascenso o de reconocimiento a su labor B) mayor cantid
dad de trabajo C) no sea tomado en cuenta

3.- CUANDO LOS MERITOS QUE HA HECHO NO SON RECONOCIDOS POR SU JEFE,
USTED ADOPTA EL SIGUIENTE COMPORTAMIENTO:

- A) continúa su rendimiento normal B) trata de mejorar su
conducta C) desinterés en el trabajo

4.- CONSIDERA USTED QUE LAS PRESTACIONES PERCIBIDAS POR EL TRABAJAD
DOR DE CONFIANZA SON:

- A) las que merecen B) equivalen a las que reciben los sin-
dicalizados C) superiores

5.- EN LOS CURSOS, BECAS Y PROGRAMAS DEPORTIVOS QUE EXISTEN USTED PARTICIPA:

A) activamente B) no le interesan C) los desconoce

6.- ¿POR QUE? _____

7.- CUANDO EL JEFE LE DISTRIBUYE SU TRABAJO Y POSTERIORMENTE SE LO ENTREGA:

A) siempre le acepta su trabajo desempeñado sin modificarlo
B) algunas veces se lo devuelve para que usted lo corrija
C) siempre lo incomoda a usted al retornarle el trabajo que --
elaboró

8.- ¿LE GUSTA LA OFICINA DONDE LABORA?

SI () NO ()

¿POR QUE? _____

9.- TRABAJAR EN UNA OFICINA PEQUEÑA, CON ESCRITORIOS DEMASIADO JUN^{TOS} E INFINIDAD DE PAPELES FUERA DE LOS ARCHIVEROS, PROVOCA EN USTED LO SIGUIENTE:

A) distracción B) desagrado C) alegría D) irritabilidad
E) disminución de su producción de trabajo F) indiferencia.

4.3.3.1 Resultados del cuestionario definitivo

Los resultados que arrojó el primer bloque de preguntas, fueron los siguientes:

En el inciso A que se refiere a la concepción que el trabajador tiene del sueldo, la opción más alta fue la que lo califica como "adecuado"; esta opción tuvo el 47% del total y es seguido por la de: "mínimo" con el 40%. Sólo un 13% lo considera como "muy bueno".

Los porcentajes de los grupos de hombres y mujeres con el análisis estadístico del punto medio y la diferencia porcentual de ambos, es el que a continuación se detalla:

Pregunta No. 1.- Inciso A.

	Trabajadores %	No.Encuestas		Porcentaje			Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	M	%		
1)	13	6	7	13.04	12.7	12.87	.17	
2)	47	22	25	47.82	46.29	47.05	.77	
3)	40	18	22	39.13	40.74	39.93	.08	

Las respuestas anteriores dan a conocer que el sueldo es de las prestaciones o incentivos económicos con menor discrepancia entre las opciones que se imparten y posee uno de los porcentajes más altos de entre ellas; es seguido por los cursos de capacitación, a los que se les señala como "poco frecuentes" y que no se otorgan (con un 47% y 32% respectivamente). Asimismo, las prestaciones son consideradas como "muy difíciles de obtener" por un 46% de los encuestados, porcentaje alto en comparación a las respuestas dadas en los incisos que las señalan como "otorgadas a quienes las solicitan" y como "desconocidas por los trabajadores" (29% y 25% respectivamente).

Por lo antes expuesto, se puede deducir que en términos generales el grueso de los trabajadores sindicalizados consideran las -- prestaciones económicas y sociales como mínimas o que éstas no se -- dan. Las cifras y gráficas que confirman lo antes expuesto, se -- muestran a continuación:

Pregunta No. 1.- Inciso B.

	Porcentaje de Trabajadores	No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	M		
1)	32	15	17	32.60	31.48	32.04	.55
2)	28	12	16	26.08	29.62	27.85	1.77
3)	40	18	22	39.13	40.74	39.93	.81

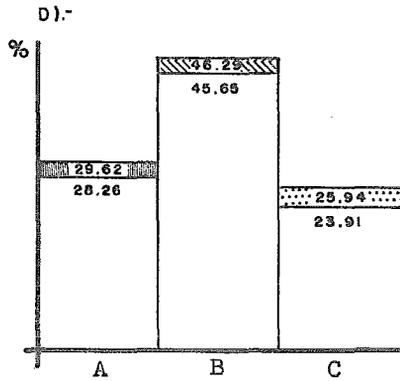
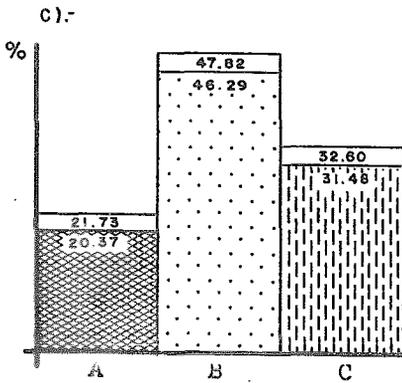
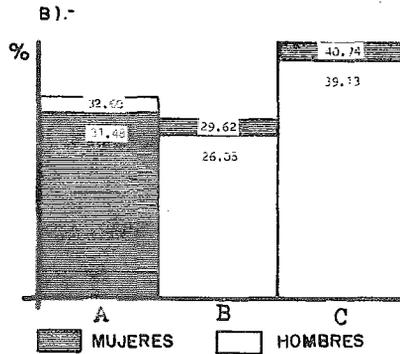
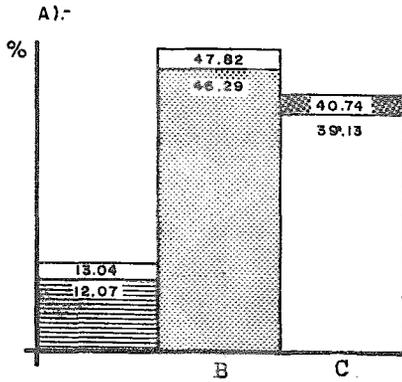
Pregunta No. 1.- Inciso C.

1)	21	10	11	21.73	20.37	21.04	.69
2)	47	22	25	47.82	46.29	47.05	.77
3)	32	15	17	32.60	31.48	32.04	.56

Pregunta No. 1.- Inciso D.

1)	29	13	16	28.26	29.62	28.94	.68
2)	46	21	25	45.65	46.29	45.97	.32
3)	25	11	14	23.91	25.92	24.91	.01

PREGUNTA No 1



A, B, C - INCISOS

HOMBRES - AREAS BLANCAS
 MUJERES - AREAS SOMBREADAS

Por lo que respecta a las respuestas contestadas en las preguntas 2, 3 y 7, se pueden englobar en la siguiente premisa: no existen incentivos económicos y morales para estos trabajadores, porque consideran que:

"La capacidad y rendimiento en el trabajo trae como resultado que no se le tome en cuenta" y "se le dé una mayor cantidad de trabajo" (al 47% y 45% respectivamente); logra "un ascenso o se le da reconocimiento", únicamente al 7%; esto genera que un 59% presente desinterés en el trabajo, y a un 34% no le afecta. Ante esta situación, el 7% reacciona favorablemente tratando de mejorar su conducta. Los resultados a estas preguntas se exponen a continuación:

Pregunta No. 2.-

	Porcentaje de Trabajadores	No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	M		
A)	7	3	4	6.52	7.40	6.96	.44
B)	45	21	24	45.65	44.44	45.04	.61
C)	47	22	26	47.82	48.14	47.98	.16

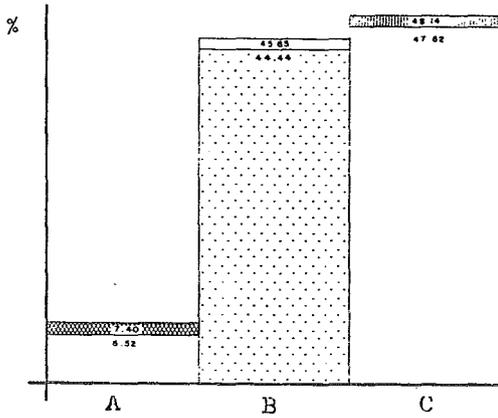
Pregunta No. 3.-

A)	34	16	18	34.78	33.33	34.05	.73
B)	7	3	4	6.52	7.40	6.96	.44
C)	59	27	32	58.69	59.25	58.97	.28

Pregunta No. 7.-

A)	15	7	8	15.21	14.81	15.01	.02
B)	32	15	17	32.60	31.48	32.04	.56
C)	53	24	29	52.17	53.70	52.93	.76

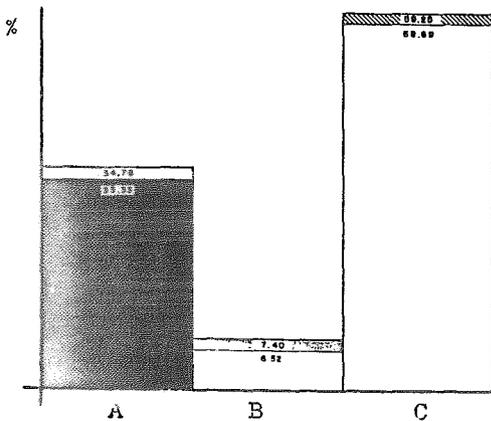
PREGUNTA No 2



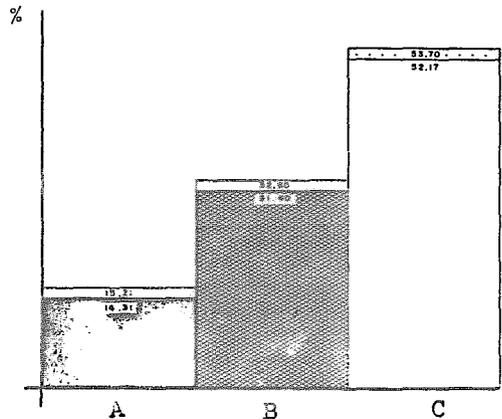
HOMBRES - AREAS BLANCAS
MUJERES - AREAS SOMBRADAS

INCISOS - A, B, C

PREGUNTA No 3



PREGUNTA No 7





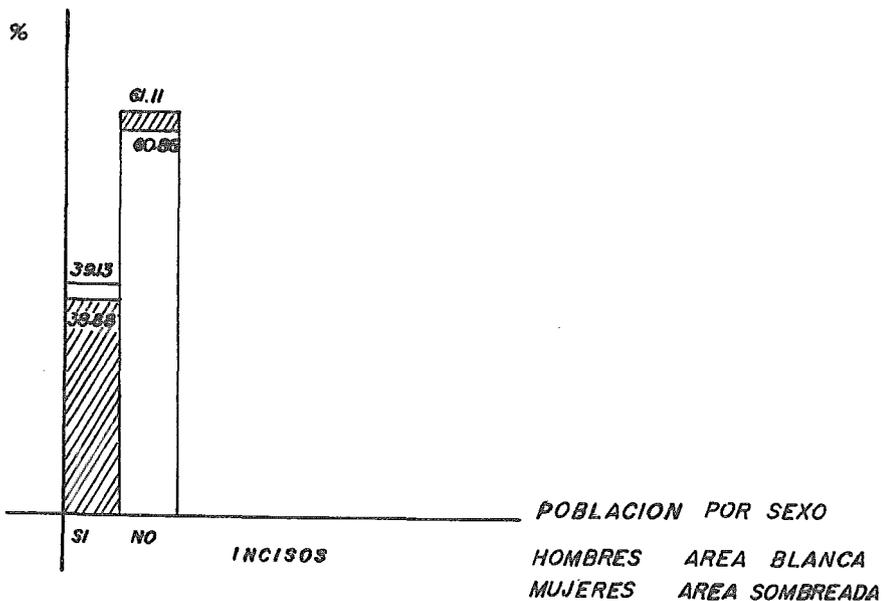
Aunado a la anterior situación, el trabajador sindicalizado considera a la vez, que es "incomodado" cuando se le retorna el trabajo que elaboró mal (53%), mientras que el 15% del total de encuestados indica que no se le regresa. En esta pregunta No. 7, se detecta también el grado de eficiencia de dichos trabajadores, que in directamente al contestar la pregunta citada, declaran su grado de error constante.

Asimismo, en relación al ambiente físico mal acondicionado, se encontró que causa "distracción" al 37% de los trabajadores; al 30% "desagrado" y "disminución de la producción de trabajo" e "irritabilidad" al 18% y 15% respectivamente. El 39% de los encuestados indica su "agrado" por la oficina donde labora por contar ésta con todos los servicios; los anteriores porcentajes se muestran a continuación.

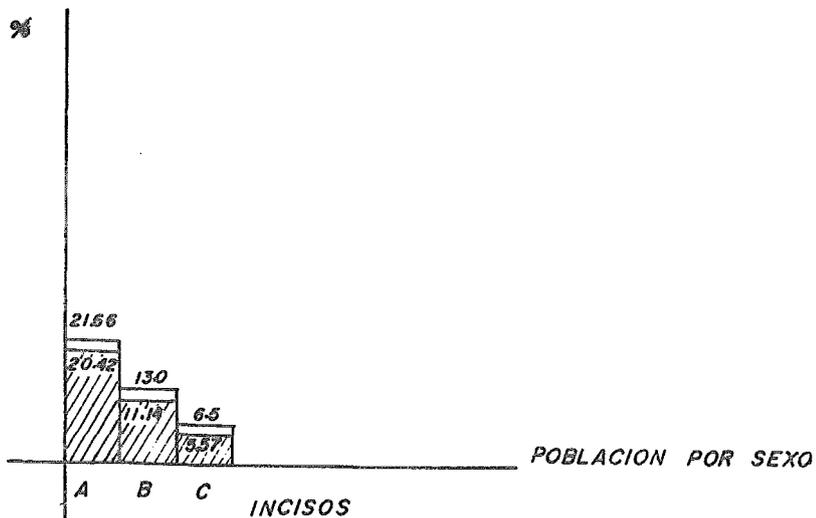
Pregunta No. 8.-

	Porcentaje de Trabajadores	No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	% M		
SI:	39	18	21	39.13	38.88	39.00	.13
NO:	61	28	33	60.86	61.11	60.98	.12
SI:							
A)	55	10	11	21.66	20.42	21.04	.62
B)	30	6	6	13.00	11.14	12.07	.93
C)	15	3	3	6.5	5.57	6.03	.47
NO:							
A)	45	12	15	26.08	27.77	26.92	.84
B)	47	13	16	28.26	29.62	28.94	.68
C)	8	2	3	4.34	5.55	4.94	.06

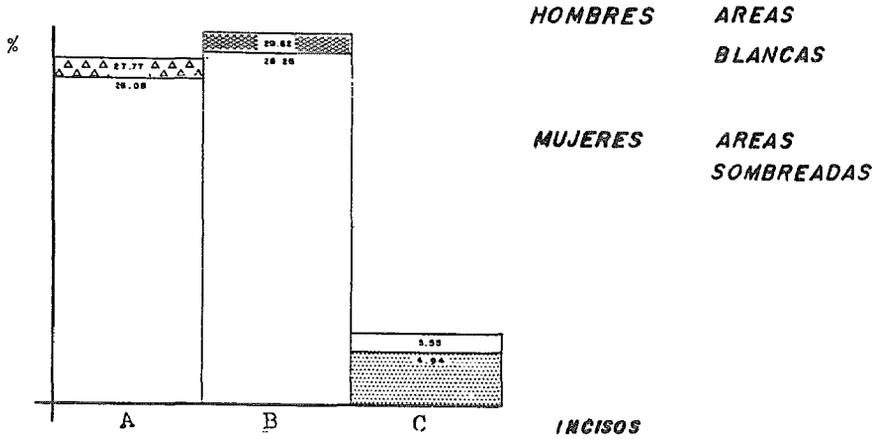
PREGUNTA No. 8



PREGUNTA No. 8 - Si



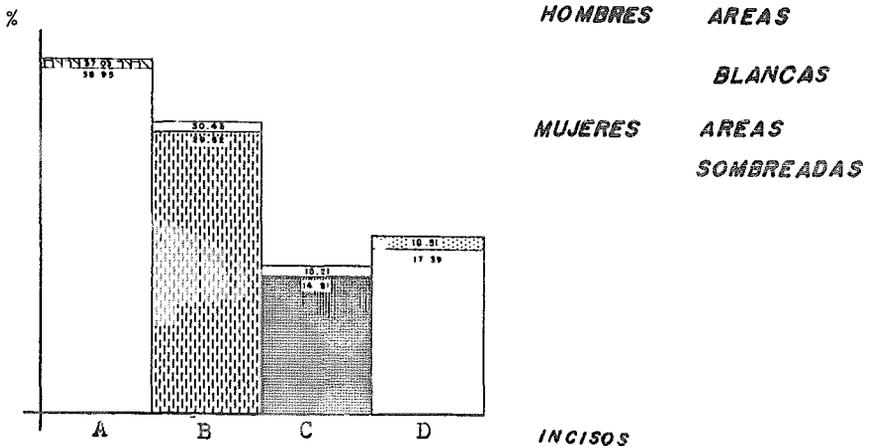
PREGUNTA No 8-NO



Pregunta No. 9.-

	Porcentaje de Trabajadores		No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
	H	M	H	M	H	M		
A)	37	20	17	20	36.95	37.03	36.99	.04
B)	30	16	14	16	30.43	29.62	30.02	.41
C)	-	-	-	-	-	-	-	-
D)	15	8	7	8	15.21	14.81	15.01	.02
E)	18	10	8	10	17.39	18.51	17.95	.56
F)	-	-	-	-	-	-	-	-

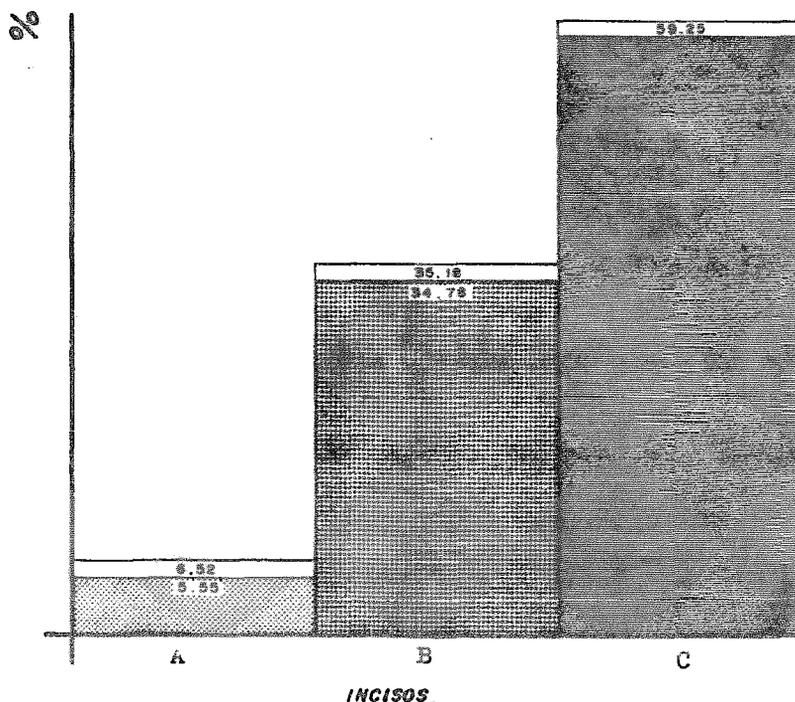
PREGUNTA No 9



En relación al sentimiento de desigualdad que presenta el trabajador sindicalizado ante el de confianza, por las prestaciones - que éste recibe, se ve confirmado en la pregunta No. 4, concretamente en el inciso C, donde se señalan a las prestaciones como "superiores", según se contempla en las cifras siguientes:

	Porcentaje de Trabajadores	No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	M		
A)	6	3	3	6.52	5.55	6.03	.49
B)	35	16	19	34.78	35.18	34.98	.02
C)	59	27	32	58.69	59.25	58.97	.28

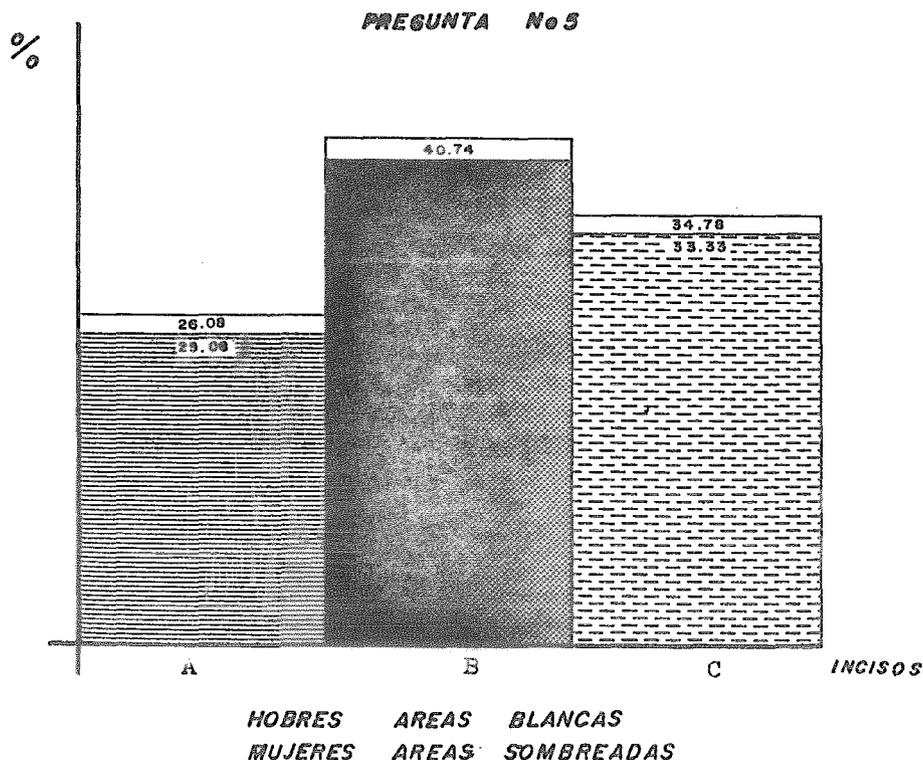
PREGUNTA No 4



HOMBRES AREAS BLANCAS
MUJERES AREAS SOMBREADAS

Por otra parte, los programas que son elaborados por la institución, no les interesan al 40% de los trabajadores sindicalizados y un 34% los desconoce, siendo el porcentaje restante el que participa activamente en ellos. La razón que dan los primeros, se debe a que les resultan aburridos o monótonos estos programas, de acuerdo a los datos que arrojaron las respuestas a las preguntas específicas, como se va a continuación:

	Porcentaje de Trabajadores	No. Encuestas		Porcentaje		Media %	Punto de diferencia
		H	M	H	M		
A)	26	12	14	26.08	25.92	26	.08
B)	40	18	22	39.13	40.74	39.93	.08
C)	34	16	18	34.78	33.33	34.05	.78



Los porcentajes de cada respuesta permiten determinar qué factores afectan o condicionan la conducta del trabajador. De esta -- forma, es posible señalar que el grueso de la población trabajadora en estudio, considera que los beneficios económicos si bien son los adecuados, también presentan diferencia con respecto a los que se otorgan a los de confianza; dentro de este rubro, los sindicaliza-- dos declaran que las prestaciones son "mínimas" o "no se dan", así como "muy difíciles de obtener"; posición que sostienen en las cues-- tiones referentes a las motivaciones o incentivos, pues el 47% y el 45% indican que no se les toma en cuenta el mejor rendimiento a su capacidad en su labor, recibiendo una mayor cantidad de trabajo; lo que les genera desinterés en sus tareas encomendadas.

Como se puede observar, el trabajador que labora en la institu-- ción se encuentra inconforme con las prestaciones económicas y so-- ciales, sobre todo porque se siente en desigualdad frente al perso-- nal de confianza, precisamente por los incentivos y prestaciones - económicas que a éste último le otorga PEMEX.

4.3.3.2 Análisis de las respuestas

El comportamiento que presenta el trabajador sindicalizado en estudio es, en términos generales, homogéneo, tanto en el grupo de hombres como en el de mujeres, donde la discrepancia de las respues-- tas es mínima. Ante esta problemática, será necesario remitirse al marco jurídico-laboral, que rige las relaciones obrero-patronales, tratado en el apartado anterior, y donde contractualmente se esta-- blecen tanto prestaciones económicas considerables y mayores que en otras instituciones, como incentivos económicos y sociales. Pese a ello, el personal sindicalizado considera que éstos resulten pocos y difíciles de obtener, a la vez que los programas de tipo social y cultural que se les imparte no les interesan y su participación es baja.

Frente a esto y en base al análisis previo, se puede decir que uno de los mayores obstáculos que tiene el trabajador son: los trámites que requiere efectuar para alcanzar las prestaciones que en dicho contrato la institución le otorga y a la vez, la interpretación que de éste hacen las autoridades administrativas y sindicales, lo que remite a considerar que la problemática del trabajador tiene su raíz fundamental en el marco jurídico-laboral que lo reglamenta.

Esta situación se ve agudizada al no existir un adecuado modelo de comunicación entre empresa-trabajador, llegando a afectar todo tipo de relación que ambas partes quieran establecer; consideraciones que objetivamente se ven en el primer bloque de preguntas formuladas, donde el trabajador señaló a las prestaciones como recibidas "rara vez", o bien que éstas "no se dan", detectándose por una parte, que la administración de éstas es deficiente, favoreciendo a un determinado grupo de trabajadores y que los canales existentes para obtenerlos no son los adecuados.

Esto es porque los sueldos y prestaciones económicas ocupan el primer lugar de erogaciones que la institución efectúa anualmente; sin embargo, éstas benefician más al de confianza que al sindicalizado, debido a la diferencia de trámites que efectúa y porque los canales que posee este último para obtener prestaciones como casas-habitación, presentan requisitos que obstaculizan su obtención.

A la vez, el sentimiento por parte de dicho trabajador, de que no recibe prestaciones económicas o de calificar el sueldo como adecuado y mínimo, también tiene su origen en la falta de un programa de relaciones públicas internas, que difunda eficazmente estos aspectos y la forma de obtenerlos, que en muchos casos se desconoce.

Ahora bien, al indicar que el trabajador de confianza recibe prestaciones superiores a ellos, muestra su inconformismo ante la reglamentación que regula esto, y la misma crea rivalidad entre am-

bos trabajadores por la forma de ingreso a la empresa de unos y -- otros, pues el sindicalizado se ve desplazado al ocupar el de con-- fianza puestos que contractualmente son destinados para el primero.

La anterior situación se agrava al darse una comunicación defi-- ciente en las relaciones laborales, donde la reglamentación que fi-- ja sus funciones, al ser tan amplia, crea ambigüedad y a la postre inconformismo por el trabajo que se le asigne, así es como él consi-- dera que a mayor rendimiento, mayor trabajo por efectuar. Aquí tam-- bién se encuentra aunado un problema de comunicación, porque el je-- fe no da estímulos o reconocimientos a la labor desempeñada, debido a que la propia empresa no lo capacita para girar adecuadamente las instrucciones a los subalternos; mas sin embargo, esto nuevamente - cae en el orden jurídico porque los incentivos que pudiera otorgar-- les, se ven frenados o anulados ante el propio Contrato Colectivo - de Trabajo, que señala la forma de ascensos por medio de los escala-- fones departamentales.

En este bloque de preguntas, se detecta también que el trabaja-- dor no conoce el papel que tiene dentro del círculo que se conforma en el departamento donde desempeña sus labores; esto es porque un - alto porcentaje contestó que al retornársele el trabajo para efec-- tuar las correcciones pertinentes, él considera que su jefe "lo in-- comoda"; problema que se genera por un inadecuado modelo de comuni-- cación que se da entre ellos y un desconocimiento del rol que tiene asignado cada uno.

Por lo que respecta al análisis del sentimiento de desagrado - que la mayoría del personal posee de la oficina donde labora; se -- considera que es una derivación de los problemas jurídico-laborales y de comunicación que tiene, ya que la generalidad del personal -- cuenta con mobiliario moderno e instrumentos de trabajo adecuados, además la empresa ha rentado diversos edificios en la periferia del Centro Administrativo para instalar a sus trabajadores; cabe desta--

car que las respuestas a este problema no dejan de tener un porcentaje de veracidad, pues según observación directa, hay mala distribución del espacio disponible, porque unas oficinas cuentan con amplitud de espacio y otras en cambio sumamente reducidas, lo que dirige nuevamente la atención hacia un problema de inadecuada administración, creando también conflictos comunicacionales tanto en los trámites oficiales como en la relación laboral.

Con toda esta problemática, el trabajador sindicalizado recibe los programas que desarrollan las gerencias de Relaciones Públicas y de Servicios Sociales, que le difunden una serie de mensajes en medios impresos que él rechaza por no interesarse en ellos o desconocerlos debido, según sus respuestas, a que le resultan aburridos y monótonos. Situación que si bien es básicamente de tipo comunicacional, se encuentra su raíz en lo administrativo, pues dichos programas no se desarrollan para resolver o satisfacer las necesidades o intereses que requiere el trabajador, sino por el contrario, se elaboran con el fin primordial de responder a los requerimientos "políticos" de la institución.

La anterior aseveración es hecha en virtud del análisis de los mensajes emitidos por ambas gerencias, las que por una parte dan mayor atención y presupuesto a actividades dirigidas a la comunidad externa y, por la otra, no tratan temas que interesen a este tipo de trabajadores, basados en sus necesidades y problemas laborales; cultura y promedio de escolaridad; un ejemplo de ello se tiene con la edición de la revista "Vertientes", cuyo vocabulario y temas a tratar son elevados, requiriendo para su entendimiento adecuado una cultura media-superior.

Es así como constantemente sufren cambios los programas dirigidos al trabajador, lo que más que responder a suplir las carencias del mismo, tornan discordantes las Relaciones Laborales; ello se debe a la rotación o destitución de funcionarios que mínimamente cada

seis años recibe la empresa, quienes modifican los programas en base a la política que se deba seguir.

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Al iniciar la presente investigación fueron planteados, dentro del marco teórico, una serie de cuestionamientos sobre las Relaciones Públicas y su acción en el Centro Administrativo de PEMEX. Las respuestas a tales cuestionamientos surgieron a lo largo de este trabajo y dieron, finalmente, la pauta para analizar las verdaderas condiciones comunicativas y de Relaciones Públicas, que existen entre los trabajadores sindicalizados (como caso específico) de este Centro. Así, con el desarrollo de este trabajo, se obtuvo el siguiente planteamiento.

Las Relaciones Públicas son una disciplina cuya aplicación, en forma generalizada, se lleva a cabo con el objeto de crear y mantener una buena imagen de la empresa entre el público que la rodea; dentro de este público se encuentran, por una parte, quienes laboran en la institución (trabajadores) y, por otra, la gente externa que se relaciona con ella (vendedores, clientes, vecinos de la zona, etc.). Para estos dos tipos de públicos, las Relaciones Públicas se dividen en internas y externas respectivamente; asimismo, su ejercicio existe tanto en instituciones de orden público, como en las de orden privado, y su naturaleza y acciones varían en cada una de ellas.

Los diferentes conceptos de Relaciones Públicas que fueron analizados, señalan a esta disciplina como un instrumento orientado a crear una imagen favorable de la institución donde ésta se ejerce, ante los diferentes públicos, sin que en algunos de ellos se le defina como generadora de beneficios y condiciones laborales que mejoren la vida del trabajador.

Al encontrar estas condiciones, se formuló una definición propia de las Relaciones Públicas, que sirviera de guía para la investigación específica de esta disciplina con los trabajadores sindica

lizados del Centro Administrativo de PEMEX: "Las Relaciones Públicas internas constituyen una disciplina administrativa, basada en el conocimiento real del proceso de la comunicación, que tiene por objeto el establecimiento de un sistema comunicativo dentro de un organismo; sistema que deberá ser adecuado a las necesidades del trabajador, para contribuir al mejoramiento de sus condiciones, mediante el desarrollo económico, intelectual y social de él y su familia. Dicha situación repercute en el establecimiento de buenas relaciones laborales que conllevan a un beneficio mutuo del trabajador y la empresa".

Las consideraciones anteriores y la observación directa del objeto de estudio, dieron origen a la siguiente hipótesis:

En una institución social, las Relaciones Públicas forman parte de la estructura organizativa de la misma; y es esta estructura, la que condiciona las formas comunicativas de las Relaciones Públicas: su eficacia y sus contradicciones.

Si existe una institución que no tiene una estructura definida, clara y coherente, sus formas (modelos) comunicativas (sistema comunicativo) serán inadecuadas, contradictorias e ineficaces.

De igual manera, las formas comunicativas vigentes en una institución y las relaciones jurídico-administrativas de la misma, explicarían la problemática de las Relaciones Públicas como una problemática entre sujetos específicos (trabajadores y patrones), en la que la institución ampara o fija el marco de sus comunicaciones.

Al entrar en materia sobre el caso específico de la investigación, las Relaciones Públicas para los trabajadores sindicalizados del Centro Administrativo de PEMEX, se encontró lo siguiente:

Petróleos Mexicanos es un organismo paraestatal, en cuyo desarrollo, observado a través de los diferentes períodos directivos, - se adoptaron políticas de administración que repercutieron directamente en las relaciones del trabajador con la empresa.

Las políticas seguidas durante los períodos directivos a que - se hace referencia, consistieron en cambios frecuentes de la organización administrativa, es decir, creación y/o desaparición de órganos administrativos, extensión de instalaciones, incremento de personal, cambios y aumento de las funciones del Centro y, como causa generadora de todo ello, el incremento de la producción.

Asimismo, el desarrollo del Centro Administrativo trajo para - los trabajadores, por una parte, una serie de prestaciones y mejoras que paulatinamente les fueron concedidas y, por otra, el establecimiento formal de instrumentos internos que regularan la situación del trabajador en la empresa, su tipo de contrato, su nivel, - categoría y competencias laborales a realizar en la institución, de acuerdo a estas mismas clasificaciones. En pocas palabras, la empresa plasmó una marcada diferencia y heterogeneidad en los trabajadores del Centro, quienes presentan características y necesidades - diversas, correspondientes al nivel que ocupan. Al respecto, cabe hacer énfasis que los trabajadores del Centro en estudio, se agrupan en 44 niveles, 6 tipos de contratación y diversas categorías.

De esta forma, se observa que el marco jurídico que reglamenta las relaciones obrero-patronales en la citada institución, es una - de las causas principales que obstaculizan la comunicación adecuada, para que se dé un entendimiento entre el trabajador y la empresa. - Es así como al considerar las características del Contrato Colectivo de Trabajo, se encontró que éste, vuelve complejas dichas relaciones al tratar de regular a los trabajadores mediante la diversidad de categorías y niveles de los dos grandes grupos en que los -- conforma, y con las subdivisiones contractuales que existen en los

misimos; a su vez, los intereses creados por la administración y sin dicato, provocan incumplimiento a las cláusulas que pese a ser bastante específicas algunas de ellas, no se les aplica adecuadamente.

Por otra parte, la Relación de Labores no es funcional, porque si bien fue formulada con la intención de prever el posible desperdicio de tiempo por parte del trabajador y de regular en todos aspectos la labor desempeñada, en la práctica efectivamente resulta flexible en la adecuación a las necesidades laborales de la empresa; pero la forma de aplicación de la misma por parte del jefe, o bien su desconocimiento, provoca una deficiencia comunicativa que rompe con el buen funcionamiento en el trabajo.

Cabe hacer mención que las condiciones anteriores demuestran la proposición formulada en la hipótesis de este trabajo, donde se expone que "al existir una institución que no tiene una estructura definida, clara y coherente, sus formas comunicativas serán inadecuadas, contradictorias e ineficaces" y que "las formas comunicativas vigentes en una institución y las relaciones jurídico-administrativas de la misma, explicarían la problemática de las Relaciones Públicas como una problemática entre sujetos (trabajador y patrón), en la que la institución ampara o fija el marco de sus comunicaciones". Asimismo, se constata que "las Relaciones Públicas forman parte de la estructura organizativa de una institución; y esta estructura organizativa condiciona las formas comunicativas de las Relaciones Públicas, su eficacia y sus contradicciones", ya que fue observado lo siguiente:

El marco jurídico de la institución comprende la existencia de tres distintas gerencias, que desarrollan actividades consideradas propias de las Relaciones Públicas; tales gerencias son: de Información y Relaciones, de Servicios Sociales y de Personal.

La primera de estas gerencias elabora dos medios de comunica--

ción para los trabajadores sindicalizados del Centro Administrativo de PEMEX, que son: un periódico mural y una revista interna, ambos denominados "Nosotros los Petroleros". Después de analizarlos, se observó que estos medios contienen mensajes netamente institucionales, que tienen por función crear una buena imagen de la empresa; -tratando de fomentar actitudes positivas hacia ésta. Sólo una parte mínima de su contenido es de real interés para el personal sindicalizado de este Centro.

Por otra parte, la Gerencia de Servicios Sociales realiza periódicamente excursiones y eventos de tipo cultural y recreativo para los trabajadores y publica algunos órganos informativos de poca difusión. Estos eventos tienen aceptación entre los trabajadores; sin embargo, existen medidas que provocan la no participación del personal, tales como: "la realización de eventos monótonos, aburridos", motivo por el cual el 40% de los trabajadores encuestados no asisten a ellos. De igual forma, el 34% de éstos no participan por que existe una falta de difusión de los eventos.

Finalmente, la Gerencia de Personal formula incentivos económicos y políticas de tipo laboral para el trabajador. Dichas medidas sí benefician al trabajador y puede decirse que son las únicas que realmente lo estimulan. Aquí cabe hacer mención de los resultados que al respecto arrojó la encuesta realizada: un 50% de los trabajadores entrevistados señaló que el sueldo es el mayor incentivo para laborar en PEMEX; y un 29% determinó que son los ascensos los que constituyen el móvil que les hace continuar trabajando en la institución.

Todas estas actividades realizadas por las tres distintas gerencias, corresponden al área de las Relaciones Públicas y puede afirmarse que son, en su mayoría, inútiles pues no contribuyen a lograr los objetivos planeados por la institución dentro de este rubro. Los programas de Relaciones Públicas aplicados en el Centro -

Administrativo no se fundamentan en estudios previos sobre las condiciones, intereses e inquietudes de los trabajadores de este lugar; es por ello que su ejercicio no es efectivo, resultando inútil su realización.

De esta forma, la "buena imagen" de la empresa no se logra. Al respecto, se encontró en el cuestionario exploratorio o llamado piloto, que el 24.9% de los trabajadores consideran a PEMEX como a -- cualquier otra empresa, en donde sólo el aspecto económico y las -- prestaciones son renglones de su interés.

Así, este otro aspecto del marco jurídico creado por la empresa, fue formulado con el conocimiento verdadero de las condiciones y necesidades del trabajador petrolero, situación que hace ineficaz el sistema de comunicación establecido para él.

Dicho sistema de comunicación comprende, por consiguiente, deficiencias que corresponden específicamente al área del receptor; es decir, que requieren de una amplia investigación de sus condiciones, intereses y necesidades, para adecuarlas a la instrumentación de acciones de Relaciones Públicas; según el modelo de los factores de comunicación humana que da David K. Berlo y lo que indica Edward J. Robinson para hacer buenas Relaciones Públicas, donde estos aspectos juegan una importancia vital para recibir la respuesta esperada del mensaje enviado, porque toda comunicación lleva implícita una intencionalidad del comunicador para provocar determinados efectos, según lo expresa Nixon y, subraya, que de las condiciones en que se recibe el mensaje, dependerá directamente su efectividad y el logro de su intencionalidad.

Esta situación deficitaria repercute en la ausencia de una retroalimentación o en una gestación mínima de ésta. Lo que se ve de mostrado con la encuesta aplicada, la cual revela que un 40% de los trabajadores entrevistados no acostumbra asistir a los eventos; un

29% no considera de su interés la importancia de la institución petrolera; y un 59% adopta conductas negativas o presenta desinterés hacia el trabajo. Todo esto constituye la respuesta que da el receptor (trabajador), la cual es negativa y contraria a lo esperado por el emisor.

De acuerdo a esta ausencia o deficiencia de retroalimentación, se puede decir que en el Centro Administrativo de PEMEX, no existe una comunicación en el sentido amplio, sino que se da una comunicación incompleta, pues sólo se generan mensajes en una dirección; el receptor no se manifiesta, ni es evaluada su posición ante los mensajes enviados; mensajes que tienen por finalidad canalizar y tratar de resolver los problemas generados por la citada heterogeneidad.

Lo anterior muestra un posible desinterés de la institución en satisfacer las verdaderas necesidades del trabajador, ya que la capacidad de quien realiza estos programas no puede ser cuestionada; por tal motivo, es posible considerar esta situación como problema de tipo estructural, organizacional.

Cabe señalar que estos problemas de organización se constituyen en factores motivacionales para el trabajador, quien al observar y recibir medidas inadecuadas, se crea una imagen deteriorada de la institución y se aleja del interés por realizar correctamente sus labores y por contribuir en la productividad de la empresa; es importante señalar que si las medidas administrativas estructurales no consideran los intereses del trabajador, las Relaciones Públicas y en general, los sistemas comunicativos allí aplicados, tampoco se corresponderán con éstos.

En relación a esto, los programas desarrollados tratan de dar cumplimiento en forma superficial a los objetivos que tienen asignados dichas gerencias, justificando solamente su posición dentro de

la estructura organizacional, al difundir actividades y elaborar - programas que no corresponden a la realidad de la institución.

Por todo lo anterior, es posible decir, que existe una inadecuada comunicación en la mayoría de los aspectos laborales de PEMEX, que repercute en todos los niveles en la vida laboral del trabajador del Centro Administrativo, por lo que las Relaciones Públicas - que se intentan realizar quedan truncas.

Así, al existir una inadecuada comunicación en la empresa, las Relaciones Públicas no dan los resultados óptimos que se pudieran - obtener; por ello en PEMEX, los mensajes y actividades presentan un desinterés y poca participación de parte del trabajador.

PROPUESTA

En el planteamiento anterior, se ha expuesto ampliamente cómo se realizan las Relaciones Públicas en una institución de tipo público; se ha expuesto cómo esta disciplina y la comunicación son -- condicionadas por la estructura organizacional y el marco jurídico de dicha institución. Las Relaciones Públicas, concebidas como un vehículo para mejorar las condiciones laborales del trabajador, son impedidas por estos factores, quedando de estas relaciones sólo actividades informativas, recreativas, que implican mensajes fallidos, que si bien llegaron escasamente a su destino, no propiciaron una - retroalimentación adecuada a la intencionalidad del mensaje.

Dentro de este contexto, una propuesta de Relaciones Públicas en el Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos comprendería básica e inicialmente un cambio en la estructura de la institución y una reforma al marco jurídico que en ella prevalece; de igual forma, con el cambio de estos dos factores se daría un cambio en la concepción interna de la comunicación. Dicha propuesta, por su cometido

y contenido difícilmente podría realizarse dentro de la citada institución, ya que ello implicaría el cambio total y la substitución plena de las estructuras vigentes; sin embargo, a continuación se formula lo que constituye la propuesta de esta investigación.

Estructura:

El desarrollo de este trabajo presentó a las diferentes políticas adoptadas en cada período directivo, como una de las causas generadoras del desequilibrio de cargas de trabajo para los empleados del Centro Administrativo, así como de la duplicidad de funciones y de otra serie de situaciones que afectan al trabajador y restan o demeritan la imagen de la institución ante ellos. Un ejemplo de estas políticas de tipo estructural, se puede apreciar en el apartado correspondiente al desarrollo del Centro Administrativo, donde se observa que durante el período directivo del Ing. Jorge Díaz Serrano es creada la Subdirección Ecológica Social, misma que desaparece de inmediato al quedar como director interino Moctezuma Cid. Este mismo ejemplo ilustra otra problemática laboral, que es la creación irracional de unidades administrativas, para recompensar las buenas actuaciones (o bien las amistades) de algunos funcionarios de la institución, como es el caso de Andrés García Luna, para quien fue creada esta misma Subdirección.

Estas y otras muchas medidas adoptadas por las diversas direcciones de la institución han propiciado malas relaciones laborales a lo largo de la historia de este Centro.

Es importante tener presente que los cambios estructurales que sufre una organización deben de obedecer a una necesidad propia para el buen funcionamiento de ésta; sin embargo, en el caso específico de Petróleos Mexicanos, estos cambios han sido causantes de una problemática para el trabajador. Dicha situación podría controlar-

se al tratar de evitar los cambios irracionales en la estructura, - propiciando una estructura flexible, que permita crear y absorber - los cambios de cada sexenio, dadas las condiciones políticas y económicas nacionales.

Con lo anterior, se pretende evitar que los trabajadores sufran cambios constantes de actividad, incidiendo en la desadaptación de sus funciones. Asimismo, se podrían igualar las cargas de trabajo, que se tornan mayores en determinadas oficinas o departamentos, a diferencia de otros que se encuentran en una situación - desahogada; o bien, eliminar la duplicidad de funciones, que también afecta la labor del trabajador, haciéndola infructuosa y entorpeciendo el propio rendimiento de la institución.

Marco Jurídico:

En el capítulo 3 de este trabajo, se describen algunos problemas entre los trabajadores que surgen por el indebido ejercicio del marco jurídico-laboral. Entre estos problemas se encuentran el descontento de los trabajadores por la existencia de situaciones preferenciales para los trabajadores de confianza; el abuso de los jefes o la desobligación de los trabajadores para realizar las actividades de cada nivel; la imposibilidad de los trabajadores de ascender a puestos más elevados y mejor remunerados; y la falta de capacitación en el trabajo.

Una medida inicial para eliminar situaciones preferenciales para determinados tipos de trabajadores, así como las rivalidades entre los mismos, la constituye la eliminación de los diversos regímenes de contratación y las variaciones en él comprendidos. Condiciones que contribuirían a optimizar las condiciones jurídico-laborales con todos los trabajadores; se generalizarían las movilizaciones, tiempos extras, promociones y prestaciones en general.

Dentro de este contexto, se propone asimismo, reclasificar las diversas categorías existentes en el Centro Administrativo, a fin de disminuir en lo mayor posible la marcada heterogeneidad de niveles, en él existentes, y los problemas laborales que ésta genera.

Otra medida que contribuye en la solución de esta problemática la constituye la actualización y la modificación del Reglamento de Labores, de tal forma que se establezca y determine concretamente la competencia de trabajo correspondiente a cada categoría. Esta situación evitaría la delegación de autoridades por parte de los -- trabajadores y la mala dirección de los jefes o coordinadores.

La agilización y buen funcionamiento del escalafón constituye otra parte de esta propuesta, para ofrecer oportunidades adecuadas de mejoría económica y desarrollo laboral para todos los trabajadores de este Centro.

Finalmente, dentro de este rubro, se propone hacer efectivo el derecho a la capacitación para todos los trabajadores; la formulación de programas de capacitación a todos los niveles, implicaría oportunidades similares para todos los trabajadores de obtener un desarrollo laboral y una mejoría en el aspecto económico. Esta medida se complementa con la que se orienta a agilizar y propiciar el buen funcionamiento del escalafón.

Cabe hacer mención que todas estas medidas son necesarias para que la comunicación se dé en este Centro.

Comunicación:

La primera y principal medida que se propone en el área de comunicación, se orienta a la unificación de todas las actividades comunicacionales y de Relaciones Públicas, las cuales son realizadas

por tres distintas gerencias; dicha unificación se cristalizaría al dedicar una sola gerencia para el desarrollo de este tipo de actividades. Esta gerencia tendría a su cargo las Relaciones Públicas internas y externas, siendo las primeras las orientadas a apoyar las anteriores propuestas: entre ellas la actualización y modificación del Reglamento de Labores, la aplicación de los cursos de capacitación, y la agilización y buen funcionamiento del escalafón. El apoyo a estos cometidos se llevaría a cabo mediante su difusión, promoción y, en general, con la elaboración y el envío de mensajes que coadyuven al adecuado ejercicio de ellos.

La gerencia tendría a su cargo la realización de tareas comunicativas internas que realmente establezcan una comunicación con los trabajadores, para obtener una retroalimentación acorde a los objetivos planeados.

Se propone, esencialmente, la emisión de mensajes elaborados - mediante el establecimiento previo e inicial de una homogenización en los objetivos de comunicación; lo que permitirá: el envío de mensajes de contenidos homogéneos, elaborados bajo una idea general, - para los diferentes niveles de trabajadores existentes en el Centro.

Cabe señalar que esa homogenización de los objetivos de comunicación será la base para orientar, posteriormente, el envío de los mensajes adecuados en los medios idóneos.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Arnaldi, P. Manual de Relaciones Públicas, Madrid, Ediciones Europeas, 1968, 210 pp.
- Baena Paz, Guillermina Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental, México, -- UNAM, 1975, 124 pp.
- Berlo, David K. El proceso de la comunicación: introducción, teoría y práctica, traduc. Silvia González R., Argentina, Ed. Ateneo, 1969, 239 pp.
- Bertoglio, Oscar J. La comunicación y las condiciones de la organización, Méx., Ed. Diana, 1975, 255 pp.
- Bing Gelleman, Sail W. La administración de las relaciones humanas, México, Ed. Continental, - 1970, 180 pp.
- Bravo Jiménez, Manuel Administración de las empresas del Estado, Méx., Centro Nacional de -- Productividad, 1967, 19 pp.
- Breth, Robert D. Las comunicaciones en la dirección de las empresas,
- Castilla del Pino, Carlos La incomunicación, Barcelona, Ed. - Península, 1969, 153 pp.
- Center, A.H. y Cutlip, S.M. Relaciones Públicas, traduc. Manuel y Rosalba Vázquez, Madrid, España, Ed. Realp, S.A., 1961, 611 pp.

- Depto. Diseño de Invest. y E.N.E.P. Acatlán (comp.) Metodología de las Ciencias Sociales, Selección de lecturas, Méx., - E.N.E.P., Acatlán, 1976, 262 pp.
- Duhalt, Drauss y Migam, F. Técnicas de la comunicación administrativa, México, U.N.A.M., 1970, - 155 pp.
- Fernández Sosa, Luis Comunicación, Cincinnati, Ohio, -- South-Western, U.S.A., Pub. Co., -- 1979, 217 pp.
- Flores de Gortari, Sergio Hacia una comunicación administrativa integral, México, Ed. Trillas, - 1974, 354 pp.
- Goldhaber, Gerald Comunicación organizacional, México, Logos, Consorcio Editorial, S.A., - 1977, 423 pp.
- Frota, David Administración de la productividad, México, Ed. Public. Ejecutivas de - México, 1977, 8 pp.
- García Valencia, Antonio Relaciones Públicas y reforma de administración, México, Ed. Porrúa, - 1961, 232 pp.
- Hicks, Herbert Comunicación administrativa de organizaciones, desde un punto de vista de sistemas y relaciones humanas, - México, Ed. Continental, 1977, 587 pp.
- Limón, Raymind Perspectivas de las relaciones públicas, México, Ediciones Dien, -- 1970, 300 pp.

- Lougovoy, C. Relaciones públicas; función de gobierno de la empresa y de la administración, Barcelona, Ed. Hispano-Europea, 1972, 516 pp.
- Marston, John E. Relaciones Públicas modernas, México, McGraw Hill, 1981, 449 pp. ✓
- McQuail, Denis Sociología de los medios masivos de comunicación, Buenos Aires, Argentina, Ed. Paidós, 1976, 165 pp.
- Menéndez, Antonio Comunicación Social y Desarrollo, - 2da. ed., Méx., Ed. Libros de México, 1977, 210 pp.
- Moles, Abraham, et. al. Las comunicaciones en la empresa, - Bilbao, Ed. Deusto, 1966, 263 pp.
- Pardinas, Felipe Metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales, Méx., Ed. Siglo XXI editores, 1962, 212 pp.
- PEMEX (ed.) Contrato Colectivo de Trabajo 1935, México, PEMEX, 1935, 260 pp.
- PEMEX (ed.) Contrato Colectivo de Trabajo 1965, México, PEMEX, 1965, 276 pp.
- PEMEX (ed.) Contrato Colectivo de Trabajo 1981, México, PEMEX, 1981, 503 pp.
- PEMEX (ed.) Informes del Director General de 1947 a 1952, México, Ed. Gráfica Panamericana, 1953, 314 pp.

- PEMEX (ed.) Informes del Director General de --
1959 a 1962, México, PEMEX, 1962, -
130 pp.
- PEMEX (ed.) Informes del Director General 1965-
1969, Méx., PEMEX, 324 pp.
- PEMEX (ed.) Informe del Director General 1970,
México, PEMEX, 1970, 30 pp.
- PEMEX (ed.) Informe del Director General 1980,
México, PEMEX, 1980, 53 pp.
- PEMEX (ed.) Informe del Director General 1981,
México, PEMEX, 1981, 35 pp.
- PEMEX Y S.P.P. (comp.) La industria petrolera en México, -
México, Ed. Talleres Gráficos de la
Nación, 1977, 560 pp.
- PEMEX Y S.P.P. (comp.) La industria petrolera en México, -
México, Ed. Talleres Gráficos de la
Nación, 1979, 560 pp.
- PEMEX (ed.) La reforma administrativa de Petró-
leos Mexicanos, Méx., PEMEX, 1980,
92 pp.
- PEMEX (ed.) La transformación de la industria -
petrolera, México, PEMEX, 256 pp.
- PEMEX (ed.) Memoria de Labores 1965-1969, Méxi-
co, Ed. Imprenta Nuevo Mundo, 1970,
87 pp.
- PEMEX (ed.) Memoria de labores 1970, México, Ed.
Imprenta Nuevo Mundo, 1971, 120 pp.

- PEMEX (ed.) Memoria de labores 1972, México, Ed. Imprenta Nuevo Mundo, 1973, 193 pp.
- PEMEX (ed.) Memoria de labores 1973, México, Ed. Imprenta Nuevo Mundo, 1974, 239 pp.
- PEMEX (ed.) Normas de trato al personal de confianza, México, PEMEX, 28 pp.
- PEMEX (ed.) Objetivos y políticas generales, México, PEMEX, (s.f.), 130 pp.
- PEMEX (ed.) Organización administrativa, México, I.M.P., 1979, 113 pp.
- PEMEX (ed.) Organización de la administración - de Petróleos Mexicanos, México, -- I.M.P., 1980, 150 pp.
- PEMEX (ed.) Petróleos Mexicanos 1938-1978, 40 - aniversario, México, Ed. Impresora Carvayón, 1978, 86 pp.
- PEMEX (ed.) Primera Convención Técnica Petrolera, México, PEMEX, 1950, 303 pp.
- PEMEX (ed.) Reglamento de labores niveles 1 al 29, tomos I-VI, México, PEMEX, 1947, 1805 pp.
- PEMEX (ed.) 3 años de la nueva política petrolera 1977-1979, México, PEMEX, 1979, 119 pp.
- PEMEX (ed.) 5 años de realizaciones de la industria petrolera 1977-1981, México, - PEMEX, 1981, 120 pp.

- FEMEX (ed.) 20 años de la industria petrolera - nacional 1938-1958, México, Ed. Gráfica Panamericana, 1958, 540 pp.
- Ríos Szalay, Jorge Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 1973, 183 pp.
- Revilla, Federico Las relaciones públicas de la empresa y su formación de imagen, Barcelona, Oikos-Tau, 1970, 301 pp.
- Reyes Ponce, Agustín Administración de empresas; teoría y práctica, México, Limusa, 1956, - 189 pp.
- Robinson, Edward J. Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones, México, C.E.C.S.A., 1979, 666 pp.
- Rodarte Fernández, Fernando La empresa y sus relaciones públicas, Méx., Ed. Limusa, 1971, 218 pp.
- Rojas Soriano, Raúl Guía para realizar investigaciones sociales, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.A.M., 1977, 221 pp.
- Ronfeldt, David, etc. al. México's petroleum for the 1908s, - Santa Mónica, Ca., U.S.A., U.S. Department of Energy, 1980, 97 pp.
- Samper Gnecco, Andrés Relaciones Públicas; principios, -- funciones, medios, organización, ca V sos, Cali, Colombia, Ed. Norma, -- (s.f.), 477 pp.

- Schramm, Wilbur La ciencia de la comunicación humana, 3era. ed., México, Ed. Roble, - 1973, 166 pp.
- S.T.P.R.M. (ed.) Acta Constitutiva y Estatutos Generales del S.T.P.R.M., México, 1980, 130 pp.
- Smith Paul, Ignatus S. Relaciones públicas en la empresa, ✓ Bilbao, España, Ed. Deusto, 1970, - 174 pp.
- Urraca Cristobal, Valeriano Proposiciones para la integración de la Subdirección Ecológica y Social, México, (s.e.), 1979, 50 pp.
- Watzlawick, Paul Teoría de la comunicación humana; - interacciones, patologías y paradojas, Buenos Aires, Argentina, Tiempo Contemporáneo, 1971, 258 pp.
- Willoughby, Stephen S. Probabilidad y estadística, México, Ed. Publicaciones Cultura, S.A., - 1969, 215 pp.
- Wright, Charles Comunicación de masas, Argentina, - Ed. Paidós, 1972, 155 pp.

