



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA 3

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“LAS RELACIONES LABORALES ENTRE
TRABAJADORES Y DIRECCIÓN DE
PETROLEOS MEXICANOS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

GUILLERMO DOMÍNGUEZ CUELLO

DIRECTOR DE TESIS:

L.A.E. MOISÉS GONZÁLEZ RIVERA

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RÍO, VER.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Antes que a ninguna otra persona; le doy las gracias infinitas a mi Dios; por darme la dicha de tener una familia hermosa, por estar siempre conmigo, por darme felicidad y brindarme la oportunidad de seguir adelante a lo largo de toda mi vida.

¡ Gracias Dios mío. !

A MIS PADRES

Por darme todos los principios y bases necesarios para hacerme una persona de bien, capaz y eficiente para realizar todo lo que me proponga sin decaer jamás, gracias queridos padres por haber contado con ustedes para culminación de este ciclo académico.

¡ Gracias a los dos!, los quiero mucho.

A MI PAPÁ GUILLERMO

A mi papá, que aunque no me lo demuestre como yo quisiera, yo sé que él me quiere mucho ya que siempre se preocupa por mí, por mi hermana.

¡ Gracias papá por contar contigo siempre!

A MI QUERIDA MAMÁ BENITA

Gracias mamá por inculcarme desde mi infancia a realizar todos mis sueños, gracias por ser tan comprensiva, cariñosa y amigable con todos tus seres queridos que te rodeamos, aunque tu todo nos das y no recibes nada a cambio, por eso te pido perdón por todo lo mal que me he portado contigo madre mía.

A MI HERMANA MAGUITO

Gracias Maguito ya que tu eras como mi profesora particular por el año que me llevabas adelante y me ayudabas a estudiar y explicar todo lo relacionado con lo contable; pero no solamente por eso te doy las gracias, sino además también por que a lo largo de nuestras vidas desde la infancia hasta estos instantes siempre he contado contigo para todo incondicionalmente, y que más te queda, por eso eres mi hermana y me vas a tener que soportar siempre ; mentira !; lo que si es cierto, es que siempre estarás en mi corazón hermanita.
; Te quiero Mago !

A LA FAMILIA CUELLO MARTINEZ

Gracias querida familia ya que siempre que estoy con ustedes, me siento como un miembro más de su familia ya que me apoyan mucho y en ocasiones me llaman la atención cuando se lo amerita, y yo se que lo hacen por que me quieren mucho y quieren lo mejor de mi ;Gracias por quererme y cuidarme!. Solamente quiero decirles algo querida familia; los quiero y aprecio mucho: Tío Esteban; Tía Martha Judith; Yumara; Xochitl; Ani; Abuela Amalia; Abuelo Luis.

A MI NIÑA VIANEY

 Mi querida Vianey, te doy las gracias por ser tan comprensible, gracias por estar siempre conmigo en las buenas y malas demostrándome lo mucho que me quieres, así como también por darme ánimos y motivarme a finalizar con lo que empece; mi tesis profesional.

 ; Gracias mi amor !

A LA LICENCIADA ROSA MATEU MORANDO.

 Gracias Lic. Por brindarme su amistad a pesar del corto tiempo que convivió con nosotros, desde que la conocí, me demostró que es una persona buenísima onda, gracias por darme la atención necesaria para finalizar mi tesis profesional, así como también por preocuparse por todos nosotros los estudiantes de la carrera de Administración; gracias por ofrecerme su amistad Licenciada Rosa.

AL LICENCIADO MOISES GONZALEZ RIVERA.

 Gracias Lic. Por darme su valioso tiempo para la realización de la presente, por indicarme todo los pasos a seguir y mas que nada por ofrecerme su amistad ya que tuve la oportunidad de tratarlo como mi asesor; desde mi punto de vista, es usted una persona muy amigable y tratable.

LA LICENCIADA SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA.

Gracias por brindarme su amistad y darme ánimos para realizar mi examen profesional; también quiero darle las gracias porque además es una catedrática ejemplar de la carrera, lo es también como persona; gracias Lic. Sandra luz.

Gracias a todos los profesores que nos dieron los mejor de si mismos para enseñarnos a ser los mejores profesionistas en la materia.

INDICE

Introducción-----	I
Capitulo 1.- Metodología de la investigación-----	1
1.2.- Justificación-----	5
1.3.- Objetivos-----	8
1.4.- Hipótesis-----	9
1.5.- Variables-----	9
1.6.- Tipo de estudio-----	11
1.7.- Población y muestra-----	12
Capitulo 2.- Marco teórico	
2.1.- Conceptos de Administración -----	13
2.2.- La Administración y su relación con otras disciplinas-----	14
2.2.1.- La Administración y el método científico-----	15
2.2.2.- Método científico-----	16
2.2.3.- La Administración, la técnica y el arte-----	18
2.3.- Historia de la profesión de Licenciado en Administración en México-----	19
2.4.- La universalidad de la teoría administrativa e idiosincrasia regional-----	22
2.4.1.- Campos de trabajo de Licenciado en Administración-----	23
2.4.2.- Perspectivas laborales en los umbrales del siglo XXI-----	25
2.4.3.- Roles, Funciones del Administrador y Procesos Gerenciales-----	26

2.4.4.- El auténtico papel del Licenciado en Administración-----	28
2.5.- Habilidades y técnicas a desarrollar en la administración-----	35
2.5.1.- Logro de objetivos-----	36
2.5.2.- Toma de decisiones y ejecutividad-----	36
2.6.- Previsión, Planeación y Control de trabajo-----	37
2.7.- Antecedentes históricos de la Administración	
2.7.1.- Época Primitiva-----	41
2.7.2.- Periodo Agrícola-----	42
2.7.3.- Antigüedad Grecolatina-----	43
2.7.4.- Época Feudal-----	44
2.7.5.- Revolución Industrial-----	45
2.7.6.- Siglo XX-----	46
2.7.7.- México-----	46
2.7.7.1.-Época Precolombiana-----	47
2.7.7.2.- México Independiente-----	49
2.7.7.3.- El Porfiriato-----	49
2.7.7.4.- La Revolución Industrial en México-----	50
2.8.- Empresa	
2.8.1.- Antecedentes-----	51
2.8.2.- Concepto-----	52
2.8.3.- Clasificación-----	53
2.8.4.- Actividad o giro-----	54

2.8.5.- Origen del capital-----	57
2.8.6.- Magnitud de la empresa-----	57
2.8.7.- Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa)-----	59
2.9.- Administración de Recursos Humanos-----	62
2.10.- Historia de complejo Petroquímico Cosoleacaque	
2.10.1.- Antecedentes-----	65
2.10.2.- Marco Jurídico-----	70
2.10.3.- Mercado nacional e Internacional-----	71
2.10.4.- Misión y Visión de la empresa-----	73
2.10.5.- Política ambiental-----	78
2.10.6.- Proceso de liderazgo-----	79
2.10.7.- Proceso de planeación-----	81
2.11.- Historia de la S.T.P.R.M-----	81
2.12.- Proceso de negociación colectiva-----	87
2.13.- Revisión de las prácticas de negociación y ratificación del sindicato-----	91
2.14.- Equipos de negociación de la empresa-----	95
2.15.- Formulación de los directivos y propuestas de la empresa-----	98
2.16.- Programa de comunicaciones en las negociaciones---	101
2.17.- Preparación para huelga y planificación de la eventualidad que afecte a los clientes -----	102
2.18.- Administración del acuerdo laboral-----	105

2.18.1.- Alcance de la Administrador del Contrato-----	106
2.18.2.- Disposiciones contractuales-----	108
2.18.3.- Definición de las variables operacionales-----	110
2.19.- Cooperación entre el sindicato y la dirección-----	121
2.19.1.- Actitudes del sindicato y la administración-----	121
Capitulo 3.- Investigación de campo	
3.1.- Instrumentos de medición-----	123
3.2.- Recopilación de datos-----	123
3.3.- Procesos-----	124
3.4.- Procedimiento-----	124
3.5.- Análisis de los datos-----	124
3.6.- Limitaciones del estudio-----	125
3.7.- Importancia del estudio-----	125
3.8.- Análisis de la información por pregunta -----	126
Capitulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones	
4.1.- Conclusiones-----	161
4.2.- Recomendaciones-----	165
Bibliografía-----	174

INTRODUCCIÓN

Un sindicato es una asociación formada tanto de trabajadores como de patrones, constituida para el estudio mejoramiento y defensa de los intereses económicos o políticos de todos los asociados, el cual se aplica especialmente a las asociaciones obreras.

El sindicato es una de las consecuencias de los cambios a que dio lugar la Revolución Industrial en el s. XIX., Y en síntesis de la teoría y la práctica del movimiento obrero organizado en sindicatos.

El precedente más importante fue el movimiento británico, y las tesis accionistas de Robert Owen. En la década de 1860 se da el mayor paso en la definición de los objetivos del sindicato y se constituyó la primera organización sindicalista con un proyecto global hacia el trabajo y la estructuración de la sociedad.

Pese a que México se cuenta con una larga tradición laboral (primera huelga del Continente, introducción a la protección de los trabajadores en la Constitución de 1917; huelgas de Cananea y Río Blanco que robustecieron la conciencia antiporfirista, etc.), cabe la hipótesis de que en términos generales, los obreros no tienen una bien definida conciencia sindical.

Existen grandes centrales obreras (CTM, CROC, STPRM, etc.), que manejan la política sindical a nivel nacional, por lo cual tal vez el obrero no siente una vinculación estrecha con su sindicato. Puede ser que otra fuente de escepticismo sea la carencia de una auténtica democracia sindical (Fidel Velásquez, secretario de la CTM fue reelecto 4 veces y llevó más de 20 años en el puesto). Además no siempre los líderes sindicales han sido totalmente honestos (como tampoco lo han sido los patrones); sin embargo existen algunos esfuerzos aislados por cambiar la situación.

Es necesario para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una empresa puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato relativas a su administración. Puede también necesitar llevar registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la empresa durante las negociaciones del contrato o la resolución de quejas. También la empresa deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia e injusticia.

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: sea obrero, oficinista o ejecutivo) van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán solo individuales, sino colectivos.

Todos los acuerdos laborales contienen disposiciones y condiciones específicas. Estas cláusulas son importantes porque definen los derechos y las obligaciones del patrón y el sindicato. Puesto que casi todas las disposiciones afectan a la administración de los recursos humanos, esas cláusulas merecen la atención de los especialistas en personal.

El hecho de que el contrato contenga o no todas las disposiciones depende de los participantes. Los negociadores de la administración pueden aceptar una disposición de necesidad de sindicalización para el empleo que provoque la reducción de otras exigencias. Con frecuencia, esas cláusulas de seguridad se conceden a cambio de una disposición que proteja derechos administrativos importantes.

En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles: para nuestros propósitos, consideraremos dos: operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo.

TEMA: LAS RELACIONES LABORALES ENTRE TRABAJADORES Y DIRECCIÓN DE PETROLEOS MEXICANOS.

CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Como consecuencia de la crisis económica recurrente desatada en el país a partir de 1994, muchas empresas se han enfrentado a la penosa tarea de recortar a una buena parte de su fuerza laboral, ya que pagar sueldos le representa un costo fijo que en estos días no puede financiar. Sin embargo, prescindir del personal que una vez requirieron, significa aceptar que la única posibilidad de resolver el problema es tirar un dinero que ya se ha invertido en inducción, capacitación, desarrollo, entrenamiento, sueldos, prestación y sobre todo, representa también, problemas con la representación de los trabajadores es decir el sindicato.

La relación básica entre una empresa y un sindicato está formada por muchas variables complejas que se basan en la práctica de períodos anteriores y en las necesidades futuras. Reúne a individuos, grupos e instituciones con diferentes antecedentes, puntos de vistas, intereses y virtudes. La balanza de poder casi nunca está equilibrada. Habitualmente hay una parte que domina. Estos rasgos relativos sobresalientes variarán de vez en cuando y de una situación a otra.

La relación fundamental entre el sindicato y la empresa es el tipo de tira y afloja, la mayoría de las veces en sentidos opuestos, aún cuando es esencial para ambas partes mantener la buena marcha de la empresa. El sindicato tiene como objetivo fundamental obtener todo lo posible tanto en áreas económicas (salarios y prestaciones) como en las no económicas (disposiciones del convenio laboral y prácticas operacionales). Espera obtener estos beneficios a través de un proceso de negociación, del procedimiento de agravio y arbitraje y por incomparecencia de la dirección.

La empresa, por otro lado, se resiste a todos los esfuerzos del sindicato destinados a restringir la libertad de la dirección para tomar las decisiones necesarias para dirigir el negocio. Por consiguiente, es vitalmente importante que la dirección establezca, implemente y mantenga una estrategia racional y objetiva para negociar con el sindicato. En la que se tenga en cuenta las necesidades e intereses de la empresa, sindicato y empleados. Los sindicatos sólo pueden hacer demandas o intentar hacerse con un cierto grado de control; es la empresa la que debe acceder a las demandas o permitir que se otorgue dicho control de ahí que exista la necesidad de una revisión regular, minuciosa y crítica del clima global de las relaciones laborales de una organización. Puesto que tiene un impacto tan significativo sobre la empresa es preciso que se cuente con el consejo de directivos profesionales.

Los sindicatos provocan cambios en la conducta de los gerentes y en el desempeño de las funciones de personal. En las empresas sindicalizadas, unos de los objetivos implícitos de la administración de personal son, con frecuencia, establecer buenas relaciones con los sindicatos. O sea debe usar prácticas eficaces de personal para desalentar a los problemas que puedan presentarse con los trabajadores sindicalizados, ese debe ser el objetivo de la compañía. Por ejemplo, este método requiere que los especialistas en personal, dentro de las restricciones de la eficacia de la organización y la eficiencia, la ley, la tecnología y otros desafíos, realicen cuidadosamente lo que sigue.

- a) Diseñar los empleos que sean personalmente satisfactorios para los trabajadores
- b) Elaborar planes para aumentar al máximo las oportunidades individuales, reduciendo al mismo tiempo al mínimo las posibilidades de paros.
- c) Escoger a trabajadores competentes.
- d) Establecer normas justas, significativas y objetivas de desempeño individual.
- e) Capacitar a los trabajadores y gerentes para permitirles alcanzar niveles esperados de rendimiento.

f) Evaluar y recompensar las conductas, basándose en el rendimiento real.

En otras palabras, los gerentes de personal tienen que aplicar activamente los conocimientos que cubren la función de dirección de personal. El hecho de no aplicar normas sanas de personal y prácticas adecuadas proporciona justificación y motivación para que los trabajadores formen sindicatos.

¿ Son las relaciones entre trabajadores y dirección una actividad de operaciones importante en la empresa para que ésta sea productiva y eficiente?

1.2. - JUSTIFICACIÓN

El objetivo fundamental de las relaciones entre la dirección y los sindicatos es establecer un plan global, que cubra tanto la administración diaria del convenio laboral como las negociaciones del mismo, y que permita a la empresa seguir siendo rentable y competitiva proporcionando al mismo tiempo a los empleados unos beneficios económicos y unas prácticas justas y equitativas.

En esta actividad entra en juego un equilibrio muy sensible, ya que cada parte tiene su propia perspectiva sobre lo que es justo y equitativo, y lo que permite a una empresa seguir siendo rentable y equitativa. El desarrollo de una relación satisfactoria suele tardar años, y no días; hacen falta hechos, y no verdaderas a medias; se necesita capacidad para tomar una decisión y no titubear; requiere racionalidad y no un pensamiento arbitrario; exige una buena voluntad para comprometerse, pero no en cuestiones de principio. Estas acciones y reacciones deben proceder de ambas partes, y no sólo de una de ellas.

Los objetivos y estrategias en las relaciones laborales, tanto a corto como a largo plazo, deberían servir de apoyo y complementar los objetivos operacionales de la empresa. A fin de garantizar este logro, la función de las

relaciones laborales deben formar parte del proceso global de planificación y establecimiento de objetivos llevados a cabo por la dirección. Debe estar implicada y participar activamente en el toma y daca del proceso de toma de decisiones.

Cuando los sindicatos se han establecido, las funciones de personal cambian. Desde el punto de vista de la organización, el departamento se amplía mediante la adición de una sección de relaciones laborales. Esta sección permite a los especialistas laborales ocuparse de aspectos críticos tales como las negociaciones y la administración del contrato colectivo de trabajo, mientras que los profesionistas en personal desempeñan sus papeles más tradicionales.

De hecho, la sección de personal y la de las relaciones laborales pueden constituir dos divisiones iguales dentro de un departamento más amplio, denominado, por lo común, de relaciones industriales.

Desde el punto de vista operacional, la sección de personal trata de tener relaciones sanas con los empleados mediante normas eficaces. Dos buenos ejemplos son las normas de "puertas abiertas" y los procedimientos de manejos de

quejas internas. La sección de relaciones laborales tiene un papel complementario. Trata de minimizar las restricciones que operan sobre la administración mediante negociaciones diligente y una administración justa del contrato sindical. O bien, en una analogía deportiva, el personal sirve como equipo atacante y la sección de relaciones laborales como defensivo.

Los sindicatos pueden provocar una mayor centralización del mantenimiento de expedientes de los empleados y la disciplina, para asegurar la uniformidad. Este cambio puede significar que los gerentes de línea pierdan parte de su autoridad que pasa al departamento de personal. También descubren que sus trabajos son más difíciles, debido a las nuevas reglas que les impone el contrato colectivo. En otras palabras, los gerentes de línea pueden sentirse descontentos porque disminuye su autoridad y aumentan sus responsabilidades. Esas responsabilidades pueden haber sido solicitadas por los administradores de personal, que necesitan más información de los gerentes de línea. Como por ejemplo, el gerente de línea puede tener que compilar nuevos informes sobre ausentismo, llegadas con retraso, productividad y comentarios hechos voluntariamente por los trabajadores sobre el sindicato. A menudo, esas exigencias que pesan sobre los supervisores crean bases fértiles para fricciones entre los gerentes de línea y los miembros de la administración de personal.

El presente trabajo se justifica plenamente ya que estudia el proceso de las relaciones obrero patronales y destaca su importancia para el logro de objetivos en un ambiente productivo y eficiente.

1.3. - OBJETIVOS

Objetivo general.

Mostrar la importancia que tiene para la empresa las relaciones laborales entre la dirección y el sindicato.

Objetivos específicos.

1. Evaluar las relaciones laborales entre la dirección y los trabajadores del S.T.P.R.M¹. Sección 10 del área de petroquímica básica.
2. Evaluar si se está cumpliendo de manera correcta lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo del S.T.P.R.M. Sección 10.
3. Mostrar los beneficios que obtienen los trabajadores al afiliarse a un sindicato.

¹ S.T.P.R.M. Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana

1.4. - HIPÓTESIS.

Las relaciones laborales en un ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección, logran que la empresa pueda hacerse más productiva y eficaz y así satisfacer las exigencias sindicales y empresariales, tales como: Asignación correcta de tareas, ascensos, salarios, prestaciones, seguridad e higiene, etc.

1.5. - VARIABLES

Variable independiente.

Las relaciones laborales

Variable independiente.

Ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección.

Variables dependientes.

Empresa productiva y eficaz

Variable dependiente.

Satisfacción de las exigencias sindicales.

Variablo dependiente.

Asignación correcta de tareas

Variable dependiente.

Asignación correcta de ascensos y salarios

Variablo dependiente.

Seguridad e higiene

Variable dependiente.

Supervisión.

1.6. - TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio que se pretende llevar a cabo es documental y de campo.

Investigación documental.

La información documental que vamos a utilizar para realizar esta investigación, se obtendrá por medio de libros y revistas laborales que traten sobre los aspectos fundamentales de esta investigación.

Investigación de campo.

Se realizará una investigación sobre las relaciones laborales que existen en Pemex Petroquímica Básica y el Sindicato de la Sección No. 10, así como los problemas a los cuales se están enfrentando actualmente.

1.7. - POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

La población está integrada por la empresa Pemex Petroquímica Básica de la zona sur del Estado de Veracruz.

Muestra.

Para efectos de esta investigación, la muestra es no aleatoria, y que por las facilidades otorgadas para el presente estudio dio la sección No. 10 del S.T.P.R.M. en la localidad de Minatitlán de la empresa Pemex² Petroquímica Cosoleacaque.

² PEMEX. Petróleos Mexicanos

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos de administración

Wilburg Jiménez Castro define la administración como...“una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden igualar en los organismos sociales”.

Por su parte, Fremont E. Kast dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización.

La mayoría de los autores define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.³

³ Conceptos de Administración pág. 5
. Introducción a la Administración
Sergio Hernández y Rodríguez. Mc Graw Hill

2.2. La administración y su relación con otras disciplinas

El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la psicología y sociología, básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha, ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que coordina. Asimismo, cada vez su vínculo con la informática es mayor, ya que dominar programas de cómputo será cada día una habilidad más útil en el trabajo del administrador. Ya Francis Bacon lo dijo: "La información es poder."

También tiene una necesidad de poseer conocimientos matemáticos y estadísticos. Las técnicas modernas de la administración están basadas en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas, como en la producción y en la investigación de mercados.

Su relación con la economía es íntima. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa, los administradores profesionales son graduados en microeconomía, rama que estudia la empresa. Además, en la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiriera una visión del fenómeno económico mundial.

La empresa como organismo social se desenvuelve en sociedades con normas que regulan la vida de los organismos y personas. Por otro lado, existe una normatividad ecológica que impone restricciones y obligaciones a las actividades industriales.

2.2.1. La administración y el método científico

La ciencia es el conjunto de principios de valor universal en el tiempo y en el espacio.

O también una clase de actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos que para sus fines se consideran idénticos.

Principio y ley. Las leyes y los principios científicos son verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado, explican la relación entre dos o más conjuntos variables.

Mientras que el principio y la ley son rígidos, el principio administrativo no lo es. La ley de la gravitación universal obedece a principio exacto. Por ello, aunque el principio de unidad de mando en administración es flexible, ambos cumplen con la universalidad de la ciencia.

2.2.2. Método científico.

Cabe señalar que nuestro interés no radica en dilucidar si la administración es una ciencia o no, algo que ha sido ampliamente discutido. Lo que se debe destacar es la importancia que tiene abordar los problemas administrativos metodológicamente, ya que ellos sentarán una base objetiva para fundamentar la toma de decisiones e implantar las medidas administrativas convenientes.

Descartes, autor del Discurso del método, ocupa un lugar distinguidísimo en la historia de la metodología de la investigación. Formuló claramente lo que debe ser el método científico, el cual se puede reducir a las cuatro reglas siguientes:

1. No se puede tener jamás una cosa como verdadera, sin que conste evidentemente lo que ella es.

2. Dividir cada una de las dificultades que se examinan en tantas partes como sea posible.
3. Llevar orden en los propios pensamientos comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer, para subir poco a poco y por grados, hasta conocimientos más complejos.
4. Hacer simples divisiones tan generales que se esté tan seguro de no omitir nada.

Para Francis Bacon "lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método".⁴

Método es la secuencia de acciones específicas sistemáticas ordenadas para llegar a un objetivo.

El método científico consiste en la determinación de ciertos hechos o resultados por medio de la observación de los fenómenos (no sólo en el sentido de ver detenidamente sino de registrar sistemáticamente los hechos) y en la verificación con base en la observación continua. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos. Estas generalizaciones

⁴ Pág. 8 Introducción a la Administración
Sergio Hernández y Rodríguez
Mc Graw Hill, México, D.F.

se llaman hipótesis y son explicaciones preliminares con un grado de credibilidad científica, que están sujetas a comprobarse mediante la experimentación. El método científico permite a la ciencia organizar sistemáticamente el conocimiento.

El administrador debe aprender los principios, los métodos y la teoría de la disciplina administrativa para comprender el funcionamiento de los organismos sociales y, en esta medida, podrá dirigirlos o a las partes de ellos que le sean encomendadas para administrar.

Teoría es la síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresada en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina.

2.2.3. La administración, la técnica y el arte.

La técnica (de *techen*: arte manual) según el diccionario es el conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia.

De esta definición se puede deducir que la ciencia y la técnica no son excluyentes sino complementarias. El conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación, por lo que se debe desarrollar un procedimiento práctico para lograrlo (tarea de la técnica).

Tecnología es el conjunto de conocimientos científicos (saber por qué) y métodos prácticos (saber hacer o know how) de una rama de conocimiento.

Arte es hacer bien las cosas y con creatividad y sensibilidad.

La actividad cotidiana del administrador exige tomar decisiones basadas en su criterio, esto es, medir circunstancias para aplicar las normas, políticas y procedimientos de la organización. Su trabajo no es el de un simple tecnócrata ni el de un político profesional, pues con inteligencia debe buscar en forma permanente el equilibrio entre ambos extremos.

2.3. Historia de la profesión de licenciado en administración en México.

El administrador profesional es aquel que se entrega en cuerpo y alma, de motu proprio, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja, cuente o no con un título universitario. Por ello, el profesionista, que posee un título, está obligado inexcusablemente a ser un profesional en toda la extensión de la palabra; entonces profesional y profesionista no son lo mismo.

El objetivo de este apartado es enunciar la historia de la profesión de la administración en México.

La primera escuela de estudios comerciales en nuestro país se estableció en 1845. debido a la invasión norteamericana se vio obligada a cerrar sus puertas. En 1854, Antonio López de Santa Anna estableció la segunda, la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA)⁵ dependiente de la Secretaría de industria, Comercio y Trabajo, la que posteriormente formó parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación. Esta escuela se estableció junto al Hospital de Terceros del Templo de San Francisco, ubicado en la actual calle de Madero. En 1925 se cambió a la calle de Emilio Dondé, lugar en el cual permaneció hasta 1928.

En 1929 un grupo de estudiantes de la ESCA (actualmente perteneciente al IPN)⁶ se unió al movimiento universitario en pro de la autonomía, encabezado por Tomás López Sánchez. A pedido de los mismos, se organizó la carrera de contador público y auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México.

⁵ ESCA. Escuela Superior de Comercio y Administración

⁶ IPN. Instituto Politécnico Nacional

Paralelamente, diversas instituciones de los estados del país fueron creando su carrera de "comercio" o, mejor dicho de contador público.

Como consecuencia de la Revolución industrial, los países desarrollados iniciaron estudios y fundaron escuelas para formar profesionistas, en el ámbito universitario, en el campo de la administración. Así, en 1881, Joseph Wharthon, financiero e industrial de Filadelfia donó 100 000 dólares para fundar la carrera de administración en la Universidad de Harvard para que ésta abriera su Escuela de Administración. Tales hechos influyeron en Latinoamérica para la creación de la carrera de administración.

La primera escuela de administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de administración, a los que llamo de "negocios", en 1943, Don Eugenio Garza Sada observó la necesidad de formar administradores profesionales para que apoyaran el desarrollo industrial neoleonés. El prominente industrial y banquero Balleres hizo lo mismo en la ciudad de México, por lo que el Instituto Tecnológico de México establece esta carrera en su escuela, en 1947. en 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la cual fue primer director el maestro Agustín Reyes Ponce.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inició en 1957, año en que el Consejo Universitario aprobó la carrera con la denominación de Licenciado en Administración se le agregó "de Empresas", porque la Facultad de Ciencias Políticas estaba por crear la carrera de Administración Pública, y para distinguirla de ésta, se le agregó tal nombre. En 1970 el Consejo Universitario acordó suprimirlo, quedando sólo Licenciatura en Administración. En 1985 surge la Licenciatura en Informática en la UNAM.⁷

A partir de entonces, diversas universidades particulares iniciaron sus programas en la Licenciatura en Administración: la Universidad La Salle en 1961 y en 1969 la Universidad de Anáhuac. También las universidades del interior del país fueron incorporándola a sus planes de estudio. Actualmente en México hay más de 120 instituciones que imparten la carrera.

2.4. LA UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA E IDIOSINCRASIA REGIONAL

La administración se rige por el principio de la universalidad, lo que quiere decir que sus fundamentos tienen aplicación en cualquier organismo social. Sin embargo, muchas teorías administrativas fueron elaboradas en medios económicos más desarrollados que el nuestro. A pesar de existir investigaciones serias para determinar cuánto

⁷ UNAM. Universidad Autónoma Nacional De México

puede afectar el estudio indiscriminado de dichas teorías, es evidente que, debido a las diferencias culturales prevaletentes, el administrador debe extrapolar a su realidad los elementos aplicables de las mismas. Durante los últimos años la influencia japonesa es mayor aunque el pensamiento norteamericano y su manera de dirigir ha impregnado la cultura directiva de nuestro país. A continuación se presentan en forma de cuadro comparativo algunas de las diferencias existentes en los medios japonés, norteamericano y mexicano, las cuales influyen en la vida organizacional de estos países.

Es necesario definir un perfil directivo-gerencial acorde con nuestra realidad cultural, económica y social, en el que se tome en cuenta la idiosincrasia propia de cada país, sin caer en xenofobia o chauvinismo que nos atrae con respecto al mundo industrial. La teoría y la tecnología deben ser adaptadas y, tanto como sea posible, desarrollar marcos teóricos acordes con la idiosincrasia nacional y regional.

2.4.1. Campos de trabajo del Licenciado en Administración

La división del trabajo organizacional determina en alto grado los campos de labor de las profesiones, tanto del contador público como del licenciado en administración y en informática. Sin embargo, dado que estas carreras están

íntimamente relacionadas, los profesionistas se mueven en diferentes áreas funcionales: producción, finanzas, recursos humanos o personal, comercialización, informática y, en algunas empresas, en la función de compras o logística. Naturalmente, existen empresas pequeñas en las cuales no se diferencian todas las áreas funcionales; por ejemplo, en muchas de ellas la función de personal es atendida por el departamento de contabilidad, o bien, el director es un administrador general que se apoya en un despacho de contadores para su control financiero y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Asimismo, cuando un licenciado en administración cumple las funciones de director general en una pequeña o mediana empresa, se dice que se desempeña como administrador general.

Como profesionista, el licenciado en administración también trabaja en las áreas de consultoría o asesoría, cuando en forma independiente analiza, por cuenta de sus clientes, problemas específicos y propone soluciones. Algunos licenciados en administración se dedican a brindar servicios de capacitación a las empresas.

En las universidades, tecnológicos y otras instituciones de nivel medio y superior, trabajan licenciados en administración en el campo de la docencia e investigación.

También en el sector público, tanto a nivel federal, como estatal y municipal, trabajan los licenciados en administración en el campo denominado administración pública.

Por desgracia, no contamos con investigaciones recientes sobre la distribución de los licenciados en administración en sus diversos campos de trabajo. Sin embargo consideramos que las áreas en que más se desempeñan en el sector privado son mercadotecnia, personal e informática, seguidas de finanzas y compras. Afortunadamente, cada vez se cuenta con más directivos egresados de la carrera.

2.4.2. Perspectivas laborales en los umbrales del siglo XXI

La carrera de administración se consolidará en los próximos años, más aún en los países en vías de desarrollo, como el nuestro. El libre comercio y la globalización de mercados generarán más empleos, principalmente en las áreas de comercio exterior; de esta forma, se empieza a ver la calidad como una herramienta indispensable para competir, y es necesario que el administrador difunda la cultura de la excelencia y conozca técnicas para lograrla. Además el comercio exterior obligará a que el administrador domine otros idiomas, fundamentalmente el inglés, y conozca costumbres y hábitos de consumo de otros países.

La creatividad será la característica mejor pagada del administrador ya que el mundo rompe paradigmas constantemente y si la empresa no se puede adaptar a la nueva tecnología o generar la propia, las plantas industriales se verán obligadas a cerrar.

Edgar Schein considera que las ciencias del comportamiento generarán cada vez más técnicas para motivar el trabajo grupal. Las estructuras organizacionales tradicionales se modificarán y provocarán la fragmentación de los grandes holdings y corporaciones. La tecnología en informática, que permite que cada área e incluso cada gerente cuente con una computadora personal, obliga al administrador moderno a dominar el empleo de programas para disponer de mejor información en la cual sustenta su toma de decisiones. Se dice que las empresas cuentan con muchos datos y poca información. Por ello, los sistemas de cómputo permitirán el procesamiento eficiente de datos y la obtención de información completa.

2.4.3. Roles, Funciones del Administrador y Procesos Gerenciales

Concepto de rol. Desde el punto de vista sociológico, significa papel. El término administrador profesional genera una expectación en la comunidad. Hay quien lo asocia con un

Midas de los negocios, que por el simple hecho de poseer un título debe ser un buen negociante y generador de utilidades para la empresa. Por ello, se le considera un maximizador de utilidades.

Otra función que se asocia incorrectamente con el administrador es el de ser un eficiente encargado de documentos y de trámites internos de la organización, y gestor ante el sector público. Posiblemente esta imagen se remonte a tiempos pasados, el de los administradores latifundios y propiedades agrícolas, o bien porque en la actualidad hay empresas que tienen departamentos de administración que se encargan de hacer compras menores, contratar a los vigilantes, intendentes y empleados de limpieza, controlar la asistencia, etc. Esta función, que la mayoría de las veces no la realiza el licenciado en administración, y que requiere mano dura e inflexible, ha hecho que se acuse a quienes la llevan a cabo de burócratas sin criterio y sin creatividad, que exigen trámites engorrosos y en ocasiones sin provecho claro para la organización. Esto ha hecho que, por asociación, a administradores y contadores profesionales se les considere tecnócratas burocráticos.

Los empleados y obreros perciben al administrador como un aliado del dueño del capital, que tiene compromiso exclusivamente con la dirección y que sólo aplica técnicas para aumentar el trabajo sin tener conciencia ni responsabilidad social. Por ejemplo, cuando revisa un

contrato colectivo no piensa en el interés del obrero e incluso busca sacarle más provecho, creándose así la imagen de tener un interés parcial y utilitario.

2.4.4. El auténtico papel del licenciado en administración

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que al administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo al que presta sus servicios, público o privado, lucrativo o no, alcance sus metas eficaz mediante la estructuración y coordinación convenientes de los recursos disponibles.

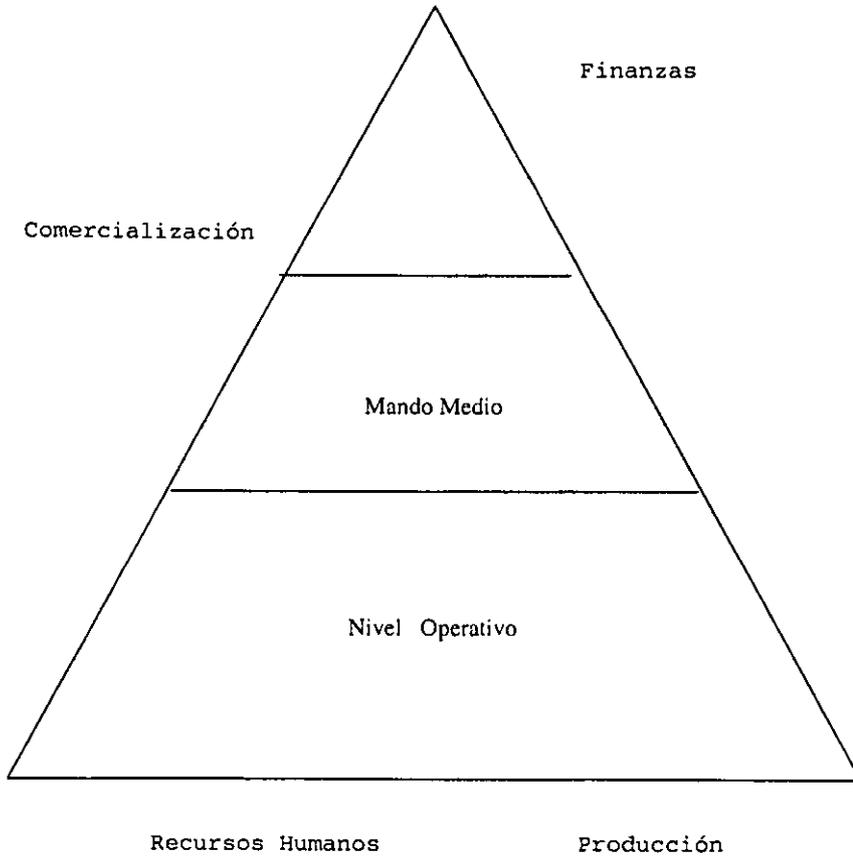
El rol que debe jugar es el de un profesionalista experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico. Las nuevas tecnologías de dirección de grupos requieren que el supervisor del trabajo, llámese jefe, directivo, gerente, licenciado en administración o no, sepa generar la sinergia del trabajo grupal y dejar atrás los modelos de supervisor del hombre-parte, como engranajes de una máquina, sin comunicación y con funciones mecánicas más que de resolución de problemas; se debe pasar de directores de "robots" a directores auténticos de equipos de trabajo.

La administración es un campo de conocimientos muy amplio, lo cual ha provocado la especialización igual que en otras profesiones. El administrador, al igual que otros profesionistas, debe poner todo su empeño para que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad y aprovechar lo mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva.

Procesos gerenciales

Las funciones del administrador profesional varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional. Aquí estudiaremos principalmente el nivel medio, conocido ampliamente como mando medio, pues, si bien lo ideal sería que el estudiante llegara a ocupar puestos de alta dirección, cabe señalar que ello será producto de su desempeño en este nivel.

Figura.
Niveles Jorárquicos y principales
Áreas funcionales.⁸



⁸ La Administración como arte de estudio
Introducción a la Administración, Pág. 20
Mc Graw Hill, México, D.F.

El administrador es un elemento clave del trabajo organizado. A él corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos superiores o, dado el caso, ante el consejo de administración o la junta de accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe mantener una comunicación conveniente con sus subordinados para lograr tales resultados. De ahí que deba cuidar el fondo de su trabajo: calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También debe cuidar la forma, entendida ésta como el trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo.

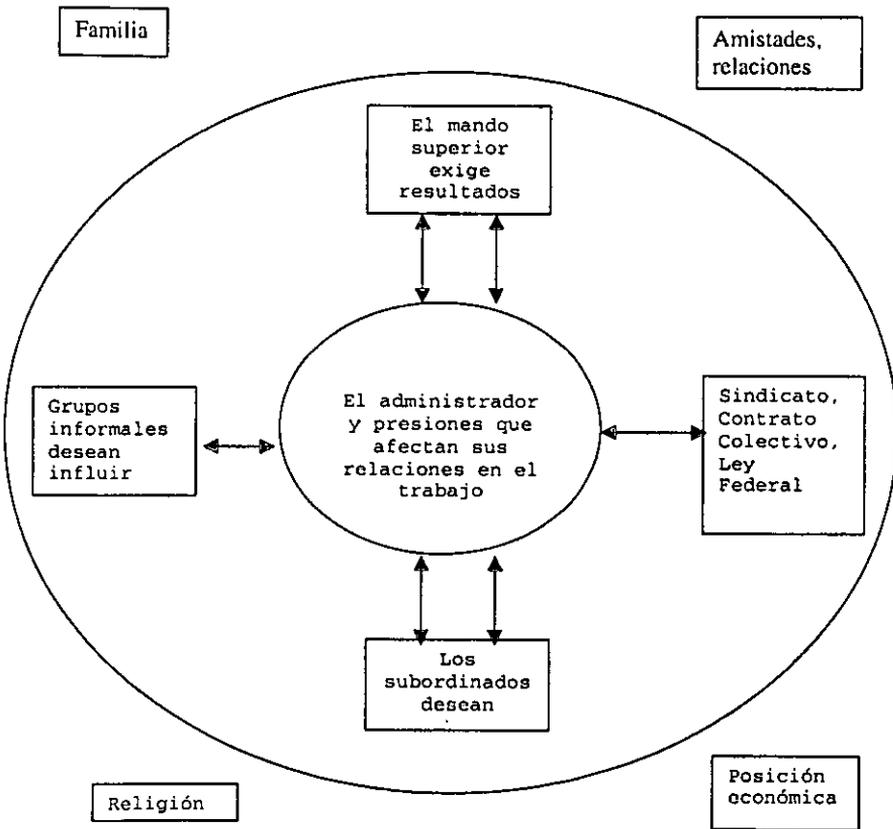
Ser responsable de los resultados tiene como consecuencia que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados. Así, de un buen desempeño en ambas dimensiones, eficiencia y eficacia, se logra la efectividad del trabajo administrativo.

Por otra parte, la comunicación necesaria para lograr dicha efectividad, lleva consigo que en ocasiones se tengan que romper esquemas rígidos y "llevarse bien" con el grupo subordinado, pero el administrador debe cuidar que no lo rebase esta relación provocando la pérdida de su autoridad moral. Asimismo, debe aprovechar al máximo todas las capacidades de los recursos humanos a su cargo: su

creatividad y sus experiencias. Pues al fin y al cabo también conoce el trabajo y algunas soluciones pragmáticas a los problemas de trabajo, sin que por ello se pierda la calidad del mismo.

Figura.

Presiones sobre el administrador⁹



⁹ La Administración como profesión
Introducción a la Administración, Sergio Hernández y Rodríguez
Mc Graw Hill, México, D.F.

Como se puede apreciar en la figura, el administrador puede tener diferencias de enfoque con su superior, respecto al origen y solución de problemas, persona ante la cual debe mostrar disciplina y acatar órdenes; pero al mismo tiempo debe retroalimentarlo y no sólo asentir servilmente, sino argumentar con hechos más que con suposiciones subjetivas, aunque, tampoco debe poner en crisis la autoridad de su superior.

El administrador también recibe presiones por parte de sus subordinados, quienes le exigen mejores condiciones de trabajo. Le presentan maneras diferentes de solucionar los problemas que surgen, para lo cual en ocasiones se debe violar la normatividad, aunque pueda darse el caso de que ésta sea obsoleta o limitante de la creatividad humana y, como consecuencia, perfectible. O bien, las soluciones propuestas pueden ser normas viciadas de trabajo adquiridas y aceptadas generalmente, por lo cual el administrador deberá tener habilidad para encauzar a los subordinados hacia el cumplimiento de las normas; para ello, es necesario capacitarlos y evitar el ser rebasado por actitudes como "ahí se va" o el "así es más fácil", presiones muy comunes en nuestro medio.

El administrador no es presionado solamente por superiores y subordinados, sino también por grupos informales, tanto de amigos como de enemigos dentro de la empresa, quienes tratan de influir en su conducta de acuerdo con sus intereses. El administrador debe tener habilidad

especial para manejar las situaciones que producen estas presiones.

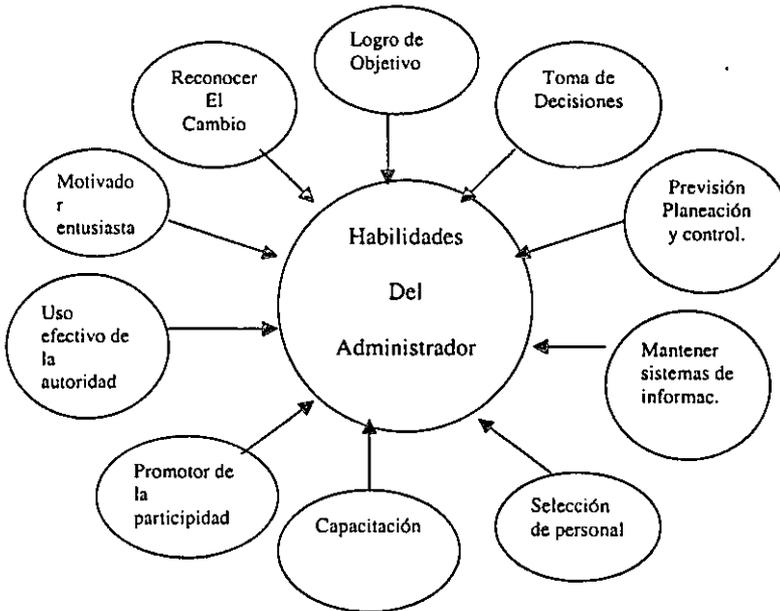
Otra fuente de problemas la constituye el marco jurídico laboral y sus instituciones, como el sindicato, por ejemplo, el cual tiende a sobreproteger a los subordinados.

No podemos soslayar que existen factores externos; es decir, provenientes de fuera de la organización, los cuales también presionan al administrador; por ejemplo, sus relaciones familiares y sociales.

2.5. Habilidades y técnicas a desarrollar en la administración.

El término líder significa guía, autoridad moral. Aunque no todos los seres humanos son líderes naturales o nacen con un instinto especial que les permita influir sobre otros, todo administrador debe cultivar algunas habilidades para dirigir.

FIGURA 1.6
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR¹⁰



¹⁰ La Administración como área de estudio
Introducción a la Administración, Sergio Hernández y Rodríguez
Mc Graw Hill, México, D.F.

2.5.1. Logro de objetivos.

Lo que más fortalece al líder son los hechos, sus logros, su coherencia; no sólo sus promesas y sus planes, sino los resultados.

2.5.2. Toma de decisiones y ejecutividad.

Su capacidad de respuesta inmediata para solucionar problemas, desahogar tareas pendientes y cumplir a tiempo las órdenes superiores, son características de un administrador exitoso. El ejecutivo no sólo es parte de un rango jerárquico: también debe representar una característica de la eficiencia.

Tomar decisiones implica riesgos y, por otra parte, no existe la solución perfecta a los problemas, salvo en aspectos técnicos. En los ámbitos relacionados con la dirección de personas, las variables son múltiples y difíciles de controlar totalmente. A pesar de ello, detener la toma de decisiones y su ejecución más allá de lo que resulta conveniente puede llevar a la pérdida de oportunidades y a la acumulación de tareas pendientes. Además, si la decisión afecta a terceros, como a los subordinados, por ejemplo, puede mantenerlos paralizados y parcialmente improductivos.

2.6. Previsión, planeación y control de trabajo.

Todo administrador debe anticiparse a lo que puede suceder y prepararse para enfrentar las situaciones venideras. Debe aprovechar su experiencia en la detección de posibles problemas, establecer mecanismos que le permitan conocer sus avances y la calidad del trabajo ejecutado, lo cual puede lograrse sólo a través de controles.

Mantener sistemas de información.

La información es poder como dijo Francis Bacon "saber es poder". No toda la información se puede retener en la cabeza: se requieren archivos ordenados y sistematizados para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones. Gracias a las computadoras, actualmente es posible que una empresa archive y ordene cantidades inmensas de información. No obstante, siempre será conveniente mantener un nivel óptimo de volumen de datos, esto es, no almacenar por almacenar, sino guardar lo importante. Los datos almacenados son una fuente valiosa para conocer los puntos críticos y fortuitos de la ocurrencia de fallas que, analizados estadísticamente, permiten remediarlos de una forma eficaz.

Selección de personal.

El administrador se debate internamente en forma constante entre elegir al que es leal o al que es eficaz. Por la premura del tiempo, la falta de técnicas adecuadas o por presiones de diversa índole, el administrador descuida esta función vital.

Capacitación.

Todos aprendimos gracias a la oportunidad que alguien nos brindó. Es necesario confiar en la gente, permitirle tomar decisiones, facilitar su desarrollo personal, obviamente sin perder el control, ya que finalmente la responsabilidad no se delega. Hoy en día el cambio tecnológico nos rebasa. Nuevas técnicas y métodos vienen a revolucionar el medio y los subordinados deben aplicarlas de inmediato. La única manera de no ser superado por las cambiantes circunstancias, es que el administrador desarrolle habilidades didácticas para capacitar a su personal en el uso de la nueva tecnología. Esto es válido en cualquier campo del conocimiento.

Promotor de la participatividad.

Lograr la participatividad y encauzarla a la solución de problemas es uno de los más grandes desafíos que tiene el administrador. Los modernos círculos de calidad, ampliamente impulsados por los japoneses en sus procesos, han logrado

revolucionar entre otras a la industria electrónica. El éxito de estos círculos de calidad depende de la disciplina y la congruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Saber dirigir la toma de decisiones grupales, sin perder el control sobre la situación ni ceder en la calidad de los procesos y productos, es una habilidad que debe desarrollar el administrador mexicano para enfrentarse exitosamente a la competencia encarnizada que conlleva la globalización económica.

Uso efectivo de la autoridad.

El exceso de celo puede conducir al autoritarismo; por su parte, una autoridad relajada puede llevar a la pérdida del control de la situación. Más que jefes lo que se necesita son líderes.

Motivador entusiasta.

El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener un nivel de ánimo positivo en lugar de sembrar o ahondar rencores y malestares entre subordinados. En ocasiones, del fracaso grupal el buen administrador obtiene su fortaleza, levanta el ánimo, revisa las causas del problema y crece con el castigo. El administrador debe ser un líder más que un jefe, es decir, convencer más que vencer y saber aprovechar su autoridad moral, no sólo

ejercer su autoridad formal. Esta última es necesaria únicamente como medio, ya que de otra forma puede afectar la relación con sus subordinados.

Reconocer el cambio.

En términos modernos podemos decir que el administrador que no se actualiza con respecto a la tecnología será superado por ésta, con lo cual pierde su efectividad, sin importar sus méritos del pasado.

2.7. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

El hombre ha aplicado a la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano no tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

2.7.1. Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento que tuvieron en que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

2.7.2. Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, la pesca y la recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y en Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

2.7.3. Antigüedad grocolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupa de cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas

medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

2.7.4. Época foudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban a lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

2.7.5. Revolución industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos- por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

2.7.6. Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interespacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

2.7.7. México

Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la cual podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, Bolivia o Francia. Pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas.

2.7.7.1 Época precolombina

La historia del México precolombino es tan antigua y tan amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas. Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7 000 hubo ya grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales como el perro y el guajolote. El cultivo del maíz que empezó hace 4000 años, ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de otras clases. Asimismo, se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros.

Hace unos 3 500 años se inició la irrigación, con la cual aparecieron las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos. Los enigmáticos olmecas constituyen la civilización más antigua. Habitaron en la zona costera del Golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Se les considera forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio perduró hasta el siglo I a. De C.

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América, la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Código Mendocino , la Matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahún.

En la actualidad, sólo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió

durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato)¹¹. A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

2.7.7.2. México independiente

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas (clero, logias, escocesas y yorquinas) se debatían constantemente para imponer su proyecto nacional.

2.7.7.3. El porfiriato

Durante la dictadura de Porfirio Díaz se produjo un importante impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy severo que permitió los abusos relatados por la historia de la época, causa, entre otras cosas, la Revolución Industrial Mexicana.

¹¹ Porfiriato: Periodo de la historia de México comprendido entre 1876 y 1911 en el que el General Porfirio Díaz, que ejercía una dictadura modernizadora, gobernó en México y propicio un gran crecimiento económico del país.

2.7.7.4. La revolución industrial en México

Como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910 surge la nueva Constitución, la cual, por medio de su artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales, y dan origen al sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica. En aquél momento concurrieron diversos hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- La expropiación petrolera
- La llegada de intelectuales españoles exiliados
- La Segunda Guerra Mundial

Estos factores contribuyeron a formar lo que históricamente se ha dado en llamar "Revolución Industrial" mexicana. Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgen en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de aquellos productos que antes se importaban.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa en el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida

vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: esto es, crear más riqueza y repartirla con justicia.

2.8. EMPRESA

2.8.1. Antecedentes

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano - como finalidad principal - al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.8.2. Concepto

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Diccionario de la Real Academia Española.

La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedica a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

José Antonio Fernández Arena.

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Roland Caude.

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir empresa como un:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.¹²

2.8.3. Clasificación

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

¹² Fundamentos de Administración, Pág. 44
Munich Galindo, García Martínez
Trillas, México, D.F.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

2.8.4. Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales.

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A). Extractivas.

Cuando se dedican a la explotación de los recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, mineras, petroleras, etcétera.

B). Manufactureras.

Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos, etcétera.

b) empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, ligera, productos químicos, etcétera.

2. Comerciales.

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B. **Minoristas o detallistas.** Las que venden el producto al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicio.**

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a. Transporte
- b. Turismo
- c. Instituciones financieras
- d. Servicios públicos varios
- e. Servicios privados varios
- f. Educación
- g. Salubridad (hospitales)
- h. Fianzas, seguros.

2.8.5. Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y de su carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. **Privadas.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

2.8.6. Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales.

1. **Financiero.**

El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

2. **Personal ocupado.**

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquélla en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquélla que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquélla que se compone de más de 1 000 empleados.

3. Producción.

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquélla en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

4. Ventas.

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

5. Criterio do Nacional Financiera.

Nacional financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro.

2.8.7. Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa)

La efectividad de la administración en una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones:

1. Ingeniería del producto:

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia

2. Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- Mantenimiento y control del equipo

3. Ingeniería industrial:

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

4. Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

5. Abastecimientos:

- Tráfico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

6. Fabricación:

- Manufacturas
- Servicios

7. Control de calidad:

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

Morcadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

1. **Investigación do mercados**
2. **Planeación y desarrollo del producto:**
 - Empaque
 - Marca
3. **Precio**
4. **Distribución y logística**
5. **Ventas**
6. **Comunicación:**
 - Promoción de ventas
 - Publicidad
 - Relaciones públicas

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital y se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Comprende las siguientes funciones:

1. **Financiamiento:**

2. **Contraloría:**

2.9. Administración de recursos humanos

Su objeto es de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y de desarrollo. Sus principales funciones son:

1. Contratación y empleo
2. Capacitación y desarrollo
3. Sueldos y salarios
4. Relaciones laborales
5. Servicios y prestaciones
6. Higiene y seguridad industrial
7. Planeación de recursos humanos

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:

Recursos materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.

- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, etc., mismas que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros
2. Oficinistas
3. Supervisores
4. Técnicos
5. Ejecutivos
6. Directores

Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (acciones)
3. Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Prestamos de acreedores y proveedores
2. Créditos bancarios o privados
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

2.10. HISTORIA DE COMPLEJO PETROQUÍMICO COSOLEACAQUE

2.10.1. Antecedentes.

Desde 1959 hasta la creación de las empresas filiales de PEMEX PETROQUÍMICA, el Estado Mexicano mantiene el control de la rama de la industria petroquímica.

En octubre de 1992 se acuerda aprobar el paquete de desincorporación de 19 de las 61 plantas de la petroquímica secundaria.

En septiembre de 1995 se resuelve solicitar la expedición de lineamientos integrales para desincorporar los activos petroquímicos del organismo, autorizándose en octubre del mismo año la realización de los trámites correspondientes.

En noviembre de 1996, se inicia la constitución de las empresas filiales de PEMEX PETROQUÍMICA.

El 1º de febrero de 1997 se constituye Petroquímica Cosoleacaque, S.A de C.V., con los activos del Complejo Petroquímico de Petróleos Mexicanos.

La organización está situada en la región sureste del país, en el Municipio de Cosoleacaque, junto a la ciudad de Minatitlán y a 27 Km. Del Puerto de Coatzacoalcos, Veracruz.

El domicilio fiscal de la empresa se encuentra en Carretera Costera del Golfo Km 39 + 400 Cosoleacaque, Veracruz.

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en Jacarandas No. 100, fraccionamiento "Rancho Alegre" en Coatzacoalcos, Veracruz.

En la organización se producen y comercializan los siguientes productos:

- Amoníaco Anhídrido
- Hidrógeno
- Paraxileno
- Anhídrido Carbónico

El Complejo Petroquímico Cosoleacaque está situado en la región Sureste del país, junto a la ciudad de Minatitlán y a 27 Km del Puerto de Coatzacoalcos, Ver. Actualmente cuenta con nueve plantas en operación distribuidas en la forma siguiente forma:

- 6 Plantas de Amoniaco
- 1 Planta de Acrilonitrilo
- 1 Planta de Paraxileno y
- 1 Planta de Hidrógeno

Como apoyo a estas plantas existen además varios sectores de servicios auxiliares, estaciones de bombeo, talleres, oficinas administrativas, hospital regional, colonia de empleados, hotel de solteros, escuela primaria, campos deportivos y tienda de consumo.

La capacidad instalada de proceso es de 2 millones 440 mil T/A de amoniaco, de 24 mil T/A de acrilonitrilo y de 40 mil T/A de paraxileno. Su capacidad de elaboración de

amoniaco lo sitúan como uno de los mayores centros productores del mundo de este producto esencial para la industria de los fertilizantes. A la fecha, la planta No.1 de amoniaco ha sido modificada para producir únicamente hidrógeno.

Finalmente, se encuentra en estudio la posible construcción de una planta de metanol de 825 mil T/A en el mismo Complejo.

Adicionalmente se producen 3 millones de T/A de Bióxido de Carbono y 15 mil T/A de hidrógeno.

El complejo contribuye con el 31.17% de producción de petroquímicos a nivel nacional.

Fue en 1962 cuando entró en operación la primera planta de amoniaco de Petróleos Mexicanos en Cosoleacaque, con una capacidad instalada de 60 mil T/A de amoniaco y 66 mil T/A de anhídrido carbónico, siendo ambos productos consumidos localmente en la fabricación de fertilizantes y de gas carbónico.

Sin embargo, continuó un consumo creciente de fertilizantes que vino a superar incluso a los pronósticos más optimistas, por lo que fue necesario incrementar la producción de amoniaco.

La planta No. III inició sus operaciones 1974, contando también con una capacidad instalada de 300 mil T/A.

En 1977 empezó a producir la planta IV, con una capacidad instalada de 445 mil T/A.

Al año siguiente, en 1978, arrancó y produjo por primera vez la planta No. V, gemela de la anterior y también de 445 mil T/A de capacidad.

Por último, fue en 1981 cuando entraron a producir las plantas VI y VII, con capacidad de 445 mil T/A cada una. Es pertinente aclarar que las cuatro plantas de 445 mil T/A son prácticamente iguales y se representan por su tamaño y confiabilidad, plantas de gran escala a nivel mundial, siendo además muy eficientes desde el punto de vista de ahorro energético.

Es así como el Complejo Petroquímico Cosoleacaque se ha convertido en uno de los mayores centros productores de amoniaco del orbe, con una capacidad global instalada de 2 millones 440 mil T/A (17 000 ton/día).

En forma adicional a la elaboración de amoniaco, el Complejo cuenta con una Planta de Acrilonitrilo de 24 mil

T/A y una planta de isomerización y cristalización de Paraxileno de 40 mil T/A.

El Complejo está plenamente identificado como un centro industrial que aprovecha en forma racional como materia prima, en la elaboración del amoniaco, grandes cantidades de gas natural, proveniente de la zona sureste, tanto del área Mesozoica de Chiapas-Tabasco, como de la zona de Campeche, a través del sistema de gasoductos existentes de la región.

2.10.2. Marco Juridico.

Formulación, aprobación por el Honorable Congreso de la Unión y publicación de las Reformas de la Ley Reglamentaria del Art. 27 Constitucional en el ramo del petróleo (concluyó el 13 de noviembre de 1996).

Autorización del Consejo de Administración de PEMEX PETROQUÍMICA para constituir 10 empresas filiales de participación estatal mayoritaria (8 de noviembre de 1996).

El Complejo Petroquímico Cosoleacaque se diseño y desarrollo principalmente como un centro productor del amoniaco debido a la necesidad apremiante de satisfacer la demanda interna de fertilizantes para fortalecer la producción agrícola del país.

Inició sus operaciones en el año de 1962, con una pequeña planta de 60 000 toneladas anuales de amoniaco.

Oficialmente el Complejo Petroquímico fue inaugurado en marzo de 1968 al entrar en servicio la planta de amoniaco No. II.

Actualmente cuenta con una capacidad instalada de 2 080 000 toneladas anuales de producción de amoniaco.

2.10.3. Mercado Nacional o Internacional.

En México el mercado del amoniaco surgió como una necesidad de disponer de materia prima nacional para la elaboración de fertilizantes, es por ello que Petróleos Mexicanos desarrollo 3 centros productores en Camargo, Chih., Salamanca, Gto., Y Cosoleacaque, Ver., Este último por su capacidad instalada es el único que propiamente tiene una cobertura nacional.

De estos sectores, el de fertilizante es el que demanda mayor producto, con una participación superior al 80 por ciento respecto al consumo interno total, seguido por el de aplicación directa con una participación del 15 por ciento y el sector industrial con el restante 5 por ciento.

La comercialización de este producto estuvo a cargo de la empresa Fertimex hasta su desincorporación en 1992, fecha en la que PEMEX PETROQUÍMICA se hace cargo del mercado nacional de amoniaco.

La administración del Complejo Petroquímico Cosoleacaque estará a cargo de la Superintendencia General, de la cual dependen seis superintendencias: operación, Mantenimiento, Fuerza, Inspección y Seguridad, Química y Proceso. Además se tienen los departamentos de: Personal, Contaduría, Adquisiciones, Almacenes, Servicios Médicos, Telecomunicaciones, Informática y Control Presupuestal.

Considerando tanto al personal de planta como al transitorio, el Complejo cuenta en promedio con un total de 3 840 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- 140 Ingenieros de confianza de planta
- 75 Ingenieros sindicalizados de planta
- 93 Técnicos e ingenieros transitorios
- 290 Personal Técnico-administrativo
- 1760 Trabajadores sindicalizados de planta
- 1482 Trabajadores sindicalizados transitorios

3 840 Total de empleados

2.10.4. Misión y Visión de la empresa

Misión.

La misión de PETROQUÍMICA COSOLEACAQUE S.A DE C.V., es elaborar, distribuir y comercializar productos petroquímicos que dan valor agregado a los hidrocarburos.

Lograr la satisfacción total de los clientes con los más altos estándares de calidad, con un suministro confiable y en las condiciones competitivas de precio. Los clientes son el objetivo inmediato de la actividad de la empresa, deben satisfacer siempre sus requerimientos mínimos en cuanto calidad y servicio se refiere. En todo momento, se vigilará que los niveles de precios solicitados por nuestros productos y servicios mantengan la intención de ganar-ganar.

Mantener fuentes de empleo que promuevan el mejoramiento integral de nuestros trabajadores y sus familias. El mejor desempeño de un trabajador se propicia cuando existe una plena identificación entre éste y la empresa; cuando entre ambos se da una relación sana, respetuosa y productiva. Dentro de los aspectos relevantes se tendrá la promoción de la mejoría en la calidad de vida de los trabajadores.

Cuidar la seguridad, el medio ambiente y la salud ocupacional. El trabajo con seguridad será siempre de la más alta prioridad para la compañía. La conservación física y

mental de los trabajadores asegura una mejor disposición al trabajo organizado. Es responsabilidad de la empresa el que su actividad no altere el medio ambiente y coadyuvar a legar a las generaciones futuras un entorno más equilibrado que el actual.

Proporcionar una rentabilidad justa a nuestros accionistas para asegurar el desarrollo de la empresa en el largo plazo. Los socios de la compañía deberán obtener un premio razonable por la inversión razonada y por el riesgo adquirido, de esta forma se posibilitará el crecimiento del capital y la diversificación del negocio.

Visión de Petroquímica Cosoleacaque

La visión de PETROQUÍMICA COSOLEACAQUE S.A DE C.V., es diversificarse y crecer con responsabilidad, disminuir el consumo unitario de energía de sus procesos, incrementar su participación en el mercado nacional y buscar oportunidades para incursionar en mercados internacionales más rentables.

Dado que actualmente la empresa depende en gran medida de los ingresos por la venta de un solo producto, se considera factor clave de éxito y permanencia la implementación de nuevas líneas de negocio; de esta manera los ciclos de rentabilidad del amoniaco no tendrán una tan marcada influencia en las finanzas de la empresa. La falta de integración cadena arriba del amoniaco, hace necesario

contemplar una nueva cartera de productos, por contar con la infraestructura necesaria se consideran como viables el metanol y ácido acético. Las nuevas líneas de negocio deben estar relacionadas con el gas natural como insumo principal y con tecnología de punta que permita dar valor agregado a la corriente de hidrocarburos.

Una contribución importante a la rentabilidad de la empresa lo aporta el uso racional de la energía. El importe por la compra de gas natural representa más del 60 por ciento del total de erogaciones de la empresa; por ello resulta de capital importancia la reducción del índice de consumo de energía.

La empresa debe buscar la expansión armónica y equilibrada de sus mercados domésticos; mediante la promoción del desarrollo industrial en el ámbito de influencia de la compañía.

En los albores del próximo siglo Petroquímica Cosoleacaque debe consolidar su presencia nacional en el mercado del amoníaco; atendiendo de manera oportuna y eficiente la creciente demanda del producto para su uso industrial o en aplicación directa. De esta manera la empresa debe incrementar su volumen actual de producción en un millón de toneladas anuales antes del año 2010.

La información que se comparte con el grupo operativo para el despliegue y el direccionamiento de los diversos procesos de trabajo, se controla y se difunde a través del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Organización, mediante los procedimientos de control de registros correspondientes.

Los esfuerzos de la empresa en el largo plazo deberán dedicarse en primer lugar al mejoramiento de las operaciones para actualizarse y mantener la competitividad en todas sus actividades.

La definición de las metas clave a largo plazo permitirán a Petroquímica Cosoleacaque afrontar los retos del entorno en que se desarrolla tales como:

- Alcanzar la capacidad necesaria para competir en el mercado nacional e internacional en los productos donde se tengan ventajas estructurales.
- Ser reconocido por diferentes clientes como un proveedor confiable y estable
- Implementar los desarrollos tecnológicos y operativos que permitan obtener niveles de eficiencia comparables con los estándares internacionales, con lo que los productos obtenidos tendrán una calidad igual o superior a los elaborados por cualquier competidor.

- Atraer la atención de inversionistas nacionales y extranjeros que busquen invertir en el fortalecimiento y desarrollo de la industria petroquímica mexicana.
- Atender la brecha de desempeño más importante, el índice de consumo energético y todas aquellas oportunidades de mejoramiento operativo.
- Capturar oportunidades de precios en el amoníaco e hidrógeno.
- Administrar eficientemente las finanzas de la empresa con la vista puesta en el futuro, a fin de sentar las bases de recursos necesarios para la operación.
- Implementar la estructura organizacional propuesta a la SHCP y SE.

Diseñar e implementar los programas necesarios para la formación del personal directivo, profesional, técnico y manual, que guarden congruencia con los procesos de operación y desarrollo tecnológico de las líneas de negocios de la empresa.

2.10.5. Política Ambiental

Petroquímica Cosoleacaque, S.A de C.V., empresa líder en la elaboración de amoníaco, decide adoptar los principios, programas y prácticas de un sistema de administración ambiental, basado en la norma internacional ISO 14001, cuyo cumplimiento permita alcanzar nuestros objetivos y metas ambientales.

Para lograr lo anterior nos comprometemos a:

- Cumplir con la reglamentación y legislación ambiental nacional vigente aplicable.
- Controlar los posibles impactos ambientales significativos de nuestros procesos y productos.
- Optimizar el sistema de administración ambiental para alcanzar mejoras en el desempeño ambiental global.
- Disminuir el uso de los recursos naturales.
- Manejar y disponer adecuadamente nuestros residuos, así como buscar alternativas para su reducción.

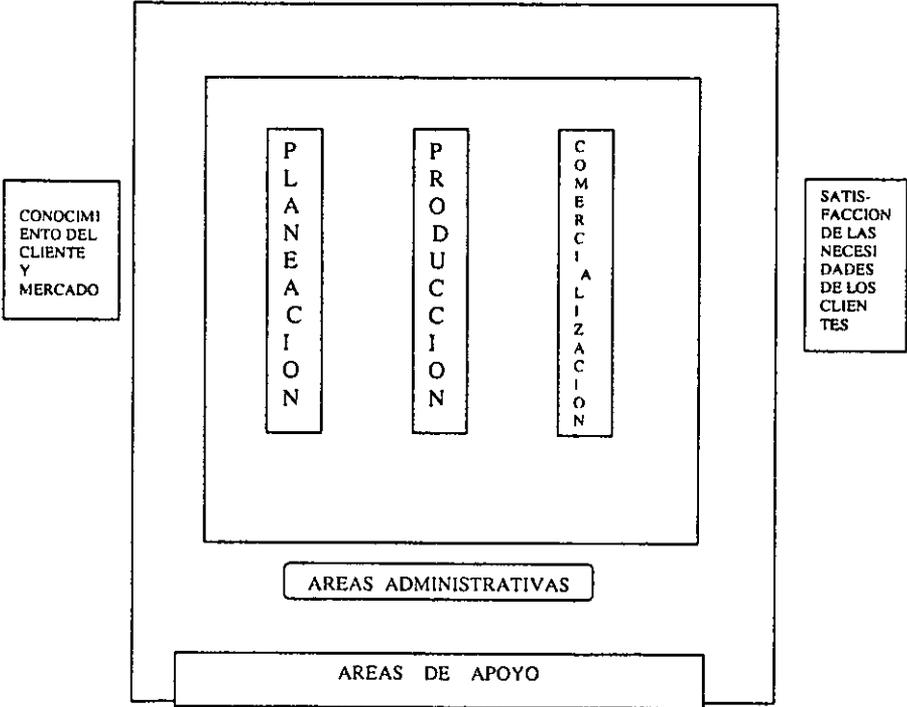
- Utilizar procesos, prácticas, materiales o productos que eviten, reduzcan o controlen la contaminación.
- Promover el cuidado al medio ambiente entre nuestros trabajadores y la comunidad.

En base a estos criterios se considera que los procesos claves de la organización son los de liderazgo, planeación, comercialización y producción

2.10.6. Proceso de liderazgo

Petroquímica Cosoleacaque, tiene basada su administración en una filosofía operativa y de negocio, como se muestra en el siguiente gráfico.

COPIA RESERVA NO CADA
DE LA BIBLIOTECA



2.10.7. Proceso de Planeación

El proceso de planeación estratégica de Petroquímica Cosoleacaque, S.A de C.V. es un esfuerzo de la empresa por dar pronta y satisfactoria respuesta a los intereses de los clientes, grupos de influencia y comportamiento de nuestro mercado. Así mismo, con el marco y referencia del Plan de Negocios y las declaraciones de Misión / visión, se evalúan las fortalezas y debilidades del negocio para dar un enfoque de mejora continua y constante evolución de nuestro proceso.

2.11. Historia de la S.T.P.R.M.

El devenir histórico de la lucha sindical en Minatitlán nos enseña que se formaron varias uniones de trabajadores con la finalidad de apoyarse entre sí de la explotación que sufrían, ya que sus jornadas de trabajo eran de más de doce horas, siempre en condiciones insalubres y sin las condiciones de higiene y seguridad, aunando a ello el castigo de los látigos de las guardias blancas que el patrón les imponía.

Por ello en enero de 1913, un mecánico de la fábrica de cajas y latas, de origen español, llamado Francisco Padilla y el carpintero mexicano Juan B. Platas, reunieron a los artesanos de la empresa y fundaron la primera agrupación obrera que se denominó UNIN DE ARTESANOS LATINOS

PROFESIONALES. Con la designación como gobernador del Estado del General Cándido Aguilar, el 19 de octubre de 1914, la lucha obrera se fortaleció ya que emitió el primer decreto sobre la reglamentación del trabajo en el Estado.

Esa oportunidad fue aprovechada por los obreros de la Refinería que empezaron a reunirse convocados por los trabajadores más entusiastas como Antonio Ortiz Ríos, alambiquero; Antonio Carballo, fogonero de la planta eléctrica; Francisco Padilla, mecánico y fundador de la primera agrupación; Raúl Santander, alambiquero y Manuel Alfonso, carpintero, para que en el año de 1915 constituyera la "UNIÓN DE PETROLEROS MEXICANOS", perdiendo su fuerza al poco tiempo debido a la dispersión voluntaria de los obreros por la crisis económica del año anterior.

Con la promulgación del artículo 123 en la Constitución General de la República de 1917, que consagra la defensa de la clase obrera del país, los trabajadores petroleros de Minatitlán respondieron nuevamente al llamado de unificación de los antiguos luchadores sindicales a los cuales se les unieron nuevos sindicalistas tales como: Bartolo Marín, Margarito Ramos, León Cordero y Aurelio Pavón, para que en abril de 1917 formaran la "UNIÓN DE OBREROS DE MINATITLAN".

Posteriormente esta organización perdió fuerza hasta desaparecer, aprovechando los trabajadores Lucas Pineda,

José Gallardo y Candelario Domínguez para organizar el "SINDICATO DE OFICIOS VARIOS" el cual nunca cubrió con las expectativas deseadas. Paralelamente, el mecánico de la planta de parafina, Apolonio G. López se dio a la tarea de reorganizar la UNIÓN DE OBREROS DE MINATITLÁN. Por esta fecha Bernardo Simoneen llega a la ciudad de Minatitlán a trabajar en la Refinería, invitándosele a las juntas que encabezaba Apolonio G. López, y que llevó a la formación de la "UNIÓN DE OBREROS Y ARTESANOS" en febrero de 1919.

Con la renovación de la directiva de esta unión en 1920, resultó electo Bernardo Simoneen como Secretario General, donde demostró lealtad y fuerza en sus convicciones, ideales que lo llevaron a perder el trabajo y hasta la vida.

La lucha sindical no sólo fue en el ámbito laboral, sino que en el terreno político en 1917, se postula y elige a Antonio Ortiz Ríos, como diputado local de Minatitlán, iniciándose de esta forma la participación de los obreros para ser escuchados en las tribunas del país.

En las elecciones del Ayuntamiento de Minatitlán, en el periodo de 1920 a 1921, los trabajadores tuvieron el propósito de participar con un candidato que una vez electo les llevará el apoyo de la autoridad municipal en contra de la actitud intransigente de la empresa en varias demandas. La unión de obreros lanzó a Bernardo Simoneen como candidato

a presidente municipal; por el Partido del Pueblo contendió Rubén Corro y un tercero, Francisco Morgan, candidato del club Liberal.

La empresa trabajó a favor de Morgan y logró su triunfo ante el gobierno interino del estado, quien desde que tomó posesión del Ayuntamiento se dedicó a hostilizar a los obreros provocando una enconada relación entre ambos.

La UNIÓN DE OBREROS DE MINATITLÁN, fue sin lugar a dudas la más revolucionaria, por ser en ella donde convergían los trabajadores de base, peones en su mayoría que eran los que recibían los tratos más injustos.

El 24 de diciembre de 1924, se firma un convenio que precede al Contrato Colectivo. La aplicación de este contrato faculta a la unión de obreros, por primera vez a proponer ante la empresa al personal de nuevo ingreso.

Los problemas laborales e intereses personales originaron que se formarían diversos Sindicatos por especialidades, los que posteriormente se unirían para formar la "LIGA DE AGRUPACIONES OBRERAS DE MINATITLÁN".

Las empresas extranjeras al desconocer la formación de esta Liga y el Contrato, originan que el 5 de septiembre de 1925 estalle la primera huelga en Minatitlán, a la cual se

unen organizaciones de la CROM, de Puerto México, Veracruz y el Distrito Federal y la Unión de Marineros y Fogoneros del Golfo que decretó el boicot a buque-tanques y remolcadores de la empresa "El Águila".

La formación del Sindicato Petrolero tuvo como precedente la convocatoria a una convención nacional signada por Carlos Romanillo y Rafael F. Sánchez que no fructificó, motivándose una segunda, que sentó las bases para el primer Comité Ejecutivo Nacional nombrándose como Secretario General a Eduardo Soto Innes y como Secretario del Interior, al obrero minatitleco, Víctor F. Sánchez, proponiéndose desde el inicio firmar un Contrato Colectivo único para toda la industria petrolera, equiparando salarios, prestaciones y condiciones de trabajo.

En síntesis, a pesar de que el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana nació hasta el año de 1935, su historia inicial y posterior desarrollo se remontan, primero a las difíciles condiciones de explotación a que estaban sometidos los trabajadores de la industria por parte de las compañías extranjeras y, segundo, al contexto de la Revolución de 1910. las organizaciones sindicales surgieron tan pronto como comenzó la explotación comercial del petróleo en México, dando paso a enconadas luchas contra las compañías extranjeras.

Hoy en día, los trabajadores petroleros, asumimos con visión clara y patriótica el papel que exige la defensa de nuestros intereses.

Los trabajadores petroleros y su dirigencia aspiramos a mejores condiciones laborales que sean la base de una prosperidad compartida; estas conquistas serán el mejor sustento para fortalecernos como organización y para enfrentar la competencia laboral que hoy se exige en un mundo cada vez más integrado.

La capacitación y la producción serán las palancas que generen mejores oportunidades en el nuevo marco laboral regido por la competencia y donde el desarrollo personal será la mejor forma de defender nuestros intereses.

Para elevar la productividad, para que sea un proceso permanente, sólido y auto sostenido es indispensable la negociación y la concertación entre las partes.

Para el Sindicato los compromisos fueron, son y serán siendo defender las conquistas y promover las demandas, nos seguirá uniendo el compromiso de aceptar sólo aquellas transformaciones que signifiquen beneficios y mejores oportunidades para todos, nos une el compromiso de alentar la negociación constructiva entre el sindicato y la empresa, para preservar las fuentes de empleo, retribuir el esfuerzo y la productividad e impulsar el crecimiento con base en la capacitación; nos une el compromiso de velar por los

intereses laborales, conciliando y canalizando conflictos y procurando soluciones compatibles con nuestros derechos y conquistas.

2.12. PROCESO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Desde el punto de vista tanto de la empresa, como de los accionistas, clientes, empleados y relaciones públicas, no existe un solo acontecimiento en el área de las relaciones laborales que tenga tanta incidencia como la negociación del convenio colectivo. Se trata de la culminación de todas las actividades, deseos, necesidades y frustraciones del pasado en una sola fecha finita que es la del vencimiento del convenio colectivo. Ambas partes toman sus posiciones, y sus electorados hacen lo mismo; en el caso del sindicato, los miembros afiliados al mismo; y en el caso de la empresa, los diversos niveles de dirección. Ambas partes intercambian ideas y palabras, algunas lógicas y significativas y otras banales, confiando en que den lugar aun mejor convenio colectivo para ambas partes. Existe un cierto ritual de negociación colectiva, que se basa en cada situación concreta.

El objetivo de la negociación colectiva, según una autoridad en la materia es:

... negociar un convenio que satisfaga las necesidades de la empresa, a saber, mantenerse competitiva y rentable, siendo, no obstante, relativamente sensible a los intereses, situaciones y preocupaciones individuales de los empleados.

Es una conclusión predeterminada que, en la mayor parte de los casos, los sindicatos logran y/o demandan mejoras para sus miembros en las áreas que los afectan más directamente, como son los salarios y las prestaciones. Sin embargo, en las áreas críticas de las prácticas operacionales no económicas, la dirección debe proteger, y a veces recuperar, sus derechos a fin de tomar las decisiones necesarias para dirigir una empresa competitiva. Recuperar tales derechos de dirección sin entrar en confrontaciones es difícil, sino imposible. Es arduo convencer a la dirección del sindicato para recuperar tales derechos y, con frecuencia, le resulta a esta incluso más difícil hacer otro tanto con sus miembros.

Existen varios pasos necesarios para planificar y dirigir con eficacia unas negociaciones. En las secciones siguientes expondremos brevemente cada uno de ellos.

Programa de negociaciones.

Aproximadamente entre 9 meses y un año antes de que comiencen las negociaciones, debería prepararse un programa detallado de las mismas, exponiendo cada uno de los pasos que se han de dar, el individuo responsable de ellos y las fechas de conclusión correspondientes.

- Convenio actual.

Las preparaciones para la negociación deberían comenzar por una breve revisión integra del lenguaje actualmente empleado en el convenio, los acuerdos suplementarios y el conocimiento de los problemas afine a su aplicación. Los asuntos problemáticos presentados en forma de agravio o arbitraje y su resolución deberían analizarse como instrumentos de ayuda para identificar las demandas potenciales del sindicato o las posibles propuestas de la empresa. Por último, deberían estudiarse minuciosamente prácticas vigentes a nivel de cada planta.

- Negociaciones en periodos anteriores.

Podrían revisarse las negociaciones mantenidas en periodos anteriores para determinar que demandas hicieron cada una de las partes y los resultados de dichas negociaciones. Esta información puede poner de relieve los tipos de soluciones y las áreas en que se forzó la mano el sindicato, lo cual resulta útil para elaborar la estrategia de negociación de la empresa. El papel de las partes ajenas, como los mediadores o árbitros, debería revisarse asimismo minuciosamente.

- Posición o situación de la empresa.

Se debe conocer la posición actual de la empresa y los futuros planes operativos de la misma que de algún modo puedan afectar a los empleados. Muchas veces es esencial

para replicar a las cuestiones planteadas por el sindicato, así como para preparar las propuestas de la empresa, saber que es preciso, para alcanzar los objetivos de esta. Parte de ésta revisión, evidentemente, consiste en obtener información sobre los problemas actuales en el área operativa, y si están provocados por las actuales disposiciones o prácticas del convenio laboral, pues entonces deberían ser cambiadas en las negociaciones.

- Estudio de las tendencias económicas y de las prácticas.

Deberían llevarse a cabo estudios sobre el nivel actual de asuntos económicos y los cambios que se hayan producido en los mismos durante el plazo de vigencia del convenio laboral, así como tomarse las debidas precauciones para obtener una muestra representativa. Deberían incluirse los acuerdos y las tendencias existentes en las empresas del mercado de trabajo, en las empresas de la competencia, los sectores industriales semejantes y del sector propio a nivel nacional.

- Información para la unidad de negociación.

La comprensión y tratamiento de las demandas del sindicato, la determinación de los costos y su efecto sobre las operaciones, y la elaboración de una política y estrategia empresarial solo pueden realizarse

debidamente si se dispone de un conocimiento detallado de la plantilla y del sindicato.

- Revisión de los requisitos legales.

Es esencial utilizar asistencia jurídica competente a lo largo de las primeras etapas de revisión del convenio actual, sobre los cambios propuestos, la formulación del lenguaje empleado en el convenio y a medida que sea necesario revisar las cuestiones jurídicas y el proceso mismo de negociación.

2.13.- REVISIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN Y RATIFICACIÓN DEL SINDICATO.

La mayoría de los sindicatos siguen un modelo histórico en sus prácticas de negociación y ratificación. Es probable que un sindicato actúe de forma más o menos idéntica a como lo hizo en las negociaciones anteriores, en lugar de adoptar una conducta sustancialmente diferente. El conocimiento y la preparación de una estrategia basada en el modelo de conducta del sindicato muchas veces pueden marcar la diferencia entre llegar a la conciliación sin que se convoque una huelga o surja una derrota en el proceso de la negociación.

• Técnicas de negociación del sindicato.

Al comienzo es importante revisar las demandas de periodos anteriores, comparándolas con las soluciones reales alcanzadas. Esto permite tener un cierto conocimiento del margen de maniobra que suele emplear el sindicato. Es importante revisar el grado de importancia que el sindicato adjudica a demandas abandonadas que puede sacar a relucir de nuevo. Sin embargo, si abandono una demanda solo después de un difícil proceso de negociación, su repetición debería considerarse como algo serio.

Debería estudiarse el modelo según el cual el sindicato abandona sus demandas. Un sindicato puede que:

- 1.- Rara vez abandone sus demandas a través de un proceso formal, aunque lo habitual es que simplemente deje de hacer comentarios sobre las mismas.
- 2.- Fuerce los intercambios canjeando contrapartidas.
- 3.- Se muestre un poco activo hasta las horas finales de las negociaciones.
- 4.- Siga un ritmo de acción bastante constante desde el inicio de las negociaciones.
- 5.- Intente apremiar mediante una posición de <lo toma o lo deja>.

Debería realizarse un estudio a fin para determinar si existe algún modelo tradicional que señale si las partes estarían dispuestas a recibir propuestas de compromiso.

El negociador debería saber cuando el sindicato deja de reivindicar una demanda, si es relativamente cierto o no que el asunto ha sido abandonado o si el sindicato sigue o no la práctica de revivir una demanda a última hora.

Como obtener la conformidad del comité sindical. Evidentemente, no puede obtenerse la conformidad del comité sindical a no ser que, esté convencido de que la empresa ha hecho su oferta final. Tradicionalmente, determinadas palabras, circunstancias y hechos indican al sindicato cuando se ha llegado a ese punto (y una variación por parte de la empresa respecto del modelo de conducta previsto puede dar lugar a una confusión desastrosa). Es por consiguiente, extremadamente importante saber lo que las negociaciones previas han hecho que el sindicato espere de la empresa, quien ha participado y donde y cuando fueron concluidas. Además, la mediación forma parte tradicional del proceso final de conciliación en algunas negociaciones, y no debería darse por creíble una oferta final, a no ser que se haya desarrollado a partir del proceso de mediación, en otros casos, esto no es necesario.

- Ratificación.

Las prácticas de ratificación, al igual que las de negociación, tienden a seguir modelos tradicionales. Los miembros del sindicato, al igual que los líderes, aprenden a esperar hasta que se producen determinados acontecimientos, antes de que puedan dar por creíble la oferta final de la empresa. Debería conocerse esta práctica si se pretende lanzar la oferta final en el momento oportuno. Asimismo, es importante saber si los miembros del sindicato están o no acostumbrados a esperar en el vestíbulo de la sede sindical mientras que los negociadores trabajan hasta el último minuto, o si celebran habitualmente una reunión de ratificación al día siguiente del vencimiento del convenio laboral. También debería conocerse la hora del día en que se suele celebrar dicha reunión y el grupo de empleados que asisten a la misma hora.

Demandas del sindicato.

Es importante en la planificación de la estrategia y en la determinación del costo probable de llegar a un acuerdo, proveer las demandas que pueda hacer el sindicato en las negociaciones.

Para prever las demandas del sindicato con la máxima exactitud, el personal asesor de relaciones laborales debería:

1.- Comentar el tema con los supervisores que están en contacto diario con los empleados de la unidad de negociación.

2.- Intentar obtener algunas indicaciones por adelantado de los dirigentes del sindicato.

3.- Revisar el historial de agravios y negociaciones en periodos anteriores.

4.- Revisar las soluciones alcanzadas por otras ramas del mismo sindicato en el área o sector en cuestión.

2.14.- EQUIPOS DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA.

Uno de los requisitos principales para que una organización tenga éxito es la composición del equipo de negociación de la empresa. Este equipo debería ser de un tamaño manejable, pero lo suficientemente grande para que pueda englobar una sección transversal de representantes de la dirección que tengan un buen conocimiento de todos los aspectos de las operaciones de la planta, relaciones sindicales y administración del convenio colectivo.

- Miembros del comité.

El directivo ejecutivo responsable de los empleados implicados en la negociación debería ser un miembro del equipo o, al menos, estar en todo momento a disposición del portavoz de la empresa mientras tenga lugar en las negociaciones. Los demás miembros del equipo deberían seleccionarse de los niveles de dirección inferiores, responsables de la gestión de las diversas áreas que se verán afectadas por el convenio.

- Portavoz de la empresa.

Debería identificarse a un individuo como portavoz de la empresa. Normalmente suele ser el director de relaciones laborales, que es el que mejor conoce el tema, si bien no es obligatorio. La persona en cuestión debe ser un buen orador y tener prestigio, tanto entre los representantes del sindicato como entre los de la empresa. Esta persona debería tener una situación lo suficientemente elevada como para tomar decisiones que el sindicato sepa que son definitivas y obligatorias, debería estar situado a un nivel que le permita exponer y comentar cualquier gestión con la gerencia y, en algunos casos, modificar las posiciones de la empresa cuando lo estime necesario. Las negociaciones conllevan tanto conflictos como crisis; el portavoz debe ser capaz de enfrentarse con un aumento de presión.

- Formación del comité.

Después de su selección, los miembros del equipo deberían reunirse brevemente con el portavoz para que este les explique el papel que cada uno de ellos debe desempeñar en las negociaciones, así como la estrategia global que se ha de seguir. Es esencial que cada miembro conozca los objetivos de la empresa y los pasos que se han de dar durante las negociaciones; sin embargo, no es necesario que todos ellos conozcan los detalles de la autorización económica de la empresa.

- Conducta en la mesa de negociación.

En la mesa de negociación, no debería hablar ningún miembro del comité, aparte del portavoz, conjuntamente elaborado con antelación. Durante las reuniones fuera de la sala de negociación, o en los comités, los demás miembros del equipo de negociación deben participar íntegramente en la exposición, planteamiento de objeciones o avance de propuestas según lo estimen necesario. Una vez que se haya expuesto y llegado a una situación de acuerdo en un asunto, todos los miembros del equipo deben actuar concienzudamente para exponerlo en la mesa de negociación al comité sindical.

- Confidencialidad de las negociaciones.

Todos los asuntos discutidos en la preparación y durante el curso real de las negociaciones del convenio colectivo deben ser mantenidos en la más absoluta reserva por los miembros del equipo de negociación, a no ser que hayan obtenido del portavoz de la empresa la autorización específica para hacer determinados comentarios.

- Poder de compromiso.

Únicamente el portavoz de la empresa posee el poder para comprometer a la empresa en una acción. Esto debe ser claramente comprendido por el comité de negociación del sindicato, así como por los miembros del comité de la empresa. El portavoz, a su vez, debe recibir el visto bueno del directivo superior nombrado para el caso.

2.15.- FORMULACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y PROPUESTAS DE LA EMPRESA.

El desarrollo de las propuestas de la empresa que se han de transmitir al sindicato debería ser el último paso en el proceso de determinación de las metas y objetivos de la dirección en las negociaciones. En realidad, una vez concluido este proceso, puede que se decida no hacer ninguna propuesta por parte de la empresa.

- Propuestas de apoyo reales.

El equipo de negociación debe estar preparado para justificar cualquier propuesta por medio de hechos. Una presentación débil puede despistar al sindicato y hacerle pensar que una propuesta importante no lo es.

La oferta final.

En esta deberían tenerse en cuenta las necesidades de la empresa, de la dirección y miembros del sindicato, los niveles salariales de la zona geográfica en cuestión, los requisitos legales, etc., la oferta solo debería dirigirse al colectivo de miembros del sindicato si ha sido aprobada por una mayoría del colectivo de la empresa. Puesto que las ofertas lanzadas por los negociadores de la empresa no pueden retirarse sin correr el riesgo de que la acusen de <rechazar la negociación>, es esencial obtener la debida autorización antes de exponer alguna oferta, y todos los miembros del comité de negociación de la empresa deberían recibir la orden de no hacer ninguna propuesta, a no ser que se haya autorizado y planificado.

Consojos para la negociación.

1. Nunca dar una señal falsa
2. Nunca manifieste que tendrá en cuenta una demanda sobre la cual no tiene la intención de no hacer nada.

3. Dedique una gran cantidad de tiempo a escuchar
4. Sea sincero sobre sus móviles, no intente ocultar el hecho de que esta en la empresa para ganar dinero.
5. No manifieste que no puede permitirse o no puede competir si se concede una demanda, a no ser que este dispuesto a mostrar sus libros de contabilidad y estar seguro de que no se presentará una demanda contra su contenido.
6. No clasifique las cuestiones económicas porcentualmente, negocie en base a un costo fijo, de manera que pueda negociar dicho asunto en el futuro y tanto a la empresa como al sindicato obtengan un cierto crédito por las mejoras alcanzadas.
7. Deje elegantemente que el sindicato retire sus demandas.
8. No acepte o cometa ningún abuso; posponga la reunión hasta que se hayan clamado los ánimos.
9. Trabaje utilizando el lenguaje de la empresa.
10. No pierda el control de sí mismo o ataque personalmente a ningún miembro del comité sindical.
11. Mantenga sesiones tan largas como sea preciso para obtener un entendimiento satisfactorio.

2.16.- PROGRAMA DE COMUNICACIONES EN LAS NEGOCIACIONES

La comunicación de la información referente a las negociaciones, así como la comunicación en el caso de que se llegue a una situación de huelga, es un tema muy sensible. Por consiguiente, en las primeras fases de planificación de las negociaciones, debería decidirse que, cuánto, cuándo, cómo y quién debe comunicar tal información a los directivos y supervisores, empleados y público en general.

Las técnicas que se han de revisar son:

1. Las cartas enviadas a casa de los empleados
2. El periódico de la empresa
3. Los avisos en el tablero de anuncios
4. Las reuniones de los supervisores
5. Comunicaciones verbales
6. Comunicaciones en la prensa.

Deberían comunicarse únicamente los hechos y argumentos justificativos; es imprudente lanzar <globos experimentales>, entrar en insinuaciones o exagerar. La clave de cualquier programa de comunicaciones es su credibilidad.

Además, debería tenerse en cuenta su efecto sobre las negociaciones reales. Los comunicados en la prensa deberían

publicarse y coordinarse por la función de relaciones públicas competentes.

2.17.- PREPARACIÓN PARA HUELGA Y PLANIFICACIÓN DE LA EVENTUALIDAD QUE AFECTE A LOS CLIENTES.

Los principales objetivos de la preparación para la huelga son, entre otros, el mantenimiento de la capacidad para cubrir las necesidades de los clientes en el mayor grado posible, impedir una interferencia indebida en las operaciones de la empresa por parte de los huelguistas, poner fin a la huelga con éxito, y reanudar las operaciones normales con la mayor rapidez posible. Estos objetivos requieren la participación de todas las funciones de dirección y una estrecha coordinación con el proceso de negociación del convenio laboral.

Los preparativos de la empresa para una huelga tienen ciertos objetivos principales, y debería prepararse un manual por escrito que sirviese de guía en él caso de que se produzca una huelga. Los objetivos son:

1. Proteger personal y propiedades, y continuar las actividades esenciales de mantenimiento, producción y servicio al cliente; Con ello se pretende minimizar

- las pérdidas financieras de la empresa y las personales de los empleados.
2. Mantener a la clientela y la credibilidad de cara al público y a los empleados en el máximo grado posible.
 3. Permitir a la empresa hacer frente con imparcialidad, desde el punto de vista de sus políticas de personal, tanto a los empleados huelguistas como a los no huelguistas.
 4. Permitir a la empresa reanudar sus operaciones normales cuando concluya la huelga, dentro del plazo de tiempo más corto posible.
 5. Demostrar al sindicato que la empresa esta dispuesta a aceptar una huelga, si es necesario, para poder continuar dirigiendo la empresa con eficacia.

Decisiones críticas.

Debería tomarse algunas decisiones críticas antes de que comience la huelga. Tanto estas como cualesquiera otras decisiones sobre políticas de la empresa, debería ser revisadas por el portavoz antes de su implantación. Entre dichas decisiones cabe destacar las siguientes:

1. Si se han de almacenar o no existencias y/o afectar efectuar envíos por adelantado.
2. Si se han de realizar contratos externos o desviar el trabajo a otras plantas.
3. Si se ha de intentar o no que el sindicato se muestre de acuerdo en que a determinados empleados vitales (los de mantenimiento, por ejemplo) se les entreguen pases firmados por el sindicato que les autorice atravesar las líneas de paquetes y realizar sus tareas.
4. Si se debe despedir temporalmente o no a determinados empleados no huelguistas, Si se toma la decisión de permitir que los empleados no huelguistas sigan trabajando deberían prepararse unos planes con el objetivo de distribuir la plantilla disponible de manera que se garantice la máxima eficacia en su utilización. Debería considerarse la posibilidad de convocar sesiones de formación para evitar que se desarrollen algunos trabajos sin supervisión.
5. Si se deben de mantener o no en funcionamiento las partes de la empresa que no hayan sido afectadas por huelga.
6. Si se ha de intentar o no mantener en funcionamiento las áreas afectadas por la huelga, recurriendo a empleados no huelguistas y/o ayuda temporal.

7. Si se han de sustituir o no, y en caso afirmativo cuando, a los huelguistas por nuevos empleados.
8. Si se han de recibir o enviar materiales durante la huelga. Y en caso afirmativo como:

Si se produjera una huelga, el plan de la misma debería ser implementado y dirigido por el comité de huelga. Debería disponerse de forma instantánea de la asistencia jurídica competente para posibles amonestaciones.

2.18. ADMINISTRACIÓN DEL ACUERDO LABORAL

El resultado de la organización y las negociaciones es el Contrato o acuerdo obrero-patronal. Este acuerdo limita la flexibilidad de la administración. Por ejemplo, los contratos laborales especifican a menudo como deben manejarse las asignaciones de trabajo, los ascensos, los salarios, las prestaciones y otros asuntos de los trabajadores. En otras palabras, el acuerdo es un desafío importante para los gerentes y especialistas en persona.

Incluso con los contratos más restrictivos, los gerentes deben seguir dirigiendo. Se toman decisiones y se dan ordenes. Cuando un gerente viola el acuerdo, los empleados pueden exigir sus derechos. Si se les niegan, pueden acudir al sindicato para que los ayude.

La relación ideal entre el sindicato y la administración consiste en actuar de manera cooperativa. Por medio de la cooperación, la administración puede hacerse más eficaz y satisfacer mejor las exigencias sindicales. Sin embargo, la amplitud de la cooperación se ve moldeada por la administración cotidiana del contrato. Si se administra en forma adecuada, el contrato constituye la base para la relación cooperativa. De otro modo, las violaciones conducen a quejas de los empleados que pueden reducir la eficacia de la organización.

En este capítulo se describe el alcance de la administración contractual y la resolución de las quejas. Concluye con un análisis de la cooperación entre el sindicato y la administración patronal.

2.18.1. Alcance de la administración del contrato.

Una vez ratificado por los miembros del sindicato y aprobado por la dirección el contrato se debe aplicar. Afecta a muchos campos de la dirección de personal en diversas formas. Esas limitaciones producen de las condiciones del contrato, las prácticas del pasado y la resolución de disputas.

Fuente de restricciones:

Disposiciones contractuales

Medios de realización:

Negociaciones

Principales campos afectados:

Normas y prácticas de personal, costos, disciplina, derechos de la administración, el sindicato y los empleados, ascensos, despidos temporales, asignaciones de trabajo, tiempo extra, pagos, prestaciones.

Fuente de restricciones:

Prácticas del pasado

Medios de realización:

Actos de la administración y el sindicato mientras se aplica el contrato.

Principales campos afectados:

Prácticas y normas de personal; costos, disciplina, derechos de la administración, el sindicato y los empleados.

Fuente de restricciones:

Resolución de disputas

Medios de realización:

Decisiones tomadas mientras se resuelven disputas entre el sindicato y la administración.

Principales campos afectados:

Prácticas y normas de personal; costos, disciplina, derechos de la administración, el sindicato y la administración.

2.18.2. Disposiciones Contractuales

Todos los acuerdos laborales contienen disposiciones y condiciones específicas. Estas cláusulas son importantes porque definen los derechos y las obligaciones del patrón y el sindicato. Puesto que casi todas las disposiciones afectan a la administración de los recursos humanos, esas cláusulas merecen la atención de los especialistas en personal.

El hecho de que el contrato contenga o no todas las disposiciones depende de los participantes. Los negociadores de la administración pueden aceptar una disposición de necesidad de sindicalización para el empleo que provoque la reducción de otras exigencias. Con frecuencia, esas cláusulas de seguridad se conceden a cambio de una disposición que proteja derechos administrativos importantes.

Con la excepción de las cláusulas sobre los derechos de la administración, la mayoría de las disposiciones del acuerdo limitan los actos del departamento de personal.

Algunas de esas limitaciones son de poca monta y similares a las normas auto-impuestas por las organizaciones bien dirigidas. Por ejemplo, incluso sin un sindicato, la mayoría de las empresas proporcionan sueldos, prestaciones y condiciones de trabajo competitivos. El acuerdo laboral formaliza simplemente esas obligaciones; no obstante, otras condiciones contractuales pueden modificar las normas utilizadas, antes de las negociaciones del contrato. Las cláusulas de antigüedad y disciplina son dos restricciones comunes que se agregan.

Antigüedad por común, los sindicatos prefieren que las decisiones relacionadas con los empleados sean determinadas por la duración del empleo de cada trabajador, o sea, la antigüedad. Esta última asegura que los ascensos, el tiempo extra y otros intereses de los empleados se administren sin favoritismos. No obstante, como se muestra en el ejemplo que se sigue, la antigüedad puede limitar la flexibilidad de la administración para tomar decisiones relativas al personal.

La antigüedad también se toma en consideración para decidir los derechos de despido y tiempo extra. Como en el caso de los ascensos no siempre se pueden recompensar los méritos. Por ejemplo, un supervisor puede necesitar tres subordinados para acabar un trabajo. Puesto que es preciso tener en cuenta la antigüedad, no le será posible escoger a los mejores empleados. En la misma forma, cuando una compañía planea suspender sus actividades, los primeros que

se van son los trabajadores contratados mas recientemente. Quienes quedan, recibirán probablemente salarios más altos, si hay bonificaciones por la antigüedad. Así pues, los empleados mejor empleados quedan en la empresa, aun cuando la suspensión tenga por objetivo reducir los costos. Por otra parte, esos despidos pueden socavar el plan de acción afirmativa de la compañía, puesto que los empleados contratados por medio del programa pueden tener escasa antigüedad.

2.18.3. Definición de las variables de operacionales

* Reconocimiento del sindicato. Normalmente, cerca del comienzo de un contrato, esta cláusula indica la aceptación del sindicato por la administración como representante exclusivo de los empleados designados.

* Seguridad sindical. Por lo general, para asegurar que el sindicato mantenga miembros al contratar a nuevos empleados y cuando se vayan los actuales, el sindicato suele exigir una cláusula de seguridad sindical. Las formas de la seguridad sindical incluyen:

a).- Taller sindical. Todos los nuevos trabajadores deben afiliarse al sindicato poco después de su contratación.

b).- Taller de agencia. Todos los nuevos trabajadores deben pagarle al sindicato una cantidad igual a la de las cuotas.

c).- Deducciones de cheques de pago. Después de recibir la autorización, la administración acepta deducir las cuotas sindicales del cheque de pago de cada miembro sindicalizado y transferir las cantidades al sindicato.

* Índices salariales. La cantidad del salario que se les debe pagar a los trabajadores (o clases de trabajadores) se especifica en la cláusula salarial.

* Costo de la vida. Cada vez más, los sindicatos están exigiendo y recibiendo aumentos automáticos de salarios para los trabajadores, a medida que elevan los precios.

* Prestaciones de seguros. Esta sección especifica que prestaciones de seguros proporciona el patrón y cuanto contribuye a ellos. Con frecuencia, los beneficios que se incluyen son el seguro de vida, hospitalización y operaciones quirúrgicas.

* Prestaciones de pensiones. En esta sección, si existe un plan de pensiones, se describen las cantidades de ingresos de retiro, los años de servicio que se necesitan, los castigos por el retiro prematuro, las contribuciones del patrón y los empleados y las disposiciones de entrada en vigor.

* Mantenimiento de los ingresos. Para proporcionarles a los trabajadores seguridad económica, algunos contratos proporcionan garantías de ingresos o trabajo mínimo. Otras disposiciones de mantenimiento de ingresos incluyen pagos de desocupación y complementos para el seguro de desempleo del Estado.

* Prestaciones de tiempo libre. En esta cláusula se especifican comúnmente las disposiciones para las vacaciones, los días festivos, las pausas de reposo, los periodos de lavado y permisos para ausentarse.

* Huelgas/Paros. Es común encontrar cláusulas en las que el sindicato promete no ir a la huelga durante todo el contrato, a cambio de la promesa, por parte de la administración, de no despedir temporalmente a los empleados o suspenderlos durante una disputa laboral.

* Cláusula de antigüedad. Los sindicatos buscan condiciones contractuales que hagan que las decisiones referentes al personal se tomen sobre la base de la antigüedad. A veces, los trabajadores más antiguos se les dé un trato preferente en las asignaciones de trabajos, los ascensos, los despidos, la programación de vacaciones, el tiempo extra y las preferencias de turnos de trabajo.

* Derechos de la dirección. La dirección debe tener ciertos derechos para que su trabajo sea eficaz. Entre ellos se incluyen la capacidad para exigir trabajo en horas extras, tomar decisiones sobre los ascensos a puestos administrativos, diseñar empleos y escoger empleados. Esta cláusula le reserva a la dirección el derecho de tomar decisiones que crea que son necesarias para el éxito de la organización.

* Disciplina. Los actos prohibidos a los empleados, los castigos y los procedimientos disciplinarios se enuncian en el contrato o se incluyen en el acuerdo, mediante referencias a los documentos que contienen la información.

* Resolución de disputas. Los desacuerdos entre el sindicato y la dirección se resuelven por medio de procedimientos especificados en el contrato.

Disciplina.

Los sindicatos se oponen con frecuencia a los castigos aplicados a sus miembros. Por consiguiente, la disciplina debe respetar el contrato y tener pruebas como respaldo. La necesidad de pruebas requiere que la administración documente los castigos a los empleados, lo que implica más papeleo esencial (pero no necesariamente productivo). Incluso cuando los castigos se aplican correctamente, el

sindicato puede sostener que es preciso tomar en consideración circunstancias especiales.

Prácticas del pasado.

Los actos de los gerentes y los funcionarios sindicales cambian a menudo el significado del acuerdo.

Se trata de una nueva norma que se deriva de las prácticas de cualquiera de las partes en el pasado. Una vez que se produce un precedente por la aplicación desigual de las reglas disciplinarias, la nueva forma puede afectar a los casos similares en el futuro. Por lo tanto, cualquier otra empleada que llegue con retraso porque tiene problemas con sus niños puede exigir un trato especial. Con el tiempo, puede resultarle difícil a la administrar controlar la puntualidad, porque los precedentes crearon excepciones a las reglas. Si el gerente de personal consideraba apropiada una excepción, el sindicato y la compañía podrían firmar una carta que indicara que esa excepción no constituía un precedente obligatorio.

Por lo general, el temor a las prácticas del pasado provoca dos cambios en los procedimientos de personal; en primer lugar, las decisiones relacionadas con los empleados suelen centralizarse en el departamento de personal. Se les

priva a los supervisores de su autoridad para tomar decisiones sobre suspensiones, disciplina y otros asuntos de los empleados. En lugar de ello, se les exige que hagan recomendaciones al departamento de personal para asegurar la uniformidad y evitar que se establezcan precedentes.

El otro cambio consiste en aumentar la capacitación de los supervisores en la administración del contrato. Esa capacitación se necesita para asegurar que los supervisores administren las partes restantes del contrato de manera uniforme. Por ejemplo, si cada supervisor aplica una norma distinta para los retrasos, algunos empleados pueden recibir castigos, mientras que otros, con supervisores más tolerantes, no serán disciplinados. Con el tiempo, el sindicato puede sostener que los tratos desiguales hacen que sea injusto disciplinar a los que llegan con retraso. La aplicación de las condiciones del contrato por los supervisores puede crear precedentes perjudiciales. Mediante la centralización y la capacitación, los departamentos de personal originan una aplicación más uniforme del contrato para evitar esos precedentes dañinos.

Además de las disposiciones del contrato y las prácticas del pasado, una tercera limitación es la de resolución de disputas, que se verán en la sección que sigue.

Resolución de disputas.

Las restricciones que pesan sobre la administración durante la aplicación del contrato preceden también de la resolución de disputas con el sindicato. En general, hay tres sistemas mediante los cuales se pueden resolver las diferencias entre el sindicato y la administración durante la vigencia del contrato. Un método es demandar a la otra parte mediante los tribunales por violación del acuerdo. Aunque posible, es raro que se utilice este mecanismo. Resulta demasiado costoso y requiere mucho tiempo. El segundo método consiste en que el sindicato le declare una huelga. Mediante las presiones económicas, el sindicato puede lograr que la administración cambie su posición. Una vez más, este método se usa pocas veces, porque es costoso y requiere mucho tiempo.

Tipos y causas de quejas

Aún cuando el departamento de personal puede no ocuparse de las quejas en sus primeras etapas, desempeña un papel importante. Cada supervisor ve solo una cantidad pequeña de quejas. Sin embargo, el departamento de personal tiene una opinión de toda la organización, a partir de la cual puede identificar los tipos y las causas de reclamaciones. Con ésta información, la administración de personal puede elaborar programas para mejorar el manejo de las quejas. Las reclamaciones se pueden clasificar en tres tipos: legítimas, imaginarias y políticas. Las legítimas se

producen cuando hay una causa razonable para sostener que se ha violado el contrato. Incluso en un ambiente cooperativo, las cláusulas contractuales tienen significados distintos para personas diferentes.

Las imaginarias se producen cuando los empleados creen que el acuerdo se ha violado, aun cuando la administración está ejerciendo razonablemente sus derechos. Una vez mas, los malentendidos son la causa primordial de esas reclamaciones. Un sindicato cooperativo puede ayudar a resolver esas quejas con rapidez, mediante la explicación de los derechos de la administración. De otro modo, cuando un gerente dice que la queja no tiene valor, el trabajador puede considerar que la administración trata de salvar las apariencias para encubrir una decisión errónea.

Las quejas políticas son las más difíciles de resolver. Se producen cuando se presenta una reclamación para apoyar las aspiraciones políticas de alguien. Por ejemplo, un representante sindical puede mostrarse renuente a decirles a los miembros que sus quejas carecen de valor. Hacerlo significa una pérdida de respaldo político en las elecciones sindicales siguientes. En lugar de ello, los dirigentes sindicales suelen dar curso a quejas carentes de valor. De modo similar, la administración presenta quejas políticas.

Manejo de las quejas

Una vez que se presenta una queja, la administración debe tratar de resolverla con justicia y en forma rápida. No hacerlo así puede considerarse como una desatención a las necesidades de los empleados. Con el tiempo, pueden sufrir la moral, la motivación, el rendimiento y la lealtad a la compañía.

Al arreglar las quejas, deben tomarse varias preocupaciones. Lo que es más importante es el hecho que las reclamaciones deben resolverse según su valor. Las consideraciones políticas por cualquiera de las partes debilitan el sistema de quejas. Las reclamaciones tienen que investigarse cuidadosamente y tomarse decisiones basadas en los hechos, y no en motivos emocionales de otro modo, se producirán precedentes perjudiciales. En segundo lugar, tiene que registrarse la causa de cada queja. Muchas reclamaciones procedentes de uno o dos departamentos pueden indicar conflictos de personalidad o una mala comprensión del contrato. En tercer lugar, deben impulsar a los empleados para que utilicen los procedimientos de quejas. Los problemas no se pueden resolver, a menos que los funcionarios administrativos y sindicales lo conozcan. No obstante antes de que los empleados puedan utilizar el proceso de quejas, se les debe explicar mediante reuniones, manuales para los empleados o notas en el tablero de anuncios. Finalmente, sea cual sea la resolución definitiva

para una queja, es preciso explicársela a los interesados. Aún cuando los dirigentes sindicales suelen hacerlo, la administración no debe dejar de explicar a los trabajadores sus razonamientos.

Arbitraje

El procedimiento de quejas no siempre produce soluciones satisfactorias. Cuando se presentan puntos muertos, el 96% de los acuerdos laborales exigen un arbitraje. Este último es la presentación de una disputa ante terceros neutrales. Él arbitro actúa como juez y escucha a los dos lados en disputa. Basándose en los hechos, toma una decisión obligatoria.

Las cláusulas de arbitraje son comunes porque permiten resolver una queja de manera definitiva. Aún cuando una acción ante los tribunales tendría el mismo resultado, el arbitraje posee varias ventajas. Como en el caso de un veredicto de los tribunales, el arbitraje es legalmente obligatorio; sin embargo, a diferencia de las decisiones judiciales, la de un arbitro no suele estar sujeta a varios niveles de apelaciones. La falta de apelaciones significa una decisión más rápida. Puesto que el arbitraje es privado, no está sujeto a los procedimientos abiertos, como sucede en el caso de los tribunales. Sobre todo, el arbitraje resulta menos costoso que un caso ante los tribunales.

El arbitraje presenta dos problemas potenciales para los administradores de personal; los costosos y las soluciones inaceptables. Aún cuando el patrón y el sindicato suelen compartir los gastos, cada caso puede costar desde varios centenares hasta varios millones. Desde luego, los costos de los tribunales y los honorarios legales suelen ser más altos. De todos modos, la administración de personal debe tomar en consideración los costos, antes de presentar un asunto para arbitraje.

Es importante para los especialistas en personal buscar una solución junto con el sindicato, antes de acudir con el arbitraje. De este modo se evitan costos adicionales, retrasos y la posibilidad de una decisión poco satisfactoria. Cuando el arbitraje es inevitable, los especialistas en personal deben seguir los lineamientos de preparación para las audiencias de arbitraje. Esas recomendaciones ofrecen las mejores probabilidades de obtención de una decisión favorable. Si esos lineamientos revelan defectos graves en el caso del patrón, suele resultar aconsejable una solución de término medio con el sindicato antes del arbitraje.

2.19.- Cooperación entre el sindicato y la dirección.

Aún cuando las técnicas de resolución de disputas evitan que la mayoría de las quejas se conviertan en una huelga, son medidas posteriores a los hechos. Incluso él <ganador> de una decisión favorable en el arbitraje pierde el tiempo y el dinero necesarios para el litigio. Mediante la cooperación, las dos partes pueden reemplazar las medidas reactivas con planteamientos pro-activos. Los esfuerzos de este tipo benefician al sindicato y a la compañía, al permitirles ahorrar tiempo y gastos. Esos ahorros pueden implicar beneficios más altos para el patrón y mejores contratos para el sindicato.

2.19.1.- Actitudes del sindicato y la administración.

Con frecuencia, los conflictos graves entre una compañía y un sindicato se pueden atribuir a las actitudes que tienen unos hacia otros. A veces, los miembros de un sindicato se molestan que llevan a cabo una huelga loca. Estas huelgas son actos espontáneos que tienen lugar en violación del contrato, a pesar de las objeciones presentadas por los dirigentes sindicales. Incluso después de que concluye la huelga, que dan por resolverse los problemas iniciales.

Si las actitudes entre los interesados siguen siendo hostiles, la organización puede sufrir por el mal rendimiento. Los trastornos graves pueden afectar hasta la supervivencia misma de la organización y el sindicato. A veces, los trastornos extremos pueden exigir que ambas partes cooperen para evitar la bancarrota y el despido en masa.

Establecimiento de la cooperación

Los departamentos de personal pro-activos no pueden esperar a que se produzca un desastre antes de tratar de obtener la cooperación del sindicato. Se dan cuenta de que la cooperación no es automática y que debe ser impulsada por los especialistas en recursos humanos; sin embargo, hay varios obstáculos que se oponen a ella.

CAPITULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

3.1.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

Como instrumentos de medición de los resultados, se empleará el cuestionario, entrevista y observación participante y no participante.

El cuestionario estará estructurado de la siguiente manera. Las variables de estudio son:

Asignación de tareas

Ascensos

Salarios

Prestaciones

Seguridad

Supervisión

3.2. - RECOPIACIÓN DE DATOS.

La recopilación de datos se obtendrá por medio de las respuestas a los cuestionarios realizados a los

representantes del alto mando de la empresa y a los trabajadores de la misma empresa.

3.3. - PROCESO.

Consistirá en solicitar a los representantes de la empresa así como también a los propios trabajadores de la misma, la respuesta del cuestionario, con la finalidad primordial de evaluar las distintas opiniones y determinar posteriormente si la hipótesis se rechaza o se acepta.

3.4. - PROCEDIMIENTO.

Mediante previa cita con el gerente de la empresa se le hará conocer de la manera más atenta sobre la investigación que se pretende realizar en las instalaciones de la empresa y posteriormente se llevará a cabo la encuesta, cuya finalidad es conocer las opiniones y sugerencias sobre las relaciones entre un sindicato y una empresa.

3.5. - ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Los datos obtenidos por medio de los cuestionarios serán analizados de manera porcentual con la finalidad de determinar en que porcentaje la empresa, con relación al sindicato, cumple con las variables establecidas en esta investigación.

3.6. - LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Se considera que esta investigación tiene poca limitación ya que al momento de realizar el estudio de investigación con los representantes sindicales se tomará en cuenta aspectos importantes como: el tiempo otorgado por los representantes sindicales así como también por los funcionarios del alto mando de la empresa, gastos de transportación para trasladarse desde la empresa hasta el sindicato para realizar tanto la entrevista como la encuesta.

3.7. - IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

La finalidad de realizar esta investigación es; demostrar que las relaciones laborales entre el sindicato de Pemex (S.T.P.R.M.) y la empresa "Pemex Petroquímica Básica" son de gran importancia, ya que se pretende proteger tanto los intereses de los trabajadores, como los de la empresa.

También se pretende dar a conocer la gran importancia que tiene una empresa al entablar relaciones laborales con un sindicato, el cual es formado por la propia empresa y cuya finalidad es la de presentar a sus trabajadores en la defensa de los derechos individuales.

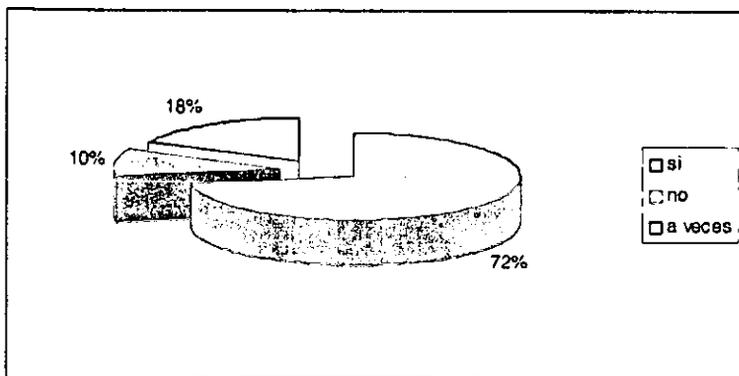
3.8.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR PREGUNTA.

A). CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES.

1. ¿ Considera usted necesario estar afiliado a un sindicato?

Si	36	No	5	A veces	9
----	----	----	---	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 72% de los trabajadores; es decir, 36 encuestados consideran necesario estar afiliado a un sindicato

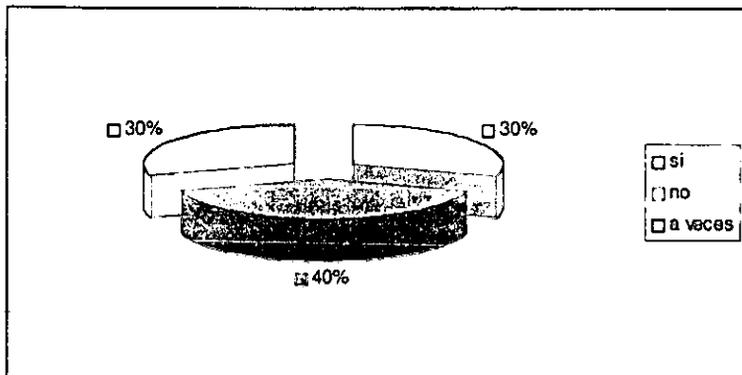
El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados no consideran necesario estar afiliado a un sindicato

El 18% de los trabajadores; es decir, 9 encuestados veces consideran necesario estar afiliado a un sindicato

2. ¿ Está usted satisfecho de las relaciones del sindicato con la empresa?

Si	15	No	20	A veces	15
----	----	----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 Trabajadores



El 30% de los trabajadores; es decir, 15 encuestados si se encuentran satisfechos de las relaciones del sindicato con la empresa

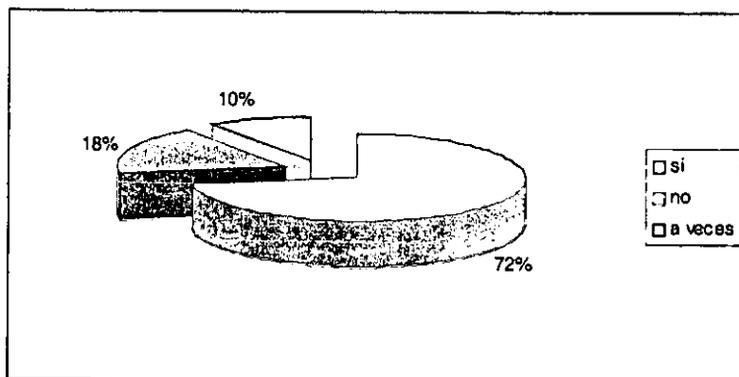
El 40% de los trabajadores; es decir, 20 encuestados no se encuentran satisfechos de las relaciones del sindicato con la empresa

El 30% de los trabajadores; es decir, 15 encuestados a veces se encuentran satisfechos de las relaciones del sindicato con la empresa

3. ¿ Considera usted necesario que existan los sindicatos?

				A	
Si	36	No	9	veces	5

Total de encuestados: 50 Trabajadores



El 72% de los trabajadores; es decir, 36 encuestados, considera necesario la existencia de los sindicatos

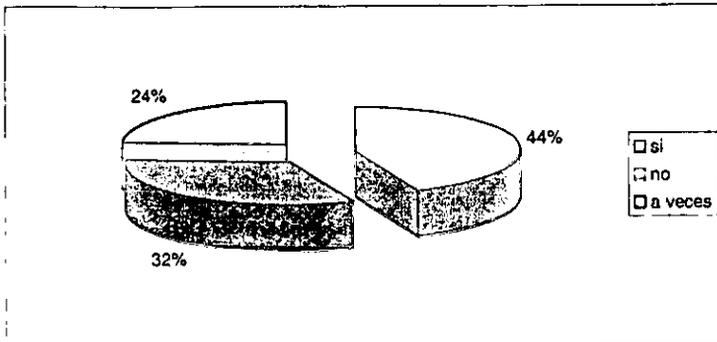
El 18% de los trabajadores; es decir, 9 encuestados, no considera necesario la existencia de los sindicatos

El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados, a veces considera necesario la existencia de los sindicatos

4. ¿ Considera usted que las relaciones laborales se den en forma eficiente entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque?

				A	
Si	22	No	16	veces	12

Total de encuestados: 50 Trabajadores



El 44% de los trabajadores; es decir 22 encuestados, considera que las relaciones laborales se den en forma eficiente entre el sindicato y la dirección de PEMEX Petroquímica básica

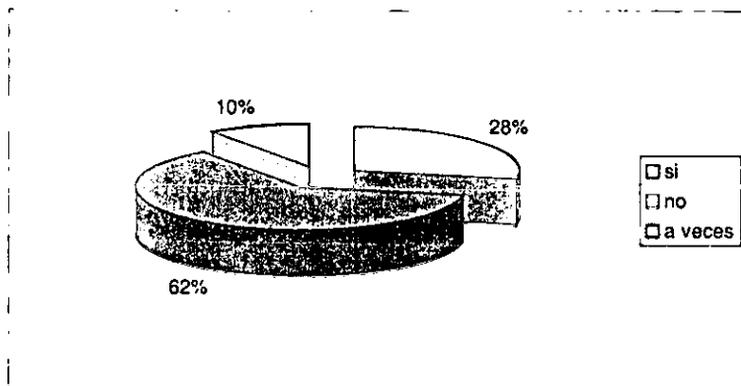
El 32% de los trabajadores; es decir 16 encuestados, no considera que las relaciones laborales se den en forma eficiente entre el sindicato y la dirección de PEMEX Petroquímica básica

El 24% de los trabajadores; es decir 12 encuestados, a veces considera que las relaciones laborales se den en forma eficiente entre el sindicato y la dirección de PEMEX Petroquímica básica

5. ¿ Está usted de acuerdo con la cuota sindical que le proporciona al sindicato?

				A	
Si	14	No	31	veces	5

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 28% de los trabajadores; es decir, 14 encuestados si están de acuerdo con la cuota sindical que le proporcionan al sindicato

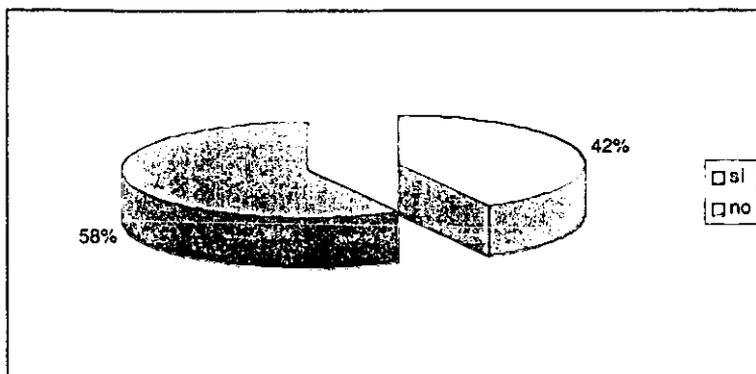
El 62% de los trabajadores; es decir, 31 encuestados no están de acuerdo con la cuota sindical que le proporcionan al sindicato

El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados a veces están de acuerdo con la cuota sindical que le proporcionan al sindicato

6. ¿ Considera usted que el sindicato le brinda los servicios que usted desea?

Si	21	No	29
----	----	----	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



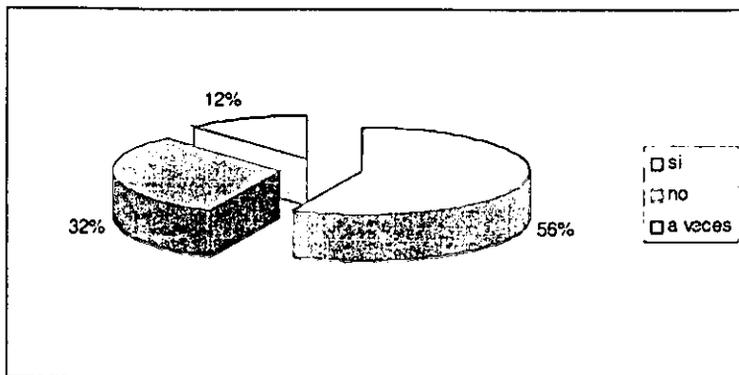
El 42% de los trabajadores; es decir, 21 encuestados, si están de acuerdo de que el sindicato le proporcione los servicios que ellos desean

El 58% de los trabajadores, es decir 29 encuestados; no están de acuerdo de que el sindicato le proporcione los servicios que ellos desean

7. ¿ Considera usted al sindicato una forma de comunicarse con la dirección superior?

				A	
Si	34	No	19	veces	7

Total de Encuestados: 50 trabajadores



El 56% de los trabajadores, es decir 34 encuestados; si consideran al sindicato una forma de comunicarse con la dirección superior

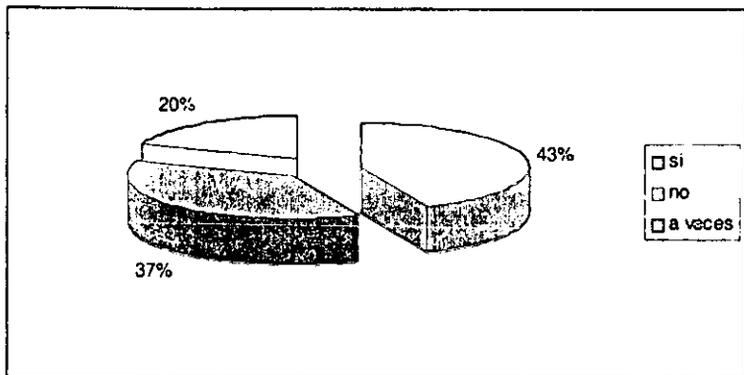
El 32% de los trabajadores, es decir 19 encuestados; no consideran al sindicato una forma de comunicarse con la dirección superior

El 12% de los trabajadores, es decir 7 encuestados; a veces consideran al sindicato una forma de comunicarse con la dirección superior

8. ¿ Considera usted que exista un buen ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque?

Si	20	No	17	A veces	9
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 43% de los trabajadores; es decir, 20 encuestados, considera que existe un buen ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque

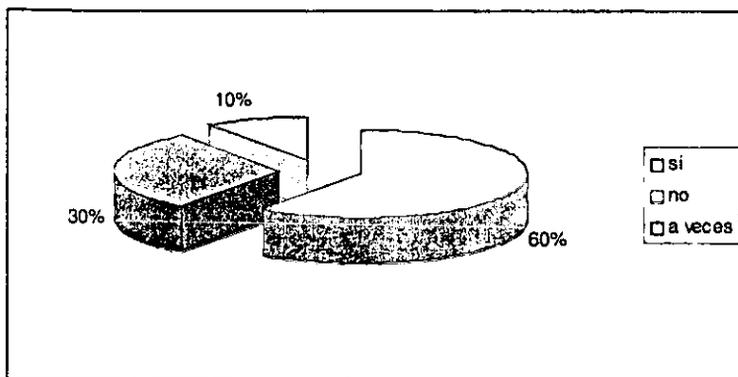
El 37% de los trabajadores; es decir, 17 encuestados, no considera que existe un buen ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque

El 20% de los trabajadores; es decir, 9 encuestados, a veces considera que existe un buen ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque

9. ¿ Considera usted que Petroquímica Cosoleacaque sea una empresa productiva y eficaz en el ámbito nacional?

Si	30	No	15	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 60% de los trabajadores; es decir, 30 encuestados, considera que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva y eficaz en el ámbito nacional

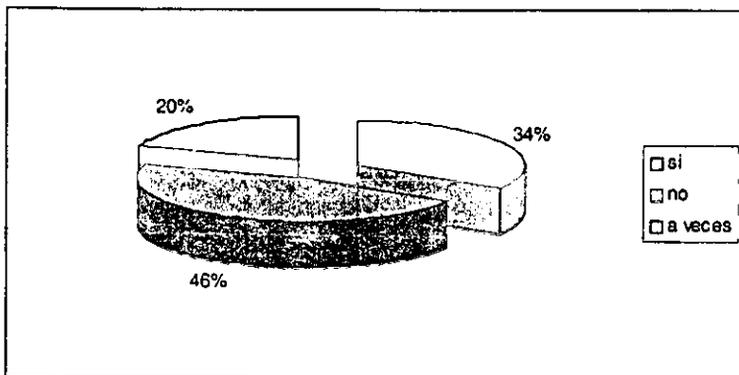
El 30% de los trabajadores; es decir, 15 encuestados, no considera que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva y eficaz en el ámbito nacional

El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados, a veces considera que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva y eficaz en el ámbito nacional

10. ¿ Considera usted que la empresa satisfaga en forma eficiente las exigencias sindicales?

				A	
Si	17	No	23	veces	10

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 34% de los trabajadores; es decir, 17 encuestados, considera que la empresa satisfaga en forma eficiente las exigencias sindicales

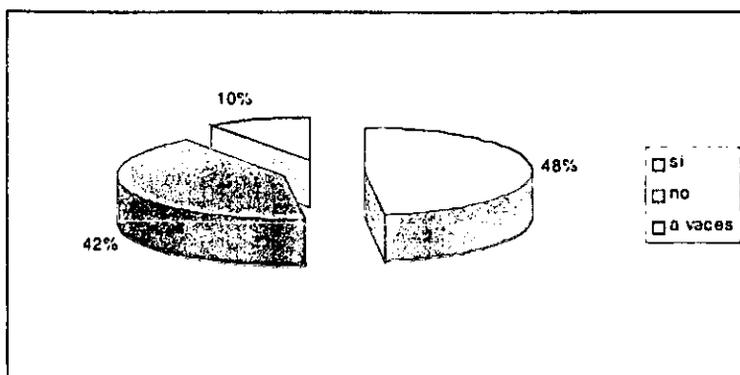
El 46% de los trabajadores; es decir, 23 encuestados, no considera que la empresa satisfaga en forma eficiente las exigencias sindicales

El 20% de los trabajadores; es decir, 10 encuestados, a veces considera que la empresa satisfaga en forma eficiente las exigencias sindicales

11. ¿ Está usted de acuerdo con la política de la empresa referente a la asignación de puestos?

Si	24	No	21	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 48% de los trabajadores; es decir, 24 encuestados, están de acuerdo con la política de la empresa referente a la asignación de puestos

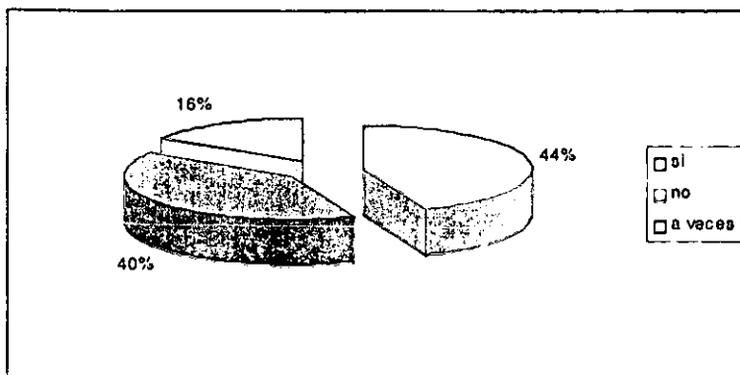
El 42% de los trabajadores; es decir, 21 encuestados, no están de acuerdo con la política de la empresa referente a la asignación de puestos

El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados, a veces están de acuerdo con la política de la empresa referente a la asignación de puestos

12. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos?

Si	22	No	20	A veces	8
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 44% de los trabajadores; es decir, 22 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

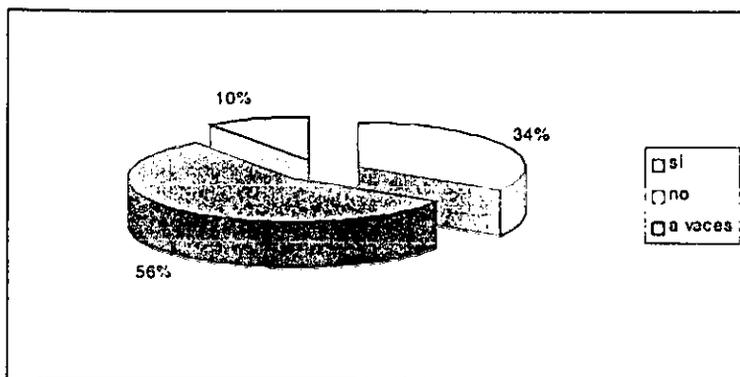
El 40% de los trabajadores; es decir, 20 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

El 16% de los trabajadores; es decir, 8 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

13. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios?

Sí	17	No	28	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 34% de los trabajadores; es decir, 17 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

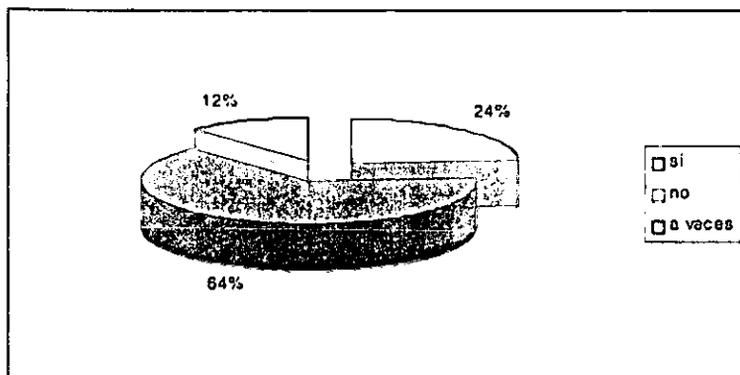
El 56% de los trabajadores; es decir, 28 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

14. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones?

Si	12	No	32	A veces	6
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 24% de los trabajadores; es decir, 12 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

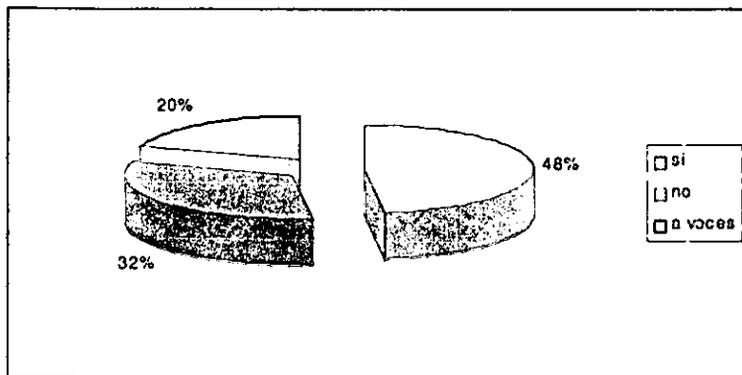
El 64% de los trabajadores; es decir, 32 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

El 12% de los trabajadores; es decir, 6 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

15. ¿ Considera usted que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa?

Si	24	No	16	A veces	10
----	----	----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 48% de los trabajadores; es decir, 24 encuestados, consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

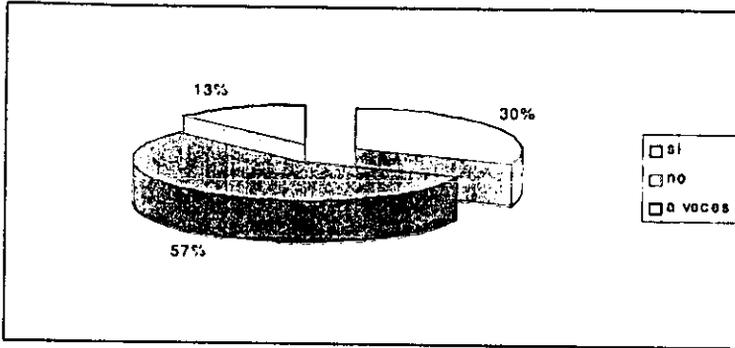
El 32% de los trabajadores; es decir, 16 encuestados, no consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

El 20% de los trabajadores; es decir, 10 encuestados, a veces consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

16. ¿ Considera usted que las presuntas violaciones al contrato colectivo de trabajo son atendidas correctamente por sus representantes sindicales?

Si	14	No	25	A veces	6
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 30% de los trabajadores; es decir, 14 encuestados, consideran que las presuntas violaciones al contrato colectivo de trabajo son atendidas correctamente por sus representantes sindicales

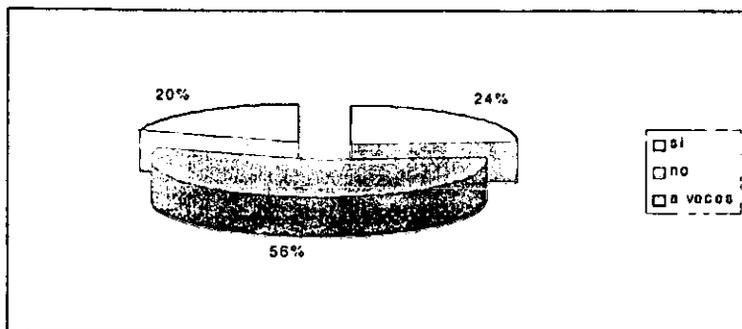
El 57% de los trabajadores; es decir, 25 encuestados, no consideran que las presuntas violaciones al contrato colectivo de trabajo son atendidas correctamente por sus representantes sindicales

El 13% de los trabajadores; es decir, 6 encuestados, a veces consideran que las presuntas violaciones al contrato colectivo de trabajo son atendidas correctamente por sus representantes sindicales

17. ¿ Considera usted que sus representantes sindicales están capacitados en la administración del contrato colectivo de trabajo?

Si	14	No	26	A veces	10
----	----	----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 24% de los trabajadores; es decir, 14 encuestados, consideran que sus representantes sindicales están capacitados en la administración del contrato colectivo de trabajo

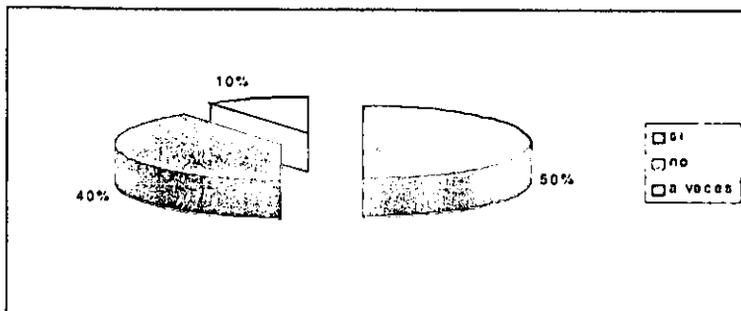
El 56% de los trabajadores; es decir, 26 encuestados, no consideran que sus representantes sindicales están capacitados en la administración del contrato colectivo de trabajo

El 20% de los trabajadores; es decir, 10 encuestados, a veces consideran que sus representantes sindicales están capacitados en la administración del contrato colectivo de trabajo

18. ¿ Considera usted que al sindicato le interesa mejorar las condiciones ambientales de trabajo así como las condiciones de higiene y seguridad del mismo?

Si	25	No	20	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 50% de los trabajadores; es decir, 25 encuestados, consideran que al sindicato le interesa mejorar las condiciones ambientales de trabajo así como las condiciones de higiene y seguridad del mismo

El 40% de los trabajadores; es decir, 20 encuestados, no consideran que al sindicato le interesa mejorar las condiciones ambientales de trabajo así como las condiciones de higiene y seguridad del mismo

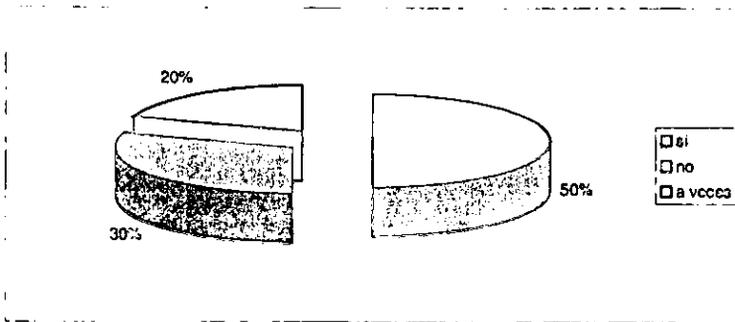
El 10% de los trabajadores; es decir, 5 encuestados, a veces consideran que al sindicato le interesa mejorar las condiciones ambientales de trabajo así como las condiciones de higiene y seguridad del mismo

B). CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS.

1. ¿ Considera la empresa necesaria la existencia de los sindicatos para obtener relaciones armoniosas entre la empresa y los trabajadores?

Si	25	No	15	A veces	10
----	----	----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 50% de los directivos; es decir, 25 encuestados, consideran necesaria la existencia de los sindicatos para obtener relaciones armoniosas entre la empresa y los trabajadores

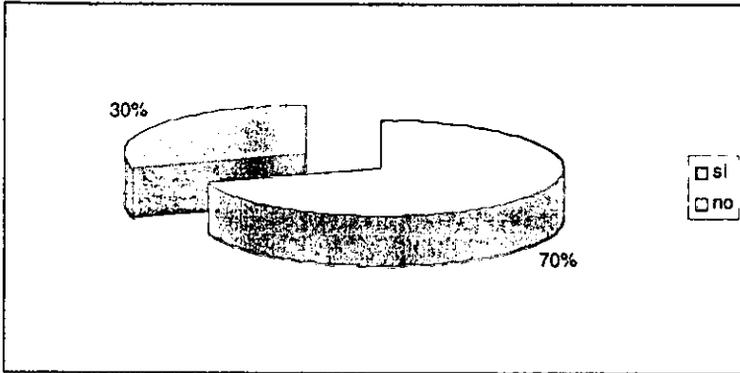
El 20% de los directivos; es decir, 10 encuestados, no consideran necesaria la existencia de los sindicatos para obtener relaciones armoniosas entre la empresa y los trabajadores

El 30% de los directivos; es decir, 15 encuestados, a veces consideran necesaria la existencia de los sindicatos para obtener relaciones armoniosas entre la empresa y los trabajadores

2. ¿Considera usted necesario que los trabajadores pertenezcan a un sindicato para obtener beneficios laborales?

Si	35	No	15
----	----	----	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



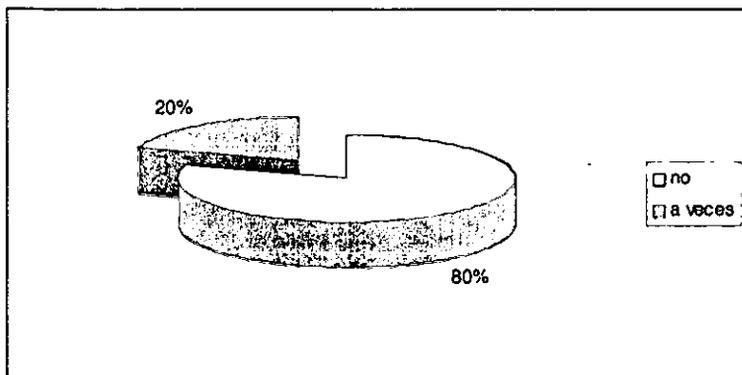
El 70% de los directivos; es decir 35 encuestados, consideran necesario que los trabajadores pertenezcan a un sindicato para obtener beneficios laborales

El 30% de los directivos; es decir 15 encuestados, no consideran necesario que los trabajadores pertenezcan a un sindicato para obtener beneficios laborales

3. ¿ Considera usted al sindicato como una amenaza para la competitividad y eficiencia de la empresa?

No	40	A veces	10
----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



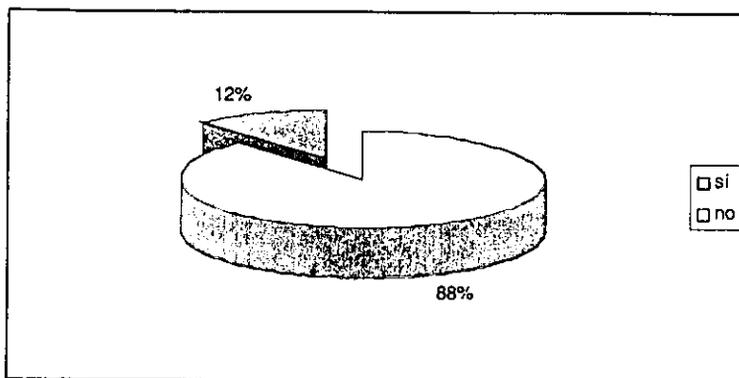
El 80% de los directivos; es decir, 40 encuestados no Considera al sindicato como una amenaza para la competitividad y eficiencia de la empresa

El 20% de los directivos; es decir 10 encuestados, a veces consideran al sindicato como una amenaza para la competitividad y eficiencia de la empresa

4. ¿ Se llevan a cabo consultas previas con los dirigentes sindicales para suavizar los problemas antes de que se conviertan en quejas formales?

Si	44	No	6
----	----	----	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



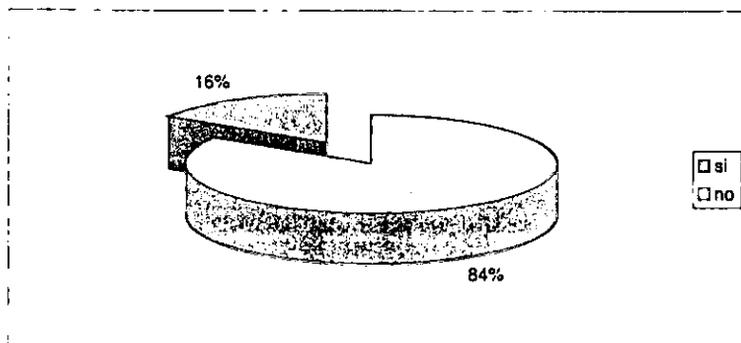
El 88% de los directivos; es decir, 44 encuestados, consideran que si llevan a cabo consultas previas con los dirigentes sindicales para suavizar los problemas antes de que se conviertan en quejas formales

El 12% de los directivos; es decir, 6 encuestados, no consideran que se lleven a cabo consultas previas con los dirigentes sindicales para suavizar los problemas antes de que se conviertan en quejas formales

5. ¿ Existe por parte de la empresa un interés sincero por los problemas de los trabajadores aún cuando ésta no este obligada a ello en el contrato colectivo de trabajo?

Si	42	No	8
----	----	----	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



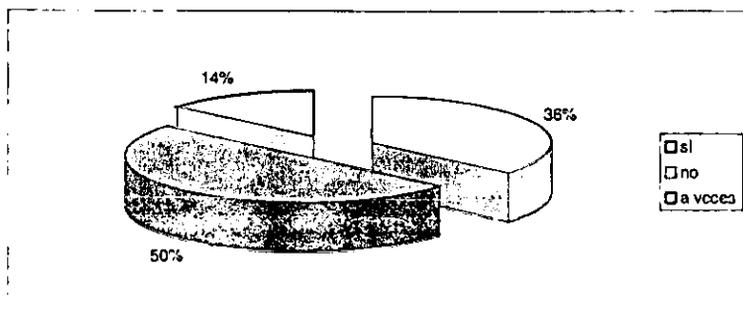
El 84% de los directivos; es decir, 42 encuestados, consideran que si existe por parte de la empresa un interés sincero por los problemas de los trabajadores aún cuando ésta no este obligada a ello en el contrato colectivo de trabajo

El 16% de los directivos; es decir, 8 encuestados, consideran que no existe por parte de la empresa un interés sincero por los problemas de los trabajadores aún cuando ésta no este obligada a ello en el contrato colectivo de trabajo

6. ¿ Considera que las relaciones laborales entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque se dan en forma eficiente y armoniosa?

Si	18	No	25	A veces	7
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 36% de los directivos; es decir, 18 encuestados, consideran que las relaciones laborales entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque se dan en forma eficiente y armoniosa

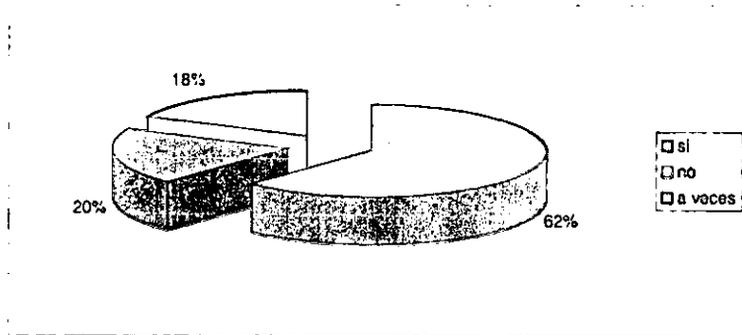
El 50% de los directivos; es decir, 25 encuestados, no consideran que las relaciones laborales entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque se dan en forma eficiente y armoniosa

El 14% de los directivos; es decir, 7 encuestados, a veces consideran que las relaciones laborales entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque se dan en forma eficiente y armoniosa.

7. ¿ Considera que exista dentro de las relaciones laborales un ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque?

Si	31	No	10	A veces	9
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 62% de los directivos; es decir, 31 encuestados, consideran que exista dentro de las relaciones laborales un ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque.

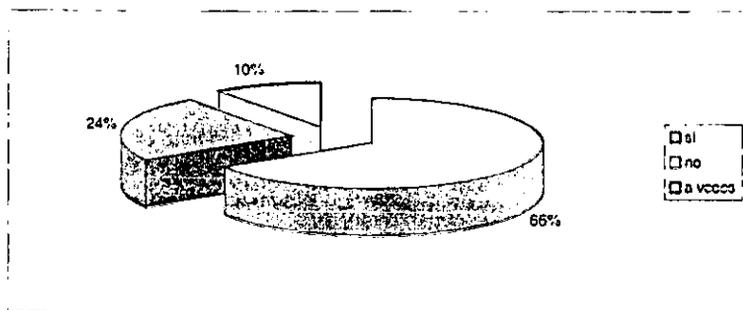
El 20% de los directivos; es decir, 10 encuestados, no consideran que exista dentro de las relaciones laborales un ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque.

El 18% de los directivos; es decir, 9 encuestados, a veces consideran que exista dentro de las relaciones laborales un ambiente de cooperación y racionalidad mutua entre el sindicato y la dirección de Petroquímica Cosoleacaque.

8. ¿ Existen programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente las intenciones del sindicato y las negociaciones de la administración, de tal forma que se reduzcan las decisiones erróneas y los malos entendidos?

Si	33	No	12	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 66% de los directivos, es decir, 33 encuestados, consideran que si existen programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente las intenciones del sindicato y las negociaciones de la administración.

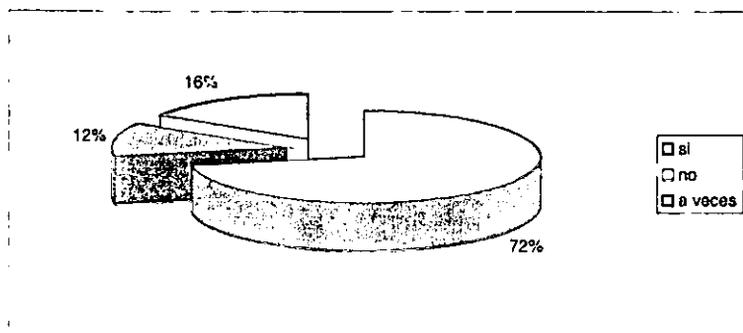
El 24% de los directivos, es decir, 12 encuestados, consideran que no existen programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente las intenciones del sindicato y las negociaciones de la administración.

El 10% de los directivos, es decir, 5 encuestados, consideran que a veces existen programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente las intenciones del sindicato y las negociaciones de la administración.

9. ¿ Cuenta la empresa con asesores profesionales calificados que proporcionen asesoría y programas que reúnan más estrechamente a los dirigentes sindicales y a los directivos para tratar de alcanzar los objetivos comunes?

Si	36	No	6	A veces	8
----	----	----	---	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 72% de los directivos; es decir, 36 encuestados, consideran que la empresa cuenta con asesores profesionales que proporcionan asesoría y programas.

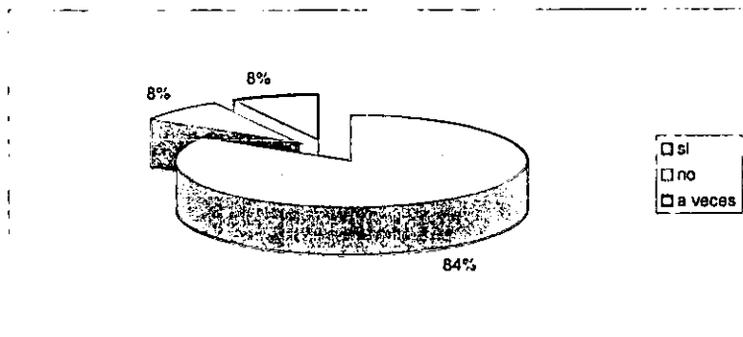
El 12% de los directivos; es decir, 6 encuestados, no consideran que la empresa cuenta con asesores profesionales que proporcionan asesoría y programas.

El 16% de los directivos; es decir, 8 encuestados, a veces consideran que la empresa cuenta con asesores profesionales que proporcionan asesoría y programas.

10. ¿ Considera que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva, competitiva y eficaz en el ámbito nacional e internacional?

Si	42	No	4	A veces	4
----	----	----	---	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 84% de los directivos; es decir, 42 encuestados, consideran que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva, competitiva y eficaz en el ámbito nacional e internacional

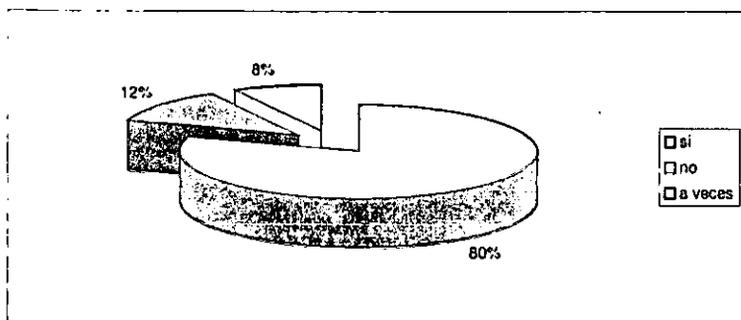
El 8% de los directivos; es decir, 4 encuestados, no consideran que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva, competitiva y eficaz en el ámbito nacional e internacional

El 8% de los directivos; es decir, 4 encuestados, a veces consideran que Petroquímica Cosoleacaque es una empresa productiva, competitiva y eficaz en el ámbito nacional e internacional

11. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las asignaciones de puestos al personal sindicalizado de su gerencia?

Si	40	No	6	A veces	4
----	----	----	---	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 80% de los directivos; es decir 40 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las asignaciones de puestos al personal sindicalizado de su gerencia

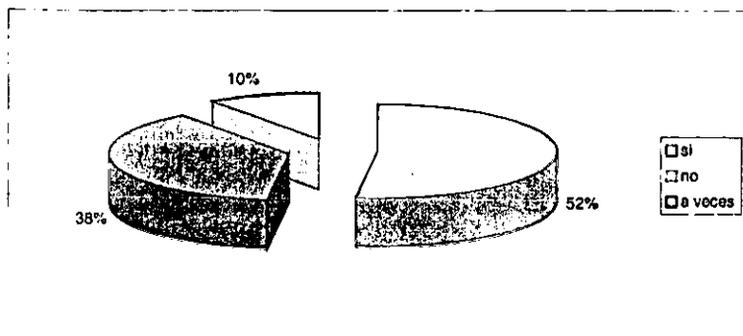
El 12% de los directivos; es decir 6 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las asignaciones de puestos al personal sindicalizado de su gerencia

El 8% de los directivos; es decir 4 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las asignaciones de puestos al personal sindicalizado de su gerencia

12. ¿ Está usted de acuerdo con las condiciones de seguridad e higiene de trabajo que le proporciona la empresa al personal sindicalizado?

Si	26	No	19	A veces	5
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 52% de los directivos; es decir, 26 encuestados, están de acuerdo con las condiciones de seguridad e higiene de trabajo que le proporciona la empresa al personal sindicalizado.

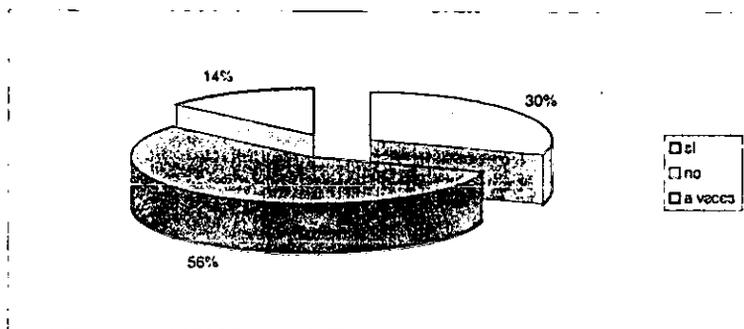
El 38% de los directivos; es decir, 19 encuestados, no están de acuerdo con las condiciones de seguridad e higiene de trabajo que le proporciona la empresa al personal sindicalizado.

El 10% de los directivos; es decir, 5 encuestados, a veces están de acuerdo con las condiciones de seguridad e higiene de trabajo que le proporciona la empresa al personal sindicalizado.

13. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos?

Si	15	No	28	A veces	7
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 30% de los directivos; es decir, 15 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

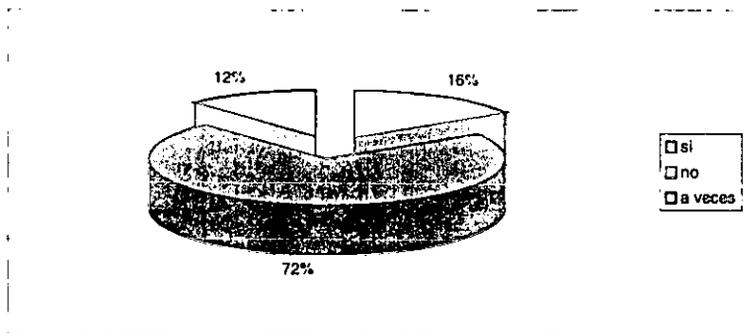
El 56% de los directivos; es decir, 28 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

El 14% de los directivos; es decir, 7 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los ascensos

14. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios?

Si	8	No	36	A veces	6
----	---	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 16% de los directivos; es decir 8 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

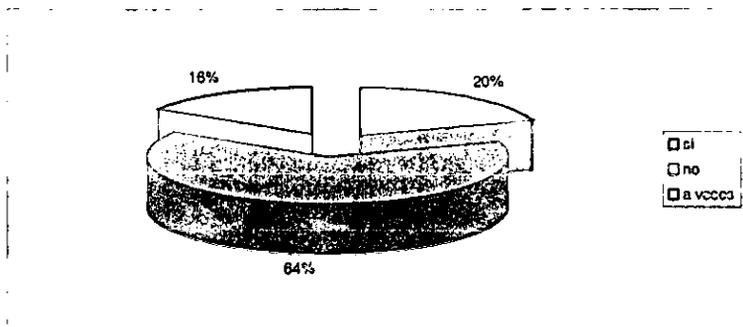
El 72% de los directivos; es decir 36 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

El 12% de los directivos; es decir 6 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a los salarios

15. ¿ Está usted de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones?

Si	10	No	32	A veces	8
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 20% de los directivos; es decir, 10 encuestados, están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

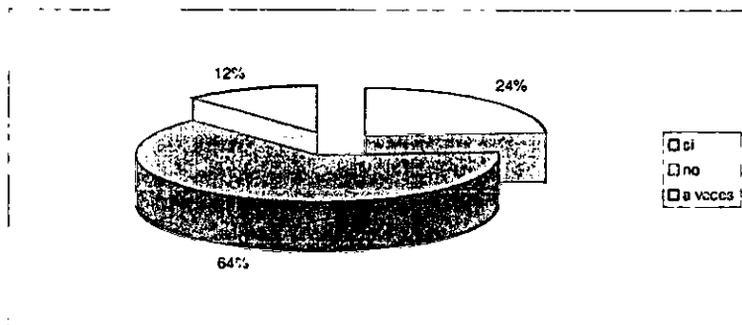
El 64% de los directivos; es decir, 32 encuestados, no están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

El 16% de los directivos; es decir, 8 encuestados, a veces están de acuerdo con las políticas de la empresa referentes a las prestaciones

16. ¿ Considera usted que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa?

Si	12	No	32	A veces	6
----	----	----	----	---------	---

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 24% de los directivos, es decir, 12 encuestados, consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

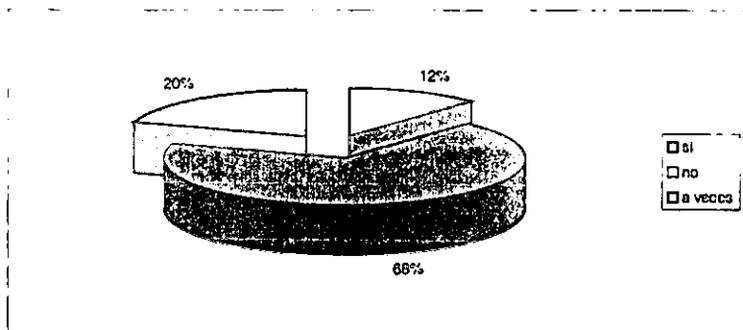
El 64% de los directivos, es decir, 32 encuestados, no consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

El 12% de los directivos, es decir, 6 encuestados, a veces consideran que al sindicato le interesa mejorar las prestaciones que actualmente proporciona la empresa

17. ¿ Considera usted que la empresa Petroquímica Cosoleacaque satisfaga las exigencias sindicales de forma eficiente?

Si	6	No	34	A veces	10
----	---	----	----	---------	----

Total de encuestados: 50 trabajadores



El 12% de los directivos; es decir, 6 encuestados, consideran que la empresa Petroquímica Cosoleacaque satisfaga las exigencias sindicales de forma eficiente

El 66% de los directivos; es decir, 34 encuestados, no consideran que la empresa Petroquímica Cosoleacaque satisfaga las exigencias sindicales de forma eficiente

El 20% de los directivos; es decir, 10 encuestados, a veces consideran que la empresa Petroquímica Cosoleacaque satisfaga las exigencias sindicales de forma eficiente

CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como se pudo observar durante el desarrollo de este trabajo de investigación desde los aspectos metodológicos pasando a través de un marco teórico y por medio de la investigación de campo, las relaciones laborales entre los trabajadores y dirección son buenas tanto para el sindicato como para la propia organización.

Desde el punto de vista tanto de la empresa, como de los accionistas, clientes, empleados y relaciones públicas, el área más importante dentro de la empresa debería ser el área de las relaciones laborales; ya que a través de esta y del Contrato Colectivo de Trabajo se trata de culminar todas las actividades laborales a fin de que se le otorgue los aspectos legales que se manifiestan en el mismo contrato, ya que el objetivo de toda negociación que se presente entre la empresa y el sindicato es negociar un convenio que satisfaga las necesidades de la empresa para que esta se mantenga competitiva y rentable siendo esta relación relativamente sensible a los intereses, situaciones, preocupaciones individuales de los empleados como de la propia empresa.

La finalidad de los sindicatos es de lograr y/o demandar mejoras para que sus miembros en las áreas que les afectan

más directamente como son los salarios y sus respectivas prestaciones.

La empresa como el propio sindicato realiza un programa de negociación al momento que se realiza un convenio entre ambas partes el cual está representado por un convenio actual. Negociaciones de periodos anteriores, así como también la posición o situación de la empresa. También deberá de presentarse un estudio de las tendencias económicas y de las prácticas, información para la unidad de negociación, revisión de los requisitos legales, revisión de las prácticas de negociación y ratificación del sindicato, demandas del sindicato, equipos de negociación de la empresa, formulación de los directivos y propuestas de la empresa, la oferta final, el proceso de negociación, consejos para la negociación, programa de comunicaciones en las negociaciones, preparación para huelga y planificación de la eventualidad que afecte a los clientes y por último las decisiones críticas.

Lo mencionado con anterioridad se debe presentar con la finalidad de que la empresa como el propio sindicato conozcan los puntos que se van a tratar dentro del convenio y así prever con anticipación de los sucesos que se pueden presentar al momento de ocurrir una situación adversa.

Es importante para la empresa prever las demandas que pueda hacer el sindicato en las negociaciones con la máxima exactitud, el personal asesor de la empresa debería:

1. Intentar obtener algunas indicaciones de los dirigentes del sindicato
2. Revisar el historial de agravios y negociaciones en periodos anteriores y,
3. Revisar las soluciones alcanzadas por otras ramas del mismo sindicato en el área o sector en cuestión.

Una vez que se hayan recibido las demandas del sindicato que puedan motivar la convocatoria de huelga, la empresa deberá concluir y comunicar si esa demanda puede dar lugar a la convocatoria de huelga, y si es así, debe apoyar o abandonar dicha posición para proteger su credibilidad en el futuro.

Las preparaciones para la negociación colectiva deberían comenzar por una revisión íntegra del lenguaje que actualmente se emplea en el convenio, los acuerdos suplementarios y el conocimiento de los problemas afines de su aplicación. Podrían revisarse las negociaciones de periodos anteriores con la finalidad de determinar que demandas realizaron cada una de las partes y los resultados que se obtuvieron de dichas negociaciones. Al comienzo de una negociación es importante revisar las demandas de esos periodos anteriores con la finalidad de compararlas con las soluciones reales alcanzadas, lo cual permite tener cierto conocimiento del margen de actividades que suele realizar el sindicato.

Uno de los requisitos principales para que una negociación tenga éxito es la composición del equipo de negociación de la empresa. Este equipo debería ser de un tamaño manejable, pero lo suficientemente grande como para que pueda englobar una sección transversal de representantes de dirección que tengan un buen conocimiento de todos los aspectos de las operaciones de la planta, relaciones sindicales y administración del convenio colectivo.

Como último paso en el proceso de determinación de las metas y objetivos de la dirección de las negociaciones es el desarrollo de las propuestas de la empresa que se han de transmitir al sindicato. Una vez concluido este proceso pueda que se decida no hacer ninguna propuesta por parte de la empresa, por lo tanto el equipo de negociación deberá estar preparado para justificar cualquier propuesta por medio de hechos ya que una presentación débil puede despistar al sindicato y hacerle pensar que una propuesta importante no lo es.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos a través de la investigación de campo; es necesario que el sindicato de la sección No. 10 de la S.T.P.R.M. de PEMEX PETROQUÍMICA COSOLEACAQUE debería de contar con personal capacitado en la materia en lo que se refiere a sus representantes sindicales que se encuentran a disposición de los trabajadores de la empresa "PECOSA" con la finalidad de que el sindicato les brinde los servicios que los mismos trabajadores les demandan, referentes a sus intereses particulares y colectivos para que, por consiguiente; el sindicato de la sección No. 10., sea considerado parte de los trabajadores sindicalizados como un medio o una forma eficaz de comunicarse con la dirección superior para tratar asuntos de mayor relevancia y así tener relaciones laborales armoniosas tanto para el sindicato como para la misma empresa.

En lo referente a las prestaciones que actualmente proporciona la empresa, el sindicato debería poner mayor énfasis a tales prestaciones con la finalidad de que el propio sindicato trate de mejorarlas para que así, los propios trabajadores tengan un mejor nivel de vida referente a lo económico.

En lo que respecta a las condiciones ambientales de trabajo, el sindicato debería de realizar convenciones tanto con los directivos como con los trabajadores de la empresa exponiendo cuáles y cómo serían tales condiciones ambientales, para que los mismos trabajadores realicen sus

actividades laborales sin presión alguna y sin la incertidumbre de que puedan ser liquidados en caso de que la empresa se llegue a privatizar.

Lo mencionado con anterioridad, en el caso de que el sindicato tome en cuenta las recomendaciones, él mismo tendrá una buena aceptación por parte de los trabajadores y estos a su vez estarán de acuerdo con la cuota sindical que le aportan al propio sindicato, el cual estos fondos se obtienen de esas cuotas son destinados para la manutención de los mismos.

Por lo que respecta a la empresa PEMEX PETROQUÍMICA COSOLEACAQUE. Esta empresa debería prestar mayor interés por los problemas que se presenten de sus trabajadores, aún cuando ésta no este obligada a ello en el contrato colectivo de trabajo, con la finalidad primordial de que los trabajadores sientan que cuentan con el apoyo de la misma en lo que se refiere a programas de capacitación de sus áreas de trabajo desde el nivel bajo de "ayudante hasta el nivel superior que es el de "supervisor" en lo que se refiere al área o sector de producción, ya que la empresa solamente le otorga mayor interés por realizar capacitaciones desde un nivel medio que sería en este caso a los "operadores" hasta el último nivel que es, como mencione anteriormente el de "supervisor" ocasionándole serios problemas a los trabajadores de niveles más bajos, ya que estos últimos se capacitan por su propia cuenta para obtener así un ascenso que les permita mejorar su nivel de ingreso.

También será necesario que la empresa realice programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente tanto las intenciones del sindicato como las negociaciones de la empresa con el propósito de la propia empresa mejore la eficiencia de la administración por medio de un comité de evaluación que permitirá ya sea a los funcionarios de la administración y del sindicato encontrar soluciones para los problemas más comunes y por consiguiente tratar de alcanzar sus objetivos, siempre y cuando la empresa cuente con la cooperación del sindicato para mejorar la eficiencia de la administración.

En lo que concierne a las demandas del sindicato referentes a los problemas de los trabajadores; la empresa debería prever las demandas que pueda hacer el sindicato con una máxima exactitud por medio del personal asesor de las relaciones laborales, los cuales tendrán que:

- I. Obtener información por adelantado de los representantes sindicales.
- II. Comentar el problema con el o los supervisores que se encuentran en contacto directo con los trabajadores del área o sector en cuestión.

Lo anterior se debe realizar con el propósito de que el proceso de negociación de la empresa como del sindicato tenga éxito siempre y cuando no se afecten sus intereses y credibilidad importantes de ambas partes.

El proceso de negociación es un ritual peculiar en cada situación, fechas y partes concretas. Se trata de un proceso de toma y daca, pero sobre todo las partes implicadas deben ser realistas. La empresa debe conocer bien a la dirección y personal afiliado al sindicato, así como sus deseos y necesidades. El sindicato también debe conocer la empresa y sus necesidades. Alguien comentó:

El hecho de que la negociación colectiva sea una calle de circulación en doble sentido, queda claramente evidenciado en las sesiones de negociación. Algunas personas opinan que el proceso de negociación colectiva solamente consiste en el planteamiento de demandas por parte del sindicato y la exposición de ofertas por parte de la empresa. Al contrario... la empresa frecuentemente se resistirá y opondrá a hacer concesiones en algunos asuntos. En cuanto la empresa considere que lo que está en juego es extremadamente importante, aceptaría una huelga en lugar de hacer una concesión ante una demanda concreta del sindicato.

El problema es que ambas partes conciben estas necesidades y expectativas desde su propia perspectiva. Todo se convierte entonces en un proceso de reducir o ajustar las expectativas, de manera que estas, de hecho, encajen dentro de la capacidad para cumplirlas de la otra parte. Esta remodelación de las posiciones requiere mucho tiempo, debate y, con frecuencia, una ospera paciente.

Resolución de disputas.

Las restricciones que pesan sobre la administración durante la aplicación del contrato preceden también de las resoluciones de disputas con el sindicato. En general, hay tres sistemas mediante los cuales se pueden resolver las diferencias entre el sindicato y la administración durante la vigencia del contrato. Un método es demandar a la otra parte ante los tribunales por violación del acuerdo. Aunque posible, es raro que se utilice este mecanismo. Resulta demasiado costoso y requiere mucho tiempo. El segundo método consiste en que el sindicato puede lograr que la administración cambie su posición. Una vez más, este método se usa pocas veces, por que es costoso y requiere mucho tiempo.

Procedimiento de quejas.

La dirección y el sindicato pueden presentar una reclamación cuando se viola el contrato; sin embargo, puesto que la mayoría de las decisiones son tomadas por la administración, hay pocas oportunidades para que el sindicato viole el acuerdo y obligue a la administración a iniciar un procedimiento de quejas por supuestas violaciones de la administración.

El procedimiento de quejas consiste en una serie ordenada de etapas para la resolución de disputas. A

continuación se describen las etapas por las que pasa, por lo común, la queja de un empleado.

* Debate preliminar. Los empleados agraviados analizan las quejas con el supervisor inmediato, en presencia o no de un representante sindical.

* Etapa 1. La queja se redacta por escrito y presenta formalmente al supervisor del primer nivel. Por lo común, el supervisor debe responder por escrito, dentro de un periodo especificado contractualmente, que suele ser de dos a cinco días.

* etapa 2. El representante o el comité de quejas del sindicato lleva la queja por escrito al jefe del supervisor o al departamento de personal. Se requiere una respuesta por escrito, por lo común en el curso de una semana.

* Etapa 3. El presidente del sindicato local u otro importante funcionario sindical lleva la queja ante un miembro de la administración superior o el director de personal. Una vez más, se suele exigir una respuesta por escrito.

Cooperación entre el sindicato y la dirección.

Aún cuando las técnicas de resolución de disputas evitan que la mayoría de las quejas se conviertan en una huelga, son medidas posteriores a los hechos. Incluso el <ganador> de una decisión favorable en el arbitraje pierde tiempo y dinero

necesarios para el litigio. Mediante la cooperación, las dos partes pueden reemplazar las medidas reactivas con planteamientos proactivos. Los esfuerzos de este tipo benefician al sindicato y la compañía, al permitirles ahorrar tiempo y gastos. Esos ahorros pueden implicar beneficios más altos para el patrón y mejores contratos para el sindicato.

Obstáculos para la cooperación.

A menudo, los especialistas en personal buscan la cooperación del sindicato para mejorar la eficiencia de la organización. Sin embargo, esta suele parecerseles menos importante a los dirigentes sindicales. De modo natural, esos funcionarios están más interesados por el bienestar de sus miembros y la obtención de su reelección en la dirección del sindicato. Así, cuando la resolución no resulta atractiva desde el punto de vista político, los dirigentes sindicales tienen pocos incentivos para cooperar. De hecho, si lo hacen, los trabajadores pueden acusarlos de olvidarse de los intereses sindicales. Esas acusaciones pueden significar su derrota dentro del sindicato, ante sus oponentes políticos. Así pues, la cooperación puede no interesar a los dirigentes.

Además de los obstáculos políticos, los dirigentes sindicales pueden desconfiar del departamento de personal. Por ejemplo, las observaciones hirientes durante los esfuerzos de organización pueden convencer a los dirigentes sindicales de que los especialistas en personal se oponen a ellos. Dentro de este clima, los gestos cooperativos se

pueden considerar como argucias entre el sindicato. Si las propuestas cooperativas amenazan a los miembros o a los dirigentes, la desconfianza aumenta y disminuye casi siempre la cooperación.

Métodos corporativos

Una vez que los especialistas en personal perciben los intereses políticos y la suspicacia de los dirigentes sindicales, pueden poner a prueba varios métodos cooperativos.

Los gerentes y los especialistas en personal pueden establecer la cooperación entre el patrón y el sindicato por medio de:

- Consultas previas con los dirigentes sindicales, para suavizar los problemas antes de que se conviertan en quejas formales.
- Un interés sincero por los problemas de los empleados y su bienestar, incluso cuando la administración no este obligada a hacerlo así por las cláusulas del contrato laboral.
- Programas de adiestramiento que comuniquen objetivamente las intenciones del sindicato y los negociadores de la administración y se reduzcan las desviaciones y los malentendidos.
- Comités conjuntos de estudio que les permitan a los funcionarios de la administración y el sindicato encontrar soluciones para problemas comunes.

- Terceros que pueden proporcionar orientación y programas que reúnan más estrechamente a los dirigentes sindicales y los gerentes, para tratar de alcanzar objetivos comunes.

No hay ningún método que sea el mejor de todos para obtener cooperación. Puesto que cada relación es única, los métodos utilizados dependerán de la situación; sin embargo, si los directores de personal pueden establecer relaciones más cooperativas con los sindicatos, la empresa obtiene mayor productividad. En correspondencia, hay mas recursos para que el sindicato y sus miembros puedan presentar mayores exigencias. Por consiguiente, el mejoramiento de las relaciones entre el sindicato y la dirección constituye un papel potencialmente importante que pueden desempeñar los departamentos de personal en las organizaciones sindicales.

BIBLIOGRAFÍA

I. Introducción a la Administración
Un enfoque teórico práctico
Sergio Hernández y Rodríguez
Mc Graw Hill

II. Motivación y Alta Dirección
Victor H. Vroom / Edward L. D.
Editorial: Trillas
México, 1986

III. Organizaciones
Richard H. May
3ª. Edición
Editorial: Prentice Hall
México, 1986

IV. El Cambio Organizacional
Newton Margulies / John C. Wallace
Editorial: Trillas
México, 1984

V. Solución de Conflictos Interpersonales

Alan C. Filley

Editorial: Trillas

México, 1984

VI. Modificación de la Conducta Organizacional

Fred Luthans / Robert K. Kreither

Editorial: Trillas

México, 1985

VII. Administración de Sueldos y Salarios

Miltón L. Rock

2ª. Edición

Editorial: Mc Graw Hill

México, 1984

VIII. Administración

James A. F. Stoner / Charles Wankel

3a. Edición

Editorial: Prentice Hall

México, 1983

IX. Los Problemas Humanos de la Dirección

George Strauss / Leonard R. Sayles

Editorial: Herrero Hermanos, Sucesores S.A.

México, 1986

X. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos

David R. Hampton / Charles E. Summer / Ross A. Weber

Editorial: Trillas

México, 1988

XI. Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

Editorial: Trillas

México, 1995

XII. Introducción a la Teoría General de la Administración

Idalberto Chiavenato

Editorial: Mc Graw Hill

México, 1992

XIII. Ley Federal del Trabajo

1ª. Edición

Editorial: Delma

México, 1997

XIV. Administración

Harold Koontz / Heinz Weihrich

Editorial: Mc Graw Hill

México, 1982

XV. Administración de Personal

Raymundo Amaro Guzmán

Editorial: Limusa

México, 1983

XVI. Antecedentes Operacionales

Ing. Mariano Mora Hernández

XVII. Aniversario de la S.T.P.R.M.

Lic. Moisés Gonzáles Pérez

XVIII. Bases esenciales de la administración

Massie, Joseph L.

3a. Edición

Editorial: Diana

México, 1973

XIX. Elementos de administración Moderna

Koontz, Harold y Cyril O'Donell

Editorial: Mc Graw Hill

México, 1974

XX. Planeación y Organización de Empresas
Gómez Ceja, Guillermo
Diseño y Composición Litográfica S.A.
México, 1973

XXI. Administración de Empresas
Reyes Ponce Agustín
Editorial: Limusa
México, 1973