

**Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**Implantación de un sistema de gestión de la calidad  
basado en la Norma ISO 9001: 2000 en la Gerencia  
Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos  
Mexicanos. Enero – junio del 2001  
Estudio del caso y propuesta de metodología para la  
implantación.**

# **T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

**PRESENTA**

**JORGE ALMANZA RODRÍGUEZ**

**Director de Tesis: Prof. Manuel Quijano Torres**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**MAYO DE 2005**



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.

**Para:**

**Alma, Jorge Luis y Sandra.**

## Contenido.

	Página
Introducción.	1
1. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos.	4
1.1. Antecedentes.	4
1.2. Misión y visión.	9
1.3. Organización y funciones generales.	11
1.4. Personal con que cuenta.	16
1.5. Principales procesos.	17
1.6. El papel rector de la Gerencia Corporativo de Recursos Humanos en el ámbito institucional.	21
2. ¿Qué es el control total de calidad y el ISO 9000?	24
2.1. Conceptos relacionados con la calidad.	24
2.2. La evolución de los conceptos y esquemas de calidad.	28
2.3. Los sistemas de Gestión de la Calidad y las normas ISO 9000.	34
3. La implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos. Enero – junio del 2001. Análisis de la estrategia y metodología utilizadas.	40
3.1. Consideraciones preliminares.	40
3.2. Estrategia y metodología utilizadas.	41
3.3. Resultados del proceso de implantación.	51
4. Propuesta de metodología para reiniciar la implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos.	54
4.1. Administración del cambio.	57
4.2. Planeación.	62

4.3. Diagnóstico.	71
4.4. Capacitación.	72
4.5. Análisis de procesos.	75
4.6. Documentación del sistema.	78
4.7. Inicio de Operaciones.	80
5. Conclusiones.	84
6. Anexos.	89
6.1. Funciones de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.	90
6.2. Cuestionario para identificación del clima organizacional en materia de calidad.	97
6.3. Formato para inventario de información de procesos.	102
6.4. Método de análisis de procesos.	107
7. Fuentes de investigación.	112

## Introducción

La utilización del control de calidad, los sistemas de gestión de la calidad y las normas ISO 9000, como herramientas administrativas, representan una oportunidad de mejoramiento para las organizaciones actuales, ya que proponen una forma de administración que nos obliga a revisar su funcionamiento desde perspectivas más profundas y variadas, como el enfoque de sistemas y procesos con una alta orientación al cliente.

En Petróleos Mexicanos, la experiencia que se tiene en este tipo de modelo de administración por calidad, ha tenido un gran impulso principalmente en las áreas operativas, como refinerías o complejos petroquímicos, sin embargo, la influencia que se presenta para áreas administrativas es bastante reducida.

El objetivo de la investigación es analizar el proceso que llevó a cabo la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos para implantar un sistema de gestión de la calidad, basado en las normas ISO 9000, y determinar las causas que impidieron concluir exitosamente con dicha implantación.

Independientemente del interés personal que tengo por aprender más sobre la calidad, mi elección del tema obedece a que considero que la metodología utilizada en el proceso de implantación del sistema de calidad en dicha Gerencia, no consideró con la suficiente profundidad, aspectos básicos como la planeación, la capacitación y, principalmente, el manejo del cambio, lo que influyó de manera negativa en el proyecto.

Por otra parte, una razón más que puede ser válida para el estudio de este caso, es que la actual administración del Gobierno mexicano promueve el uso de la calidad como una forma de eficientar la gestión de sus dependencias, así como para mejorar la imagen de los funcionarios públicos y la burocracia, de tal manera que está influyendo decisivamente para que se adopten y mantengan sistemas de gestión de la calidad.

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos inició en enero del 2001 un proyecto que tenía por objeto implantar un sistema de gestión de la calidad, basado en la versión 2000 de las normas ISO 9000.

El proyecto fue limitado desde su inicio por una serie de factores que propiciaron que se fuera diluyendo hasta terminar en el completo abandono. Los esfuerzos emprendidos para la fase de sensibilización y el inicio de la documentación del sistema, se vieron de repente suspendidos, lo que generó un ambiente falto de motivación e inclusive se profundizó la actitud de rechazo que el personal presentó desde el inicio del proyecto.

La Gerencia de Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos tiene acceso a herramientas tecnológicas de punta, sin embargo continúa utilizando prácticas administrativas tradicionales como son una estructura orgánica funcional y estructuras jerárquicas verticales, que limitan en gran medida su eficiencia.

Paralelamente, enfrenta, al igual que la mayoría de las organizaciones, diversos problemas que se manifiestan en los diferentes ámbitos de la administración, sin embargo, destacan por su importancia los relacionados con la asignación de los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades. En este sentido, la utilización del control total de la calidad, y el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, pueden ser una forma metódica y sistematizada para enfrentar dicha escasez de recursos y lograr, inclusive, un mejoramiento operativo y administrativo.

Considero que las autoridades de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos no han dado la debida importancia a las diversas herramientas administrativas que hoy en día están en boga, y que resultan necesarias para enfrentar las nuevas circunstancias de la empresa. En este sentido, se ha visto rebasada por las diferentes tendencias que buscan nuevas formas de hacer las cosas que permitan hacer eficiente el desempeño de las organizaciones en términos de ahorro de recursos, oportunidad en la entrega de sus productos o la prestación de sus servicios, así como una mejor atención a los clientes, sean éstos externos o internos.

En este sentido, el planteamiento de esta tesis es que el reinicio de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos después de la experiencia negativa que se vivió, requiere de una estrategia innovadora y convincente para recuperar la confianza del personal y transformar su rechazo en aceptación y compromiso al proyecto. Tanto la recuperación de la confianza del personal como la transformación del rechazo en aceptación y compromiso involucra un gran esfuerzo de convencimiento que debe estar basado en acciones congruentes por parte de las autoridades de la gerencia y en la demostración de resultados de inmediata aplicación.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos y las conclusiones. En el primero se describen los aspectos preponderantes de la organización que representa la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, como sus antecedentes, su misión y visión, sus funciones y sus principales procesos.

El capítulo dos es una recopilación cronológica de la información relacionada con los conceptos relativos al control total de calidad y el ISO 9000 que pretende poner el trabajo de tesis en un marco conceptual que permita contextualizar la necesidad de cambio que existe en dicha Gerencia.

El capítulo tres está dedicado a detallar la experiencia que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos vivió en el período enero – junio del 2001 en un intento por implantar y operar un sistema de gestión de la calidad, destacándose los principales errores cometidos tanto por las autoridades de la organización como por el personal encargado del proyecto.

A partir de dicha experiencia, en el capítulo cuatro se plantea una propuesta de metodología para lo que, según mi consideración, podría ser la forma en que deberá emprenderse un nuevo intento de implantación exitosa de un sistema de gestión de la calidad que le permita a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos eficientar su gestión administrativa, en aras de un mejor desempeño de sus funciones.

Cabe destacar que, en virtud de que la mayor parte de la información relativa a los aspectos formales de la organización de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se encontraban en la pagina de Intranet que dicha Gerencia tiene en Petróleos Mexicanos, esta fuente de información fue la más utilizada en el capítulo donde se detallan las funciones y estructura orgánica de dicha Gerencia.



# Capítulo 1. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos.

## 1. 1 Antecedentes.

Petróleos Mexicanos se creó el 7 de junio de 1938 como un organismo descentralizado que “*deberá encargarse del manejo de los bienes muebles e inmuebles que se había expropiado a las empresas petroleras*”; así como “*de las operaciones de exploración, explotación, refinación, almacenamiento y distribución*”<sup>1</sup> del petróleo y sus derivados.

Desde ese momento se creó dentro de la estructura orgánica de la entidad paraestatal un área encargada de la atención de las relaciones laborales y de los asuntos relativos a la administración de personal en la industria, a través de lo que se denominó Departamento Central de Personal, primer antecedente de la actual Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

En 1944, se incluye en el Contrato Colectivo de Trabajo, negociado con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), “*el puesto de Gerente de Administración y de Personal, como uno de los funcionarios con amplias facultades para tratar y resolver los asuntos de trabajo*”<sup>2</sup>. De conformidad con la negociación efectuada con el STPRM dicho puesto se consideró como parte del grupo de trabajadores de confianza que debía ser designado por la Dirección General.

En mayo de 1950 se precisan las funciones de cada uno de los órganos de Petróleos Mexicanos, por lo que en relación con la administración de personal se estipuló que el órgano correspondiente se dedicaría fundamentalmente a:

*“La relación de la Institución con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana; la interpretación general del Contrato Colectivo de Trabajo; el estudio y resolución de conflictos de trabajo; el estudio de las condiciones generales de trabajo y la proposición de las medidas pertinentes, de carácter general, para mejorar dichas condiciones; así como el estudio y proposición de las medidas de carácter general, para mejorar dichas condiciones, así como analizar y proponer medidas generales tendientes a mejorar la organización de la Industria”.*<sup>3</sup>

En 1966 y con objeto de que existiera un solo órgano central encargado de los asuntos de personal y de las relaciones laborales de la empresa se creó la Gerencia de Personal, haciéndola depender de la Subdirección Técnica

---

<sup>1</sup> Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. “El Petróleo en México”, Tomo I. México, 1988. (p. 45)

<sup>2</sup> Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos. *Manual de organización*. Página de Intranet de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. <http://gcrh.dca.pemex.com/>. Submenú servicios, manual de organización

<sup>3</sup> Ídem

Administrativa, de manera que absorbió la totalidad de las funciones asignadas hasta el entonces Departamento Central de Personal que se encargaba de desarrollar las funciones operativas en el ámbito central de la empresa, y que desapareció en 1967.

Dicha Gerencia quedó conformada por las oficinas de:

- *“Organización y administración de personal.*
- *Capacitación y escalafones.*
- *Calificación de puestos e integración de personal.”*<sup>4</sup>

En 1980 se autorizó una nueva reorganización de la Gerencia de Personal que afectó tanto sus órganos centrales como regionales lo que trajo consigo los cambios siguientes:

La oficina de calificación de puestos cambio de denominación al de Organización y Análisis de Productividad, que posteriormente se convertiría en el Departamento de Integración de personal. Así mismo se *“establece la estructura del Departamento de Salarios y Prestaciones Económicas”* y la *“función de capacitación se dividió en los departamentos de Capacitación al Personal Obrero y Capacitación al Personal Profesionista”*.<sup>5</sup>

Por lo que respecta a la función de organización, en 1981 se adscribió a la Gerencia de Desarrollo Institucional dependiente de la Subdirección de Planeación y Coordinación, por lo que se separó la función hasta ese momento vinculada a la administración de personal.

Durante 1984 se crea dentro de la Subdirección Técnica Administrativa la Coordinación Ejecutiva de Recursos Humanos como un nuevo estrato jerárquico a la cual se adscribieron las Gerencias de Relaciones Laborales y de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos.

Como se puede observar a partir de ese momento se estableció una clara separación de las relaciones laborales propiamente dichas, de la administración de personal. Esta situación prevalece hasta la actualidad.

En 1985 y debido a un proceso de reducción de estructuras desapareció la Gerencia de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos y se mantuvo la Gerencia de Relaciones Laborales a la que se le adscribió la Subgerencia de Productividad y Desarrollo que dependía de aquélla.

Para 1988, y como consecuencia de sucesivas reorganizaciones la función de personal estaba dividida en cuatro órganos: *“La Gerencia de Relaciones Laborales, la Unidad de Planeación y Evaluación, la Unidad de Obras Habitacionales y la Unidad de Normalización Operativa”*.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Ídem

<sup>6</sup> Ídem.

A fin de unificar nuevamente bajo un solo mando las funciones relacionadas con los recursos humanos, en 1990 se autorizó la transferencia de la Gerencia de Desarrollo Organizacional a la Coordinación Ejecutiva de Recursos Humanos, de manera que se conjuntaron con la administración de personal los *“procesos de análisis y diseño de organizaciones y de integración de personal”*.<sup>7</sup>

En dicho contexto y como parte de una nueva reorganización, en mayo de 1991 la Dirección General de Petróleos Mexicanos autorizó la fusión de la Gerencia de Desarrollo Institucional con la Unidad de Integración de Personal, Salarios y Prestaciones, y se creó la Gerencia de Administración de Recursos Humanos y Organización.

Junio de 1992 representa para Petróleos Mexicanos un parte aguas, ya que sufrió un cambio significativo en su organización. A partir de esa fecha la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios le confiere el *“mando estratégico general de la Industria al órgano corporativo y se lleva a cabo la descentralización de la operación en cuatro Organismos Subsidiarios: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica y Pemex Petroquímica”*.<sup>8</sup>

Hasta ese año la función de administración de recursos humanos se encontraba centralizada en las Gerencias de Administración de Recursos Humanos y Organización, y de Relaciones Laborales, en este sentido y atendiendo a los lineamientos de descentralización derivados del nuevo esquema corporativo de Petróleos Mexicanos, la Gerencia de Administración de Recursos Humanos y Organización inicia el proceso de transferencia de sus funciones operativas y recursos asociados, a las Gerencias de Recursos Humanos; proceso que se realizó de agosto a diciembre de 1992.

En el año de 1993 se autorizó la reorganización de la Industria, dentro de la cual se consideró el cambio de denominación de la Subdirección Técnica Administrativa, por la de Dirección Corporativa de Administración, a la que se adscribieron las funciones de administración y desarrollo de personal, bajo la responsabilidad de la Subdirección Corporativa de Relaciones Laborales y la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Ese mismo año se autorizó el esquema funcional de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y se le incorporan las Subgerencias de Remuneraciones, de Desarrollo Organizacional y de Desarrollo Humano, así como la Unidad de Planeación y Evaluación. Es hasta 1994 cuando se establecen claramente las *“funciones de representatividad, normatividad, evaluación, consolidación de Información y asesoría en materia de recursos humanos que definen su papel en el modelo de operación corporativo”*.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ídem.

<sup>8</sup> Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Diario Oficial de la Federación. 6 de julio de 1992.

<sup>9</sup> Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos. *Manual de organización*. Página de Intranet de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. <http://qcrh.dca.pemex.com/>. Submenú servicios, manual de organización

Por último, en el año 1999 la Subdirección Corporativa de Relaciones Laborales transfiere a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos el área correspondiente a los servicios de personal y pago de salarios y prestaciones, con lo que se conforma la Unidad de Administración de Recursos Humanos y durante el año 2000 la organización de la Gerencia se fortaleció con la incorporación en la Unidad de Planeación y Evaluación, de las funciones relacionadas con la administración del módulo de recursos humanos del sistema SAP R/3, que fue implantado para obedecer la estrategia institucional de establecer la plataforma SAP 3 como la base de los sistemas para la administración de la empresa.

Es así como se encuentra conformada la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en el momento en que, en enero de 2001, se realiza el primer intento para establecer un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9000.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico para facilitar la descripción de el proceso de evolución de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

**Evolución de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.  
Cuadro sinóptico.**

Año	Evento
<b>7 de junio de 1938</b>	Se conforma Petróleos Mexicanos como empresa del estado. La administración de personal se realiza a través del Departamento Central de Personal.
<b>1944</b>	Se incluye en el Contrato Colectivo de Trabajo, negociado con el Sindicato(STPRM), el puesto de Gerente de Administración y de Personal.
<b>1966</b>	Se crea la Gerencia de Personal, adscrita a la Subdirección Técnica Administrativa. Absorbe la totalidad de las funciones asignadas hasta entonces al Departamento Central de Personal.
<b>1981</b>	La función de organización se asigna a la Gerencia de Desarrollo Institucional de la Subdirección de Planeación y Coordinación.
<b>1984</b>	Se crea dentro de la Subdirección Técnica Administrativa, la Coordinación Ejecutiva de Recursos Humanos a la que se adscriben las Gerencias de Relaciones Laborales y de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos.
<b>1985</b>	Desaparece la Gerencia de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos y se mantiene la Gerencia de Relaciones Laborales.
<b>1988</b>	La función de personal está dividida en cuatro órganos: La Gerencia de Relaciones Laborales, la Unidad de Planeación y Evaluación, la Unidad de Obras Habitacionales y la Unidad de Normalización Operativa.
<b>1990</b>	Se unifican bajo un solo mando las funciones relacionadas con los recursos humanos. Se transfiere la Gerencia de Desarrollo Organizacional a la Coordinación Ejecutiva de Recursos Humanos.
<b>1991</b>	Se fusiona la Gerencia de Desarrollo Institucional con la Unidad de Integración de Personal, Salarios y Prestaciones, y se crea la Gerencia de Administración de Recursos Humanos y Organización.
<b>1992</b>	Se implanta el esquema corporativo en Petróleos Mexicanos. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos realiza el proceso de transferencia de funciones y recursos a las Gerencias de Recursos humanos de los Organismos Subsidiarios.
<b>1993</b>	La Subdirección Técnica Administrativa cambia de denominación a Dirección Corporativa de Administración y se le adscriben las funciones de recursos humanos, bajo la responsabilidad de la Subdirección Corporativa de Relaciones Laborales y la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
<b>1994</b>	Se establecen las funciones de representatividad, normatividad, evaluación, consolidación de Información y asesoría en materia de recursos humanos que definen su papel en el modelo de operación corporativo de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
<b>1999</b>	La Subdirección Corporativa de Relaciones Laborales transfiere a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos el área correspondiente a los servicios de personal y pago de salarios y prestaciones.
<b>2000</b>	La organización de la Gerencia se fortalece con la incorporación de las funciones relacionadas con la administración del módulo de recursos humanos del sistema SAP R/3 en la Unidad de Planeación y Evaluación.

Fuente: Desarrollado por el sustentante

## 1.2 Misión y visión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Antes de describir la organización de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, considero indispensable exponer brevemente la organización de Petróleos Mexicanos, a fin de que el lector ubique de manera más precisa el lugar en que se encontraba dicha Gerencia en el período mencionado.

Petróleos Mexicanos estaba formado básicamente por un Corporativo y cuatro organismos subsidiarios: PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica y PEMEX Petroquímica. Asimismo cuenta con: PMI Petróleos Mexicanos Internacional, y el IMP Instituto Mexicano del Petróleo; organizaciones que si bien no dependen directamente de la entidad, guardan una estrecha vinculación para fines de comercialización la primera, y para fines de investigación, desarrollo y capacitación la segunda.

El Corporativo en particular estaba integrado por 4 Direcciones Corporativas: de Planeación, de Finanzas, de Administración, de Operaciones, de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos, de Competitividad e Innovación, de Seguridad y Protección Ambiental y, la Contraloría General Corporativa. (Figura No. 1).

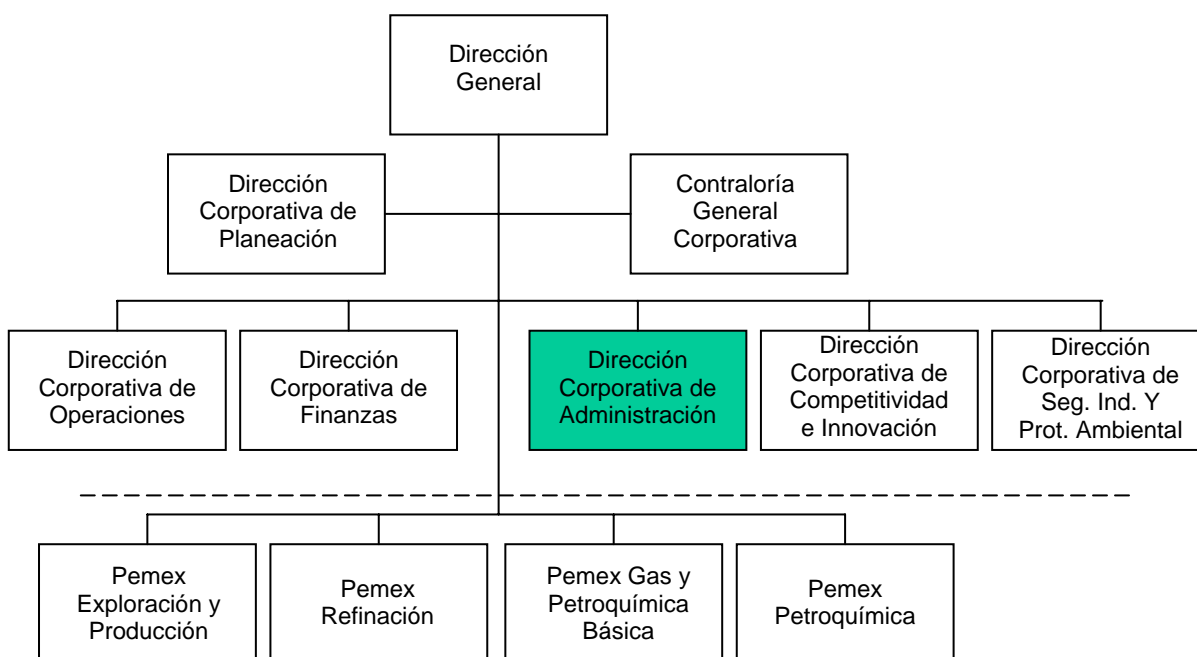


Fig. 1 .Estructura orgánica de Petróleos Mexicanos. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos depende de la Dirección Corporativa de Administración.  
Fuente: Desarrollado por el sustentante.

Cabe hacer mención que a partir de la separación de la entidad en 1992, cada organismo subsidiario cuenta con áreas propias, e independientes del corporativo, para la administración de sus recursos materiales, financieros y de personal, con niveles jerárquicos de gerencia.

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos dependía directamente de la Dirección Corporativa de Administración la cual, además de esta función tenía adscritas áreas que se encargan de las relaciones laborales, servicios médicos, telecomunicaciones, jurídicas, comunicación y desarrollo social, protección y seguridad, informática, adquisiciones y servicios generales de conservación y mantenimiento.

Tanto la visión como la misión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos estaban consignadas en el manual de organización, por lo que podían considerarse lineamientos oficiales que marcaban su comportamiento como organización.

En relación con la visión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, el manual de organización de la gerencia especificaba que buscaba convertirse en:

- *“Una organización moderna, altamente eficiente y totalmente sistematizada.*
- *Promotores del cambio de la administración de recursos humanos en el proceso de transformación de la industria.*
- *Que cumpla cabalmente con su rol corporativo, en armonía con los Organismos Subsidiarios y propicie la autonomía de gestión.*
- *Integrada con profesionales capacitados, actualizados en las mejores prácticas y que generen tecnología para garantizar la mejora continua de los procesos”.*<sup>10</sup>

Así mismo, el documento mencionado establecía como la misión de la Gerencia lo siguiente:

*“Nuestro compromiso es conducir la administración de recursos humanos con un enfoque empresarial, proporcionando la infraestructura normativa, que apoye el proceso de transformación de la Industria y que contribuya al logro de resultados de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios”.*<sup>11</sup>

Como puede observarse, tanto la visión como la misión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos daban relevancia a la eficiencia, a la sistematización de sus procesos y a la transformación, aunque no se establecía la manera en que se logrará esto, debido que en el manual de organización no se precisaban los procesos que desarrolla la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Así mismo, en dicho documento tampoco se mencionaban los mecanismos que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos preveía aplicar para llevar a cabo su modernización.

---

<sup>10</sup> Ídem

<sup>11</sup> Ídem

El manual de organización establecía de la misma manera, que *“los esfuerzos de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos están dirigidos al cumplimiento de la misión institucional de recursos humanos, a través de su propia misión”*<sup>12</sup>, por lo que, describía como sus objetivos generales los siguientes:

- *“Conducir la planeación y evaluación de recursos humanos y coordinar el desarrollo de la arquitectura de los sistemas institucionales.*
- *Promover y orientar el desarrollo integral del elemento humano y su cultura organizacional hacia la eficiencia, calidad y productividad.*
- *Orientar el diseño de las estructuras orgánico – ocupacionales bajo principios de flexibilidad y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, manteniendo el equilibrio organizacional.*
- *Contar con un sistema de remuneración que otorgue un ingreso justo y equitativo a los trabajadores y sea competitivo con el mercado de trabajo.*
- *Emitir la normatividad institucional que regule los procesos de administración de recursos humanos, fortalezca la estrategia corporativa y favorezca la autonomía de gestión”.*<sup>13</sup>

### **1.3 Organización y funciones generales.**

Un aspecto fundamental para tener una dimensión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos es la evaluación de sus metas y objetivos así como de la organización que la conforma. En este sentido considero relevante describir la organización que tenía en ese momento para comprender con claridad el fenómeno que se pretende estudiar en la presente investigación.

El manual de organización vigente establecía que: *“la estructura orgánica de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, al considerar los objetivos que le han sido asignados, se diseñó en su segundo estrato jerárquico, conforme al criterio de organización por especialidad, de tal forma que está constituida”*<sup>14</sup> por tres subgerencias: de Remuneraciones, de Desarrollo Organizacional y de Desarrollo Humano; y dos unidades: de Planeación y Evaluación y de Administración de Recursos Humanos

A continuación se describen cada una de éstas unidades organizacionales:

En primer lugar el manual de organización describe el objetivo de la **Subgerencia de Remuneraciones** de la manera siguiente: *“coadyuvar al fortalecimiento de la Industria Petrolera Estatal y a la dignificación del recurso humano, manteniendo un Sistema de Remuneraciones altamente competitivo que favorezca un esquema de justicia y equidad interna, que propicie el arraigo y atracción del personal altamente calificado y contribuya*

---

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem



al mejoramiento de la calidad y productividad”<sup>15</sup>. Hacia el interior, esta Subgerencia está organizada por proyecto por las áreas siguientes:

- a) Proyecto de Cifras Básicas e Indicadores.
- b) Proyecto de Estructura Salarial y Tabuladores de Pago.
- c) Proyecto de Estudios Actuariales y Servicios a Funcionarios Superiores y Mandos Medios.
- d) Proyecto de Estudios Económicos y Valuaciones Comparativas de Mercado.
- e) Proyecto de Codificación Única y Padrón de Servidores Públicos.

Entre sus funciones principales destacaban la de ser el área responsable de emitir tanto la normatividad como la metodología que debe aplicarse, a todo Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, en materia de remuneraciones, cifras básicas relacionadas con el control de las plazas y, principalmente, la elaboración y difusión de los tabuladores de salarios que se aplicaba al personal de toda la Industria.

En cuanto a la **Subgerencia de Desarrollo Humano**, tenía el objetivo: *“proyectar y establecer procesos que promuevan el desarrollo del factor humano de la empresa sustentado en las técnicas especializadas aplicables dentro del ambiente de trabajo y acordes a la Institución, a fin de orientar y planear el cambio hacia una cultura de excelencia”*<sup>(5)</sup>. A su vez, esta subgerencia se componía de las áreas de:

- a) Normatividad y Consolidación de Información.
- b) Desarrollo Ejecutivo y Cultura Organizacional.
- c) Planeación y Operación de Programas.

Esta Subgerencia tenía la responsabilidad de ser el ente normativo en materia de capacitación, desarrollo de personal, servicio social y prácticas estudiantiles para toda la empresa.

Asimismo, se encargaba de integrar el programa anual de capacitación y de su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal; del establecimiento de comités de normalización y certificación de competencias laborales, y de los programas de inducción, perfiles de puestos, planes de carrera, evaluación del potencial y desempeño y de los relacionados con la orientación a la jubilación y retiro de la empresa.

Por otra parte era el área que coordinaba las acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el personal.

Por lo que respecta a la **Subgerencia de Desarrollo Organizacional**, consideraba como su objetivo: *“orientar y apoyar integralmente a las dependencias de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en cuanto a su organización y capital humano, como parte de la conducción central y estratégica del corporativo y con pleno respeto a la autonomía de*

---

<sup>15</sup> Idem.

*gestión de las subsidiarias, a través de la promoción de la normatividad y las mejores prácticas en la materia”* <sup>16</sup>. Estaba conformada por las siguientes Coordinaciones:

- a) Desarrollo Organizacional para Pemex Exploración y Producción.
- b) Desarrollo Organizacional para Pemex Refinación.
- c) Desarrollo Organizacional para Pemex Gas y Petroquímica Básica.
- d) Desarrollo Organizacional para Pemex Petroquímica.
- e) "A" de Desarrollo Organizacional para Pemex Corporativo.
- f) "B" de Desarrollo Organizacional para Pemex Corporativo.
- g) "C" de Desarrollo Organizacional para Pemex Corporativo.
- h) Desarrollo Organizacional para los Servicios Médicos.
- i) Desarrollo Organizacional para la Gerencia de Ingeniería de Telecomunicaciones.
- j) Del Sistema Integral de Organización
- k) De Evaluación.

La Subgerencia de Desarrollo Organizacional estaba encaminada a la emisión de la normatividad en materia de creación, modificación y baja de estructuras de organización para el Corporativo y las Subsidiarias.

En este contexto, se encargaba del control total de las plazas existentes y es la que revisaba, sancionaba y tramitaba, ante las máximas autoridades de Petróleos Mexicanos cualquier cambio que se presentaba en la organización de la empresa y que impactara en la determinación y actualización de los perfiles de puestos.

Derivado de lo anterior, también era responsable de coordinar que se mantuvieran actualizados los manuales de organización y de procedimientos de cada una de las áreas del corporativo y de los organismos subsidiarios.

La **Unidad de Planeación y Evaluación**, tenía como objetivo *“conducir el desarrollo de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, e integrar información consolidada para la evaluación de los resultados de la gestión y la toma de decisiones que contribuya al logro de los objetivos de la Industria”* <sup>17</sup>: Esta Unidad estaba integrada por las áreas siguientes:

- a) Planeación.
- b) Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos.
- c) Desarrollo de Procesos de Recursos Humanos.
- d) Control de Gestión.
- e) Administración del módulo de recursos humanos de SAP.

Las funciones que tenía asignadas estaban relacionadas con el desarrollo e implantación del “Plan Institucional de Recursos Humanos” que estaba considerado como el instrumento rector para impulsar la modernización de

---

<sup>16</sup> Ídem.

<sup>17</sup> Ídem

los recursos humanos tanto en el corporativo como en los organismos subsidiarios.

A partir de esta función, se encargaba de ser el área que coordinaba, la aplicación de las acciones que se derivaban de dicho Plan en toda la empresa, impulsando su cumplimiento y evaluación, así como la estandarización de la tecnología de información y sistemas en materia de administración de personal.

En cuanto a la **Unidad de Administración de Recursos Humanos**, consideraba como su objetivo *“proporcionar con calidad y calidez los servicios administrativos relativos a la contratación, registro de personal, suministro de prestaciones y elaboración de la nómina de los empleados adscritos al Corporativo y a los jubilados del centro administrativo”*<sup>18</sup>. La Unidad estaba organizada por proyecto, de la siguiente manera:

- a) Proyecto de Servicios al Personal
- b) Proyecto de Prestaciones al Personal.
- c) Proyecto de Nómina.

Esta Unidad era el área que se encargaba directamente de los aspectos operativos relacionados con la administración de los recursos humanos, es decir, de los trámites de contratación, vacaciones, ausencias y pagos de sueldos, salarios y prestaciones contractuales.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos (Figura No. 2)

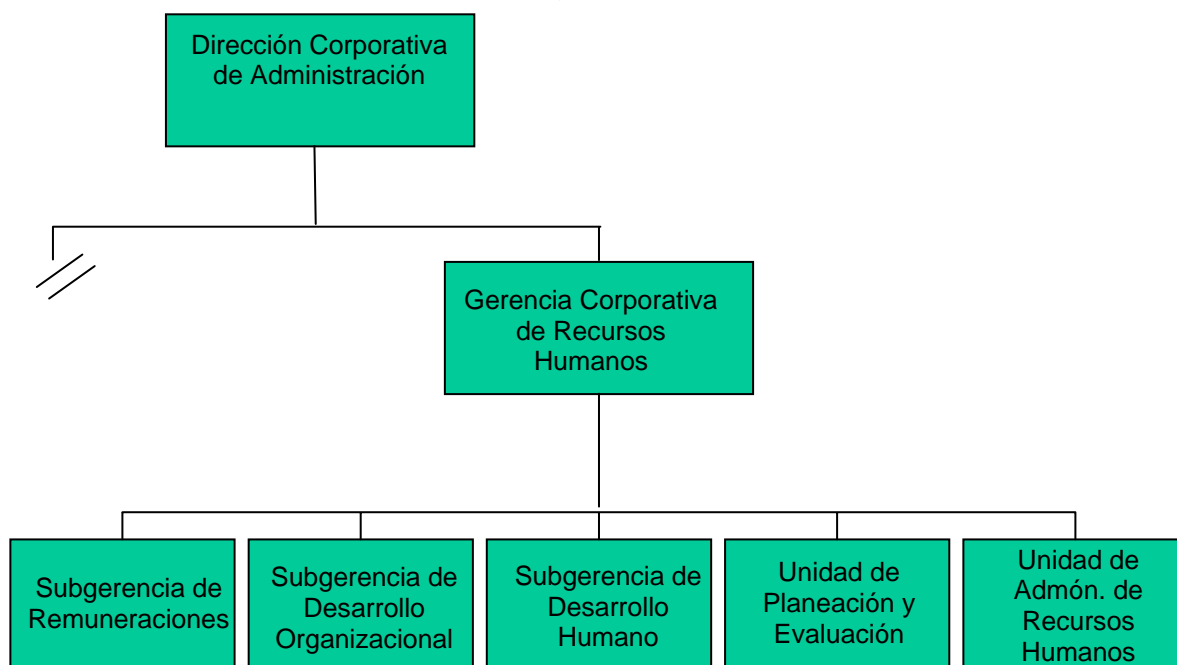


Fig. No. 2. Estructura orgánica de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos  
Fuente: Desarrollado por el sustentante

<sup>18</sup> Ídem

Las funciones detalladas de cada una de las áreas de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se presentan en el anexo 1.

Como puede observarse, en la descripción de los objetivos mencionados anteriormente para cada una de las áreas, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos realiza, principalmente, dos tipos de actividades.

Por una parte las que se pueden denominar como corporativas, y que son aquellas imprescindibles para el funcionamiento de la empresa. Dichas funciones son de carácter normativo, rector y de impacto institucional, como por ejemplo el establecimiento de los tabuladores de salarios y de la reglamentación en materia de capacitación o de estructuras de organización, que son de aplicación obligatoria para las Gerencias de Recursos Humanos de los Organismos Subsidiarios.

Por otra parte, se encuentran las funciones que tienen que ver directamente con la administración del personal que labora en las áreas corporativas. Entre estos servicios se encuentran la contratación, el trámite de ausencias y vacaciones; así como el pago de salarios y prestaciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo y el Reglamento de Trabajadores de Confianza. Asimismo, todas las acciones relacionadas con la organización, difusión y coordinación de los cursos de capacitación a dicho personal.

## 1.4 Personal con que cuenta.

La plantilla de personal está conformada por 159 plazas, de las cuales son 146 de confianza y 13 sindicalizadas.

## 1.5 Principales procesos.

Uno de los aspectos fundamentales para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad, basado en las normas ISO 9000, es la utilización del enfoque de procesos para la operación y mejoramiento de la organización.

De acuerdo con la Norma ISO 9004:2000<sup>19</sup>, *“Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso”*.<sup>20</sup>

En este sentido, si consideramos que cualquier proceso está dedicado a transformar insumos (llámense éstos materiales, bienes, ideas, información o estímulos), en resultados o productos, podemos inferir que dentro de una organización todas las funciones que se realizan dentro de la organización pueden contener uno o más procesos.

El enfoque sistémico es un instrumento teórico metodológico importante para tratar de explicar los fenómenos que se presentan en la administración pública. El estudio que nos ocupa permite utilizar este enfoque para identificar los procesos que desarrolla la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y vincularlos o relacionarlos con las perspectivas teóricas existentes para determinar las brechas que pudieran existir y así, intentar explicar las causas que determinaron el fracaso al implantar un sistema de gestión de calidad en dicha Gerencia.

El enfoque de sistemas *“ha resultado ser uno de los métodos analíticos mas adecuados dado que: ubica a las organizaciones como subsistemas de un sistema social en constante cambio, con el cual tienen comunicación, y permite analizar el interior de la organización al dividirla en subsistemas que cumplen determinadas funciones y que una vez integradas, ayudan al logro de los objetivos del todo”*.<sup>21</sup>

Adriana Hernández describe que en “Administración y desarrollo de personal público”, que “la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

---

<sup>19</sup> ISO Siglas de la Organización Internacional de Estandarización. Organización no gubernamental dedicada a la emisión de normas técnicas para la normalización de procesos. Las normas ISO 9000 es una familia de normas para la implantación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad, de aplicación general en las organizaciones.

<sup>20</sup> Norma ISO 9004:2000, Directrices para la mejora del desempeño. ISO/TC/176/STTG. Introducción p.VII.

<sup>21</sup> Hernández Puente, Adriana. “Administración y Desarrollo de personal público. Ed. INAP. México 1994.

de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>22</sup>.

A fin de presentar un contexto adecuado para la descripción de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, es necesario concebirla como parte de un sistema superior: el sistema de administración de la entidad Petróleos Mexicanos, que considera un subsistema para administrar los recursos financieros, otro para administrar los recursos materiales y un último para administrar al personal.

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se encarga sólo de una parte del subsistema de personal, ya que comparte las funciones que son específicamente operativas con las Gerencias de Recursos Humanos y los departamentos de personal de las subsidiarias. Como se describirá más adelante, esta Gerencia juega un rol de suma importancia en aspectos normativos y de integración de información en toda la institución.

De acuerdo con José R. Castelazo, el sistema de administración de personal público tiene tres objetivos. El primero es funcional y se *“refiere a lograr que el personal al servicio de la dependencia labora en relación con los objetivos institucionales”*. El segundo es cualitativo y abarca: *“elevar la productividad del personal y satisfacer los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores”*. El tercero es de carácter operativo y consiste en *“resolver eficaz, eficiente y congruentemente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral”*<sup>23</sup>.

Para análisis del sistema que presupone la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos así como la identificación de los procesos que desarrolla conviene definir con base en lo expuesto por Castelazo que dicho sistema está integrado por tres subsistemas: de regulación, de apoyo y sustantivo.

El subsistema de regulación establece el *“marco de referencia que fije las fronteras, tiempos y responsabilidades , y que planee, presupueste, organice y evalúe las actividades”* que se realizan.

El subsistema de Apoyo permite el *“manejo oportuno y veraz de la información en materia de gestión de personal”*.<sup>24</sup> Tiene como propósito *“captar información relevante, suficiente, veraz, oportuna y trascendente para el sistema”*<sup>25</sup>.

Por su parte el subsistema Sustantivo *“abarca el funcionamiento básico del sistema a través de cuatro áreas administrativas: empleo, remuneraciones, relaciones laborales y capacitación y desarrollo”*<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Idem Pp. 113.

<sup>23</sup> Castelazo, José R. “Técnicas y especialidades en administración de personal público”. Ed. INAP Praxis. México 1985. p13.

<sup>24</sup> Ídem. P. 14

<sup>25</sup> Ídem. P. 16

<sup>26</sup> Ídem. P. 14

El sistema de administración y desarrollo de personal, considera de manera formal, una serie de procesos, estrechamente interrelacionados, que suponen la realización de actividades antes, durante y después de la permanencia del personal en la organización.

Así pues, antes de la incorporación de los trabajadores a la estructura, es necesario realizar una planeación cuidadosa que considere la identificación de las necesidades de la organización, la determinación de los puestos y su valuación para conocer las condiciones que habrán de cumplirse cuando se atiendan las responsabilidades y objetivos para los que dicha organización fue creada. A partir de esta etapa se continúa con las acciones para el reclutamiento, selección, inducción y contratación de los trabajadores.

Durante la vida laboral de los trabajadores, el sistema de administración y desarrollo de personal requiere atender las funciones de remuneraciones y nómina, prestaciones económicas, sociales y contractuales, las relaciones laborales, así como todo lo relacionado con la capacitación, desarrollo y planes de carrera.

Por último, después de la vida laboral se deberá considerar el proceso de jubilación, los pagos correspondientes y el control ejecución de las pensiones postmortem.

Desde esta perspectiva, y para el caso que nos ocupa, la identificación de los principales procesos de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos es de suma importancia desde dos puntos de vista.

Por una parte servirá para analizar el intento de implantación del sistema de gestión de la calidad realizado entre enero y mayo de 2001, que consideró los procesos como la base principal sobre la cual se aplicaría el esfuerzo de implantación y, por otra; porque el objetivo principal de este trabajo es proponer una metodología para la implantación de un sistema de gestión de calidad basado en las Normas ISO 9000, lineamiento que fomenta la adopción del enfoque basado en procesos para administrar cualquier organización.

Así mismo, considero necesario mencionar que, como se destacó en la descripción de las funciones, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, tiene a su cargo la realización de dos tipos de actividades, las de impacto institucional, y aquéllas que atienden la operación de la administración de personal propiamente dicha, en las áreas que integran el órgano corporativo.

Durante el desarrollo del proyecto, el coordinador de calidad solicitó a las autoridades de la Gerencia, es decir, al Gerente, los tres subgerentes y los dos jefes de unidad que establecieran los procesos que serían considerados para documentar y eventualmente certificar dentro del sistema de calidad.

Este ejercicio de identificación de procesos careció desafortunadamente de una orientación adecuada y del interés necesario por parte de las autoridades de la organización, por lo que el esfuerzo se concretó a la descripción de algunos de los procedimientos que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos realiza en el cumplimiento de sus funciones, sin llegar a una real identificación de los procesos relevantes para la organización.

Para fines de este estudio, y únicamente como parte de la información que se generó en el proyecto, a continuación se mencionan los 34 procedimientos que se determinaron como los “principales procesos” por parte de los funcionarios de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos:

1. Administración de la Comisión Asesora de Recursos Humanos.
2. Soporte a la operación del módulo HR de SAP R/3.
3. Administración del Sistema Institucional de Normatividad.
4. Administración de las claves de acceso a los Sistemas de Recursos Humanos.
5. Reclasificaciones masivas en el módulo HR de SAP R/3.
6. Integración y emisión del Informe Ejecutivo de Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.
7. Distribución y control de la papelería oficial de la Clave Única de Registros de Población. (CURP).
8. Consolidación del Programa Institucional de Capacitación.
9. Servicio de Videoteca Institucional.
10. Evaluación psicométrica a personal ejecutivo de nuevo ingreso o Interno en el órgano corporativo.
11. Aplicación de la evaluación del desempeño.
12. Integración, actualización, consulta y consolidación del Inventario de Recursos Humanos Ejecutivos.
13. Constitución de Comités Locales de Calidad – Productividad.
14. Planeación y operación de programas de capacitación.
15. Servicio Social y Prácticas Profesionales.
16. Becas de Postgrado para trabajadores de confianza.
17. Promociones definitivas y temporales del personal de confianza.
18. Promociones definitivas y temporales del personal sindicalizado.
19. Pago de vacaciones.
20. Pago de nómina única para personal activo.
21. Pago de nómina de jubilados.
22. Pago de liquidaciones al personal.
23. Cifras Básicas.
24. Padrón de Servidores Públicos.
25. Atención de requerimientos del Gobierno Federal.
26. Acreditación Organizacional.
27. Dictamen y registro ante la SHCP y SECODAM.
28. Cédula Única de Modificación a la Estructura Ocupacional del Corporativo.
29. Registro de Manuales Administrativos, Comités y Comisiones Asesoras.
30. Establecer el estatus activo del submódulo de planeación y desarrollo de HR de SAP.
31. Integración del Programa Anual de Contratación de Servicios Profesionales por Honorarios del Capítulo 1000 Servicios Personales.



32. Seguimiento del Programa Anual de Contratación de Servicios Profesionales por Honorarios del Capítulo 1000 Servicios Personales.
33. Control de Gestión.
34. Administración de Recursos

Como puede observarse, el nivel de detalle de los procesos mencionados no permitió que se llegará a una identificación precisa de los procesos que son verdaderamente indispensables para conocer el funcionamiento de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. En el capítulo correspondiente a la propuesta de metodología para la implantación del sistema de calidad en la Gerencia, se presentarán los procesos que considero son los más relevantes y que deben ser considerados en dicho sistema de calidad.

En la figura número 4 se representa el sistema de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos

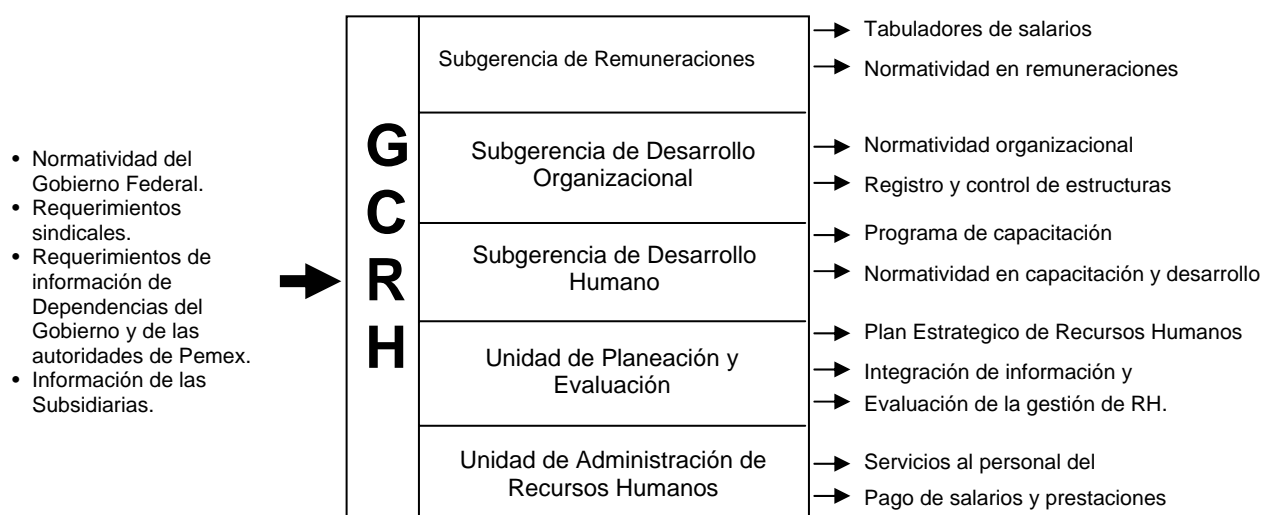


Fig. 4. Esquema del sistema de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.  
Fuente: Desarrollado por el sustentante.

## 1.6 El papel rector de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en el ámbito institucional.

En 1992, a partir del establecimiento del esquema corporativo en Petróleos Mexicanos, la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios le confiere al órgano corporativo el mando estratégico general de la Industria; por lo que, desde ese momento, se descentraliza la operación hacia los cuatro Organismos Subsidiarios, a la vez que se entregan a cada uno de ellos las funciones y los recursos de las áreas administrativas de personal, finanzas, recursos materiales y servicios generales.

En este entorno, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos juega un papel predominante en la administración de personal de la empresa, el cual, se encuentra estipulado en el Reglamento de Atribuciones de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en Materia de Recursos Humanos y

Asuntos Laborales, pues se faculta a la Dirección Corporativa de Administración para elaborar el Plan Estratégico de Recursos Humanos, para orientar las acciones de tal forma que se oriente las acciones y se responda a las necesidades de modernización de la industria.

Como se mencionó en los antecedentes, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos transfiere, entre agosto y diciembre de 1992, las funciones y recursos a las Gerencias de Recursos Humanos de los organismos subsidiarios y su papel sufre una seria transformación, ya que a partir de ese momento, pasa a desempeñar un papel predominante al convertirse en la entidad responsable de la conducción central y la dirección estratégica de la función de administración de personal en Petróleos Mexicanos.

Las acciones de la Gerencia están encaminadas a la planeación estratégica de los recursos humanos, la consolidación del banco de datos relacionado con el personal de la empresa para toma de decisiones, el establecimiento y mantenimiento del sistema único de pago al personal de la industria, la planeación y control de las erogaciones por concepto de mano de obra; la realización de estudios económicos y actuariales para fines de las revisiones salariales y contractuales y la creación de las reservas del pasivo laboral para pagos por: indemnizaciones, antigüedad, pensiones jubilatorias y pensiones post-mortem.

Destaca asimismo, que esta Gerencia es responsable de establecer el marco normativo general para regular los procesos de capacitación y desarrollo de la Industria Petrolera Estatal, el desarrollo de ejecutivos y los programas de cambio de cultura organizacional

En cuanto a los aspectos relacionados con la organización, supervisa el cumplimiento de la normatividad federal e integra los requerimientos de información de las denominadas dependencias “globalizadoras” y de la alta dirección de la Industria.

Otro aspecto más que revela la trascendencia del papel rector de la Gerencia es que es la responsable de consolidar información en el ámbito de toda la industria, ya que es responsable de presentar informes sobre indicadores de gestión, evaluación de planes y programas, clave única de registro de población (CURP), erogaciones por mano de obra, cifras de derechohabencia, sistema de ahorro para el retiro, pasivo laboral contingente, programa institucional de capacitación, índices e indicadores de capacitación, Comisiones mixtas de capacitación, estructuras de organización, estructuras de plazas, personal contratado por honorarios, organigrama estructural y manual de organización básico.

De la misma manera, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos es la entidad que, en materia de personal se convierte en el enlace con diversas entidades públicas como:

- Secretaría del Trabajo, para llevar a cabo registro de programas y seguimiento de capacitación, actualización de integrantes de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y el registro de constancias de habilidades laborales.
- Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, para el registro del Contrato Colectivo de Trabajo, el reglamento de trabajo del personal de confianza y los tabuladores de sueldos, salarios y prestaciones.
- Secretaría de Gobernación, para informar sobre los avances en el programa de implantación y control de la Clave Única de Registro de la Población de toda la empresa.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la que realiza el registro de la organización básica de los órganos de la empresa, asignación y ampliación de la cobertura presupuestal para la contratación por honorarios, registrar el tabulador de pago a funcionarios superiores, la autorización del pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad a los servidores públicos.
- Con la Secretaría de Energía para registro de cambios en la organización y del manual de organización de la empresa, el programa anual de personal contratado por honorarios y los manuales de procedimientos.

Hasta este momento, se ha presentado un panorama general de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos, que permite tener un conocimiento más cercano de la organización que será analizada en el presente trabajo.

La Gerencia de Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos tiene acceso a herramientas tecnológicas de punta, sin embargo continúa utilizando prácticas administrativas tradicionales como son una estructura orgánica con un criterio altamente funcional y no por procesos, así como una estructura jerárquica vertical, que limitan en gran medida su eficiencia y provoca un excesivo burocratismo.

Paralelamente, enfrenta, al igual que la mayoría de las organizaciones, diversos problemas que se manifiestan en los diferentes ámbitos de la administración, sin embargo, destacan por su importancia los relacionados con la asignación de los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades y, principalmente, el involucramiento del personal para lograr una cultura de calidad y servicio al cliente.

## Capítulo 2. ¿Qué es el control total de calidad y el ISO 9000?

### 2.1 Conceptos relacionados con la calidad.

Comencemos revisando las siguientes consideraciones acerca de la calidad:

- Existe un consenso generalizado tácito o expreso en su favor.
- Está estrechamente vinculada con paradigmas, esto es, con las reglas de cómo se deben hacer los procedimientos en un contexto determinado.
- La actitud que la gente asume ante ella, depende de su forma de pensamiento, y de las costumbres tanto personales como de la comunidad o de la sociedad en la que se desenvuelve.
- A través del tiempo una gran cantidad de autores, principalmente norteamericanos y japoneses, han ofrecido su percepción personal, producto de sus estudios y prácticas particulares.
- Existe una gran cantidad y variedad de experiencias recuperadas en diferentes ámbitos y giros empresariales e inmersas en situaciones cambiantes del mercado.
- Los conceptos, al igual que los programas, esquemas y sistemas de calidad han ido evolucionando, cada vez han incorporado diversos enfoques, sistemas de trabajo, experiencias y variables que han ido enriqueciéndose paulatinamente.

Por todo lo anterior, resulta complejo llegar a un acuerdo sobre qué es lo que se entiende por calidad.

Reforzando esta idea, Luigi Valdés menciona: *“El concepto de calidad puede tener muchos significados. Su definición y aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y analice”*.<sup>1</sup>

Sin embargo, ¿para qué sirve una definición genérica?. De principio para evitar la controversia estéril y la ambigüedad en el lenguaje; así como para arribar a la objetividad, a la comprensión mutua, al rigor.

En virtud de que la calidad no es un concepto estático, sino que se ha estado construyendo constantemente, observemos cómo en sus inicios se consideraba como *“el grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado”*;<sup>2</sup> posteriormente, *“como el conjunto de propiedades y características de un*

---

<sup>1</sup> Valdés Luigi. “El conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad”. CONCAMIN: Centro para la calidad total y la competitividad. México 1998.

<sup>2</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/dd/ct/unidad%201.pdf>.

*producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas*<sup>3</sup> y, por último, *“todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”*<sup>4</sup>.

Como puede observarse en la última definición hablar de “todas las formas”, nos remite a una visión más amplia e integral de lo que puede llamarse *calidad total*, y que debe ser tomada en el contexto de la administración de una organización que pretenda ser eficiente, eficaz, confiable y honesta.

Como todo proceso de cambio es frecuente que aparezcan nuevos términos, propuestas y enfoques para trabajar la calidad en las organizaciones. En este sentido y relacionados con la concepción estricta de la calidad nos encontramos con expresiones como aseguramiento de la calidad, control total de calidad, cero defectos, justo a tiempo, círculos de calidad, mejora continua, reingeniería, enfoque de procesos, cliente, productividad, y un sinnúmero de conceptos que de una u otra forma, no hacen más que demostrar por una parte, la existencia de un interés generalizado y cada vez más profundo por la calidad y, por otra, la necesidad de evolucionar los conceptos en la búsqueda por encontrar más y mejores herramientas para su uso en la administración, y a final de cuentas, la calidad y todo lo que implica, tiende a modernizarse día con día.

Ishikawa establece que el control de calidad es *“desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”*<sup>5</sup>.

Para complementar la idea anterior, nos señala que: *“en su interpretación más amplia, calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones”*<sup>6</sup>.

Así mismo, Ishikawa introduce la modalidad de trabajar o apoyar los esfuerzos a través de los *“círculos de calidad”*, que son grupos de voluntarios que tienen por objetivo mejorar la calidad de los procesos y del entorno integral del trabajo.

Otra variante es la que plantea Taiichi Ohno, al incorporar la idea del *“justo a tiempo”* como un esquema de administración de la producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la calidad precisa y el momento exacto.

---

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Ishikawa, Kaoru. “¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa”. Grupo Editorial Norma. Colombia 1991. p.40.

<sup>6</sup> Ishikawa, Kaoru. “¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa”. Grupo Editorial Norma. Colombia 1991. p.41.

Para Crosby la calidad es “*cumplir con los requisitos*”<sup>7</sup>, y lo establece como el primer principio absoluto, en el que se debe basar el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad. “*Esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia*”.<sup>8</sup>

Dentro de las definiciones que nos plantea la Norma ISO 9000: 2000, nos dice que calidad es el “*grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”.<sup>9</sup>

Derivado de lo anterior vale la pena destacar el concepto de requisito, el cual puede entenderse en términos generales, como las expectativas que tiene el cliente sobre el producto o servicio que se le ofrece o que necesita. En este sentido, las expectativas de los clientes se nos dan a conocer en términos de conveniencia, comodidad, facilidad de uso o estética, sin embargo, el proveedor de un producto o servicio debe utilizar el conocimiento que tiene sobre sus procesos para traducir los deseos o necesidades de los clientes en requisitos específicos.

La norma ISO 9000:2000 nos dice respecto al concepto de requisito que es una “*necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria*”.<sup>10</sup>

Este concepto se vuelve fundamental cuando lo relacionamos con el de cliente, que, de acuerdo con la Norma ISO 9000:2000, es la “*organización o persona que recibe un producto*”<sup>11</sup> o servicio.

El concepto de calidad total implica un modelo de administración global o integral, de aplicación y observancia en todas las áreas de la empresa. Darle continuamente valor al cliente, se convierte en una nueva definición de calidad.

También encontramos que: “*Calidad es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de una persona, objeto u organismo que satisfacen necesidades del cliente, a través del cumplimiento de los requisitos establecidos*”.<sup>12</sup>

Por lo que respecta a la expresión aseguramiento de la calidad, puede decirse que ésta “*engloba a todas las actividades planeadas y sistemáticas que son necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos*”<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Crosby, Phillip B. “Calidad sin lagrimas. El arte de administrar sin problemas”. Compañía Editorial Continental. México 1999. p.72

<sup>8</sup> Crosby, Phillip B. “Calidad sin lagrimas. El arte de administrar sin problemas”. Compañía Editorial Continental. México 1999. p.72

<sup>9</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG

<sup>10</sup> Ídem.

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> Seminario de Administración e Innovación tecnológica.

[http://www.geocities.com/unamosapuntes\\_2000/apuntes/herramientascalidad.htm](http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/herramientascalidad.htm).

<sup>13</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/dd/ct/unidad%201.pdf>

En una organización de la administración pública, considero que la calidad debe observarse como un concepto encaminado al uso eficiente y ahorro de los recursos, así como al mejoramiento administrativo y operativo de los servicios que ofrece; no con el enfoque de las empresas privadas hacia lograr posiciones más competitivas que le permitan absorber mayores mercados para sus productos.

Otro concepto que, según mi percepción es importante tomar en cuenta para el presente trabajo, es el de mejora continua, que resulta un atributo fundamental de la calidad total. La mejora constante significa que todas las actividades, ya sean comerciales, administrativas, de fabricación, etc. que se realizan en una empresa, son susceptibles de ejecutarse de una mejor manera, con más eficacia, a través de un mejor uso de los recursos y de las personas.

La mejora continua exige un método de administración que estimule el análisis de los procesos, la identificación de oportunidades y la adopción de decisiones fundadas en información y datos fidedignos.

Las decisiones y acciones basadas en hechos, nos llevan a evaluar constantemente la calidad, y a identificar y corregir las causas de los defectos que en el análisis de nuestros procesos se hayan encontrado. Es aquí en donde el control estadístico del proceso juega un papel importante en el concepto de calidad, ya que la disciplina en la recolección, clasificación y análisis e interpretación de los datos nos permitirán o no lograr esa mejora continua.

Si bien es cierto que existe un gran número de herramientas para estos fines, su utilización por los responsables de operar un proceso se ve limitada por la complejidad de las mismas. En este sentido diversos autores coinciden en señalar que la utilización de métodos estadísticos elementales como las denominadas “siete herramientas básicas”, permiten resolver un alto porcentaje de los problemas que se presentan en el camino hacia la calidad. Para fines meramente informativos dichas herramientas son:

1. Hojas de verificación o comprobación. Formatos para recopilar datos de manera ordenada, simultáneamente en el proceso, y que representan el punto lógico de inicio en la mayoría de los esfuerzos para solucionar problemas.
2. Histograma y distribución de frecuencias, que nos permite resumir de forma lógica y de fácil lectura, grupos de datos para evaluar la distribución de las variaciones en un proceso.
3. Diagrama de Pareto, que enfatiza el principio de pocos vitales y muchos triviales, al organizar los elementos en orden descendente de frecuencias y nos apoya para escoger qué problemas atacar y en qué orden.
4. Diagrama de causa efecto, que aunque no es precisamente una herramienta estadística, es excelente para la identificación y clasificación de las causas que provocan los problemas en la empresa.

5. Gráficas y cuadros de control. Nos dan un panorama claro para encontrar las variaciones normales y anormales en un proceso.
6. Estratificación. Permite la clasificación de los datos en función de una característica común, para conocer las fuentes de variación.
7. Diagrama de dispersión. Nos ayuda a observar de manera directa la relación que existe entre una supuesta causa y su efecto, para corroborar si existe una relación entre ambos.

Todas estas herramientas tienen en común que son instrumentos visuales y que presentan información en forma de gráficos o diagramas, que facilitan no solamente su aplicación sino también su interpretación y la toma de decisiones. Permiten de manera sencilla encontrar problemas y detectar anomalías en el proceso, reducir las áreas de riesgo o problemáticas y cuantificar las complicaciones halladas, dan seguridad sobre la veracidad de las causas detectadas, previenen errores debido a confusiones, reducen las decisiones precipitadas o negligencia en la solución de los problemas y; ayudan a confirmar los efectos de las mejoras y de las decisiones tomadas.

## **2. 2 La evolución de los conceptos y esquemas de calidad.**

Aunque existen indicios de que la calidad ha sido tomada en cuenta desde hace mucho tiempo, es en la década de 1910 que adquiere mayor importancia el concepto en virtud de que la empresa se da cuenta de que sus productos empiezan a ser rechazados por los compradores cuando se detectaban fallas en su apariencia o funcionamiento. Como una medida para contrarrestar esta situación, en algunas empresas aparece la figura de supervisor que llega a atender este tipo de problemas y, aún más, en muchos casos se llega inclusive a crear un área para estos fines.

La evolución del concepto de calidad está ineludiblemente relacionada con el desarrollo que ha experimentado el mercado. *“Las organizaciones deben cambiar por presiones competitivas y por la necesidad de adaptarse al cambio estructural que afecta a toda la economía y a cada uno de sus sectores”*.<sup>14</sup> Es en este sentido, una búsqueda por incrementar cada vez más la productividad en la empresa, por aumentar las ganancias y por obtener un margen cada vez mayor de utilidades.

Estos cambios, son los que condicionan la forma de administrar las empresas, desarrollándose diferentes modelos que obedecen estrictamente a su necesidad de supervivencia. Esto quiere decir, que no es suficiente generar nuevos productos para dominar el mercado, hay que encontrar además, cómo elaborarlo más rápido, con mejor calidad y a un menor costo. Esta capacidad para adaptarse, determina qué empresa sobrevive o muere en los negocios actuales donde la creación de bloques comerciales y la globalización económica son la pauta a seguir.

---

<sup>14</sup> Ballina Ríos Francisco. “Teoría de la administración. Un enfoque alternativo”. McGraw-Hill. México 2000. p. 150.



Si bien de una manera genérica puede identificarse la evolución de la calidad en tres grandes etapas: *Control de la calidad* (enfocada al producto); *Aseguramiento de la calidad* (se incorporan la documentación, sistematización y medición) y, *Calidad total* (busca la colaboración de las personas, enfoca la empresa al cliente) para fines de este trabajo se utilizarán los conceptos descritos por, Luigi Valdés, en su libro "Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad", quien nos manifiesta que puede considerarse que la evolución del concepto de calidad, ha transitado a lo largo de seis generaciones, y cada una de éstas, ha generado las condiciones para la aparición de la siguiente.

### **Primera generación.**

En la "*primera generación la calidad se adecuaba a las formas tradicionales de administración*".<sup>15</sup>

En esta generación se introduce el concepto de *control de calidad* por inspección, o sea, se implantan un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a verificar los requisitos relativos a la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa. Estas se dan cuenta que se vienen presentando problemas o rechazos de los productos por parte del cliente, principalmente por la elaboración de productos con diferencias con respecto a su diseño y especificaciones técnicas originalmente planteadas. "*En pocas palabras, se orientaron a la obtención de productos terminados similares*".<sup>16</sup>

En la estructura de organización de las empresas surge la necesidad de establecer una clara división de funciones entre la planeación y la ejecución dentro de la empresa y en consecuencia, una diferenciación entre las personas que ejecutan las tareas y las que controlan. Es aquí donde surge la necesidad de crear un área que se encargue de la revisión de los productos que se elaboraban y se implantan los departamentos de control de calidad. Este departamento, a través de la inspección examina los productos defectuosos, comienza a establecer registros y toma medidas para evitar que dichos productos lleguen a los clientes. "*La empresa comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y controlar*"<sup>17</sup>

En esta generación, nos menciona Luigi Valdés, "*se comete un error fundamental: se asume que en el proceso se tiene que producir una cierta cantidad de productos defectuosos*".<sup>18</sup>, Es decir, se considera normal y hasta aceptado que se generen productos que de antemano se sabe que van a ser rechazados y se establecen además, como una parte integrante del costo de producción. La consecuencia de este modelo, "*es que los esfuerzos de calidad se orientan a detectar los errores y no a evitarlos*".<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Valdés Luigi. "El conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad". CONCAMIN: Centro para la calidad total y la competitividad. México 1998

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Idem.

Asimismo, Valdés destaca algunas otras características que prevalecen en esta etapa, como por ejemplo, que la estructura de organización es piramidal y jerárquica, que no existe una orientación al cliente, que no se pone ningún énfasis hacia el desarrollo de personal, limitándose a un adiestramiento para cumplir las tareas básicas del puesto; no existe una orientación hacia los procesos y la empresa presenta una gran cantidad de costos indirectos generados por un excesivo aparato burocrático y el exceso de control en todos los niveles.

Sin embargo, señala que es importante esta etapa en virtud de que la *“empresa toma conciencia de la importancia de la calidad y determina que puede estar sujeta a medición y control”*.<sup>20</sup>

### **Segunda generación.**

Se denomina: *Aseguramiento de la calidad*, lo cual se puede definir como el “conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”<sup>21</sup>.

“En esta generación se determinó que si controlamos el proceso productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se orientó a controlar el proceso productivo”<sup>22</sup>.

Valdés nos menciona que en esta generación la estructura continua siendo piramidal y jerárquica, y aunque la empresa ordena sus procesos productivos, las áreas de staff siguen siendo grandes y voluminosas. Por otra parte, la empresa no se cuestiona si los productos que genera son los que el cliente requiere, por lo tanto ni se concibe preguntarse si cumple con sus especificaciones, simplemente, *“la empresa decide y evalúa la calidad con criterios internos”*.<sup>23</sup>

En cuanto a capacitación, los operadores del proceso son capacitados en materia de herramientas estadísticas y se introduce el ciclo de Deming: Planear, hacer, verificar y actuar, como una de las herramientas básicas de la calidad.

Valdés menciona que por primera vez la empresa mide y evalúa sus procesos productivos, se da cuenta que todos los sistemas están sujetos a una variación y se incorpora el concepto de tolerancia, estableciéndose rangos o intervalos de valores, para la aceptación o no de un producto.

En esta generación, se *“estandariza el proceso desde el proveedor de materias primas e insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos crítico de control en todo el proceso productivo, y*

---

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> La calidad y su evolución. <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/dd/ct/unidad%201/pdf>

<sup>22</sup> Valdés Luigi. “El conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad”. CONCAMIN: Centro para la calidad total y la competitividad. México 1998.

<sup>23</sup> Idem.

*los operadores se convierten en responsables de la calidad dentro de su tramo de control”.*<sup>24</sup>

Los aspectos relevantes que se presentan en esta segunda generación, como lo menciona Luigi Valdés, son principalmente, la aparición del control estadístico de proceso, para mantenerlo dentro de las especificaciones; el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, así como para asegurar la consistencia y confiabilidad del sistema y, que la calidad deja de ser un sistema correctivo y se convierte en uno preventivo. En resumen, la *“calidad deja de ser una herramienta de control y se convierte en una estrategia de negocios”.*<sup>25</sup>

### **Tercera generación.**

En la evolución de la calidad identificada por el citado autor, se denomina *El proceso de calidad total*. En esta generación, nos comenta, se inicia una alta orientación al cliente, y la calidad pasa de ser una herramienta vinculada con áreas operativas, a una estrategia de la dirección, la *“planeación estratégica y operativa de la calidad hace su aparición como uno de sus principales factores críticos”.*<sup>26</sup>

Así mismo, destaca que *“el primer fracaso puede aparecer cuando la estrategia de calidad se desarrolla por separado o en paralelo de las demás estrategias de la empresa”.*<sup>27</sup>

En esta generación se escucha por primera vez del cliente y se concluye que la definición de calidad es sólo una y la establece el cliente. En este sentido, como el cliente cambia constantemente sus requisitos, la empresa dedica un importante esfuerzo para escucharlo continuamente y detectar oportunamente sus necesidades o cambios de gustos.

Otro cambio de trascendencia es que las decisiones de la empresa en relación con sus productos y esquemas de comercialización se basan en información estadística más que en sentimientos, por lo tanto se establecen los mecanismos para obtener datos de los clientes, del mercado y de la competencia. Así mismo, se armoniza el proceso al establecer *“cadenas cliente – proveedor orientadas a cumplir con los requisitos del cliente externo”.*<sup>28</sup>

Por lo que respecta al desarrollo del personal, se destaca la capacitación con un enfoque hacia la calidad, se enfatiza en el desarrollo de las habilidades para el trabajo en equipo, el manejo de conflictos y la comunicación.

---

<sup>24</sup> Ídem.

<sup>25</sup> Ídem.

<sup>26</sup> Ídem

<sup>27</sup> Ídem

<sup>28</sup> Ídem

En resumen, la calidad deja de ser una herramienta de control y pasa a conformarse como una estrategia de la empresa, se investigan las necesidades y requisitos del consumidor y se adaptan los procesos y productos a las necesidades de éste, a la vez que el diseño de nuevos productos toma en cuenta las necesidades de los consumidores.

#### **Cuarta generación.**

*Los procesos de mejora continua de la calidad, constituyen de acuerdo con el autor referido, la cuarta generación en este proceso de evolución. Es aquí donde la empresa alinea a la gente, las tareas y los procesos hacia los servicios y productos que su cliente externo requiere, y fundamentalmente, toma en consideración sus deseos y necesidades.*

*“Una característica importante de la transición del proceso de calidad total, al proceso de mejora continua de la calidad, es que se convierte en una responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización”.*<sup>29</sup>

En esta etapa, como se mencionó anteriormente, se da una gran importancia a los requisitos de los clientes, por lo tanto, y en virtud de que las necesidades y gustos de éstos cambian constantemente, la empresa se preocupa por establecer mecanismos y herramientas para detectar dichos cambios, y realizar las modificaciones necesarias a sus procesos productivos. Esto tiene una implicación importante en la organización de la empresa, pues denota como una característica determinante la flexibilidad y la capacidad de adaptación al entorno del mercado.

La continua reducción de los niveles jerárquicos en la estructura de las empresas rinde sus frutos y entre otras ventajas, se mejora la comunicación interna, el nivel gerencial está más cerca de los clientes y se delega una mayor responsabilidad y poder de decisión en el personal operativo.

Es en esta etapa donde surgen diversos conceptos como unidades estratégicas de negocio, el justo a tiempo, y se desarrolla como una filosofía de empresa que *“no es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia”.*<sup>30</sup>

Una de las aportaciones trascendentales en esta etapa es la identificación del concepto de desperdicio. El desperdicio está estrechamente vinculado con la reducción de costos y la optimización del proceso productivo y representa un avance en la administración de la empresa ya que incorpora a la administración de la empresa la necesidad de identificar, registrar y medir aquellos factores dentro del proceso que no solamente no producen un valor sino que causan un gasto innecesario.

Luigi Valdés menciona 7 tipos de desperdicio:

---

<sup>29</sup> Ídem  
<sup>30</sup> Ídem

1. De la sobreproducción, que es el que se genera al producir más de lo que solicitó el cliente.
2. De espera, relacionado con el tiempo en que las partes del sistema están inactivos o fuera de operación por la falta de sincronización en el proceso.
3. De transporte, es decir, el tiempo que se pierde en el manejo innecesario de los elementos del sistema.
4. Del proceso, o sea todas aquellas actividades que no agregan valor.
5. De inventarios, que se refiere a todos los recursos en espera de ser utilizados, como materia prima, producto en proceso o terminado.
6. De movimiento: todos los movimientos innecesarios que se realizan durante el proceso productivo y;
7. De productos defectuosos, aquellos productos o servicios que fueron mal elaborados y que no pueden entregarse al cliente.

*“En esta generación, se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. la estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o de mejora continua, ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la empresa, para poder competir en un mercado turbulento”.*<sup>31</sup>

### **Quinta generación.**

A partir de lo anteriormente descrito, nace la quinta generación de los *procesos de calidad, la reingeniería y la calidad total.*

Los procesos de calidad, por más que se efficientizan no logran que la empresa sea suficientemente competitiva ante los cambios drásticos del mercado, las nuevas formas de hacer negocios, la nueva incursión de competidores nacionales y extranjeros y la creciente necesidad de una respuesta rápida a las necesidades del cliente.

La empresa se ve obligada a buscar una forma más flexible de organizarse, hace a un lado las pequeñas reformas e inicia una verdadera revolución, se establece una administración mucho más concentrada en el conocimiento y manejo de procesos completos, es decir, no observar no solamente los productivos, sino incluso propiciando la armonía con los administrativos, para lograr una visión integral de la empresa que permita *“un control estratégico basado en resultados; objetivos claros, valores explícitos y compartidos, y un eficaz eficiente sistema de información de gestión de toda la empresa”.*<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ídem.

<sup>32</sup> ídem.

## **Sexta generación.**

En la propuesta de Luigi Valdés la sexta generación, contempla la incorporación del pensamiento creativo de todos los colaboradores de la empresa, una estructura que permita una gran flexibilidad y libertad de acción, y una permanentemente orientación hacia la creación de valor para el cliente, fundamentado en el conocimiento y la inteligencia.

En esa búsqueda por maximizar el valor económico de las empresas, en la sexta generación de los procesos de calidad, las crecientes necesidades de los nuevos clientes, relativas a rapidez y valor agregado sólo pueden resolverse mediante la sistematización y estructuración del capital intelectual. La generación de conocimiento por parte de los empleados de una empresa, se considera actualmente como una ventaja competitiva.

*“La incertidumbre como un factor impulsor de crecimiento y de búsqueda de conocimiento, motiva a una consulta permanente entre las personas ajenas a la empresa, como proveedores, clientes, distribuidores, dependencias de gobierno y hasta sus rivales, todo ello con la finalidad de buscar nuevas vías alternativas de acción”.*<sup>33</sup>

Una vez identificado que el elemento que incorpora mayor valor es el conocimiento, se deriva que *“para lograr un crecimiento sostenido, (...) la empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores”.*<sup>34</sup>

Por esto, la organización pone un gran énfasis en la capacitación y formación de su personal, en la documentación del conocimiento y experiencia generado por sus empleados y, al menos en situaciones de estabilidad que en la actualidad son cada vez más extrañas, la empresa reconoce el papel del trabajador como generador de valor.

## **2.3 Los sistemas de gestión de la calidad y las normas ISO 9000.**

Sin entrar en la discusión sobre el concepto de sistema, se puede establecer que es un *“conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”*<sup>35</sup>. Por su parte un sistema de administración es *“lo que la organización hace para administrar sus procesos o actividades ... y que proporciona un mínimo de orden en la forma en que dicha organización entiende su negocio, así como el tiempo, dinero y otros recursos son utilizados eficientemente”.*<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Ballina Ríos Francisco. “Teoría de la administración. Un enfoque alternativo”. McGraw-Hill. México 2000. p. 150.

<sup>34</sup> Valdés Luigi. “El conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad”. CONCAMIN: Centro para la calidad total y la competitividad. México 1998.

<sup>35</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG

<sup>36</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>

Por lo que respecta a un sistema de calidad, puede decirse que es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la organización, que se encuentra documentada con procedimientos técnicos y administrativos integrados, que ayudan a guiar las acciones de los trabajadores, las máquinas y la información, y que nos van a dar la seguridad de lograr la satisfacción del cliente.

A este respecto, la Norma ISO 9000 menciona que *“el sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”*.<sup>37</sup>

La implantación de un sistema de la gestión de la calidad, implica una visión integral en donde se consideren todos los sistemas de la organización: los operativos o de producción propiamente dichos, así como los relacionados con los aspectos financieros, de recursos materiales y de personal. Un sistema de gestión de la calidad no puede estar desvinculado de las demás áreas de la organización sin correr el riesgo de que sus intentos por mejorar o modernizarse fracasen.

### **Las Normas ISO 9000.**

La Organización Internacional para la Estandarización o Normalización (ISO) es una federación no gubernamental compuesta por 140 organizaciones nacionales dedicadas a la estandarización.

Inició sus actividades en 1947 y su principal antecedente fue la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC por sus siglas en inglés) fundada en 1906. Su misión es *“promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas en el mundo, con el objeto de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación en las esferas de la actividad intelectual, científica, técnica y económica.”*<sup>38</sup>

ISO se dedica a documentar acuerdos que contienen especificaciones técnicas o bien, criterios para usarse de manera consistente y voluntaria como reglas, guías o definiciones de las características que permiten asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplen con el propósito para el cual fueron creados o diseñados. En este sentido, los resultados de este organismo son estándares internacionales.

De acuerdo con lo descrito en la página de Internet de ISO, los estándares son necesarios para establecer referencias comunes, claramente definidas y consensuadas, y que sean reconocidas entre los diferentes países y regiones.

---

<sup>37</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG.

<sup>38</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>

Estos estándares favorecen la interrelación entre los sectores, la comunicación mundial entre los sistemas, la normalización global para nuevas tecnologías y, en general, facilitan el comercio y el intercambio y transferencia de tecnología.

Este organismo se destaca por una gran descentralización de sus tareas ya que cuenta con 2850 comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo. Dichos comités están conformados por representantes calificados de la industria, institutos de investigación, autoridades gubernamentales, organismos de consumidores y organizaciones internacionales que se encargan de resolver problemas de normalización en las diferentes materias.

Para el desarrollo de los estándares los comités trabajan de acuerdo con los principios de:

- Consenso, es decir, que se toman en cuenta los puntos de vista de todos los interesados: productores, distribuidores, consumidores, laboratorios de pruebas, gobiernos, asociaciones de profesionales, etc.,
- Por el tamaño de la Industria con el fin de encontrar soluciones globales, y
- Por la participación voluntaria de los intereses de los mercados.

La gran mayoría de las normas emitidas por ISO son de un alto grado de especialización técnica y están relacionadas con productos, materiales o procesos particulares. Por su parte, las normas ISO 9000 son conocidas como normas genéricas de sistemas de administración. Esto significa que *“los mismos estándares pueden ser aplicados a cualquier organización, pequeña o grande, cualquiera que sean sus productos – considerando, nos guste o no, que producto es actualmente un servicio – en cualquier sector o actividad, incluyendo una empresa de negocios, la administración pública o un departamento del gobierno”* <sup>39</sup>

En este sentido, las normas ISO 9000, proponen un modelo a seguir para implantar y mantener un sistema de administración que incluye las mejores y más novedosas prácticas para el manejo de la organización, sea ésta privada o pública.

Pero a final de cuentas ¿qué es ISO 9000?. A este respecto se puede comentar que *“es una familia de estándares que representan un consenso internacional en las buenas prácticas de administración, con la finalidad de asegurar que la organización pueda una y otra vez, proporcionar el producto o servicio que cumpla con los requerimientos de calidad del cliente”* <sup>40</sup>

Estas “mejores prácticas”, se han concretado en una serie de requerimientos estandarizados para el sistema de gestión de la calidad, sin importar lo que la organización hace, su tamaño o si es pública o privada.

---

<sup>39</sup> Ídem  
<sup>40</sup> Ídem



Así mismo, esta familia de normas da a las organizaciones una guía y los elementos necesarios para constituir un sistema para la administración de la calidad, un modelo bajo el cual la empresa puede ser auditada o revisada para asegurar que el sistema funciona eficientemente y, algo muy importante, se preocupa por homogeneizar los términos y definiciones que se utilizan para contar con una terminología que dé soporte adecuado a la comunicación entre los responsables y participantes en el sistema de gestión de la calidad.

Las normas ISO 9000 han sufrido una evolución hasta llegar a la versión 2000, que actualmente son las vigentes. Esta versión esta conformada principalmente por tres normas:

### **ISO 9000:2000**

Que establece el punto de partida para el entendimiento de los estándares y establece los términos definiciones fundamentales que deben ser conocidas para evitar interpretaciones erróneas en las normas.

### **ISO 9001:2000**

En la que se determinan los criterios a utilizar para conocer los requisitos, tanto de nuestros clientes como los reglamentarios, para lograr la satisfacción de los consumidores. Esta norma es la que se considera auditable y bajo la cual se puede lograr una certificación de tercera parte, es decir, una organización acreditada para realizar auditorias y otorgar un reconocimiento que permita a los usuarios tener la seguridad de que la organización cuenta con un sistema de administración de la calidad y que proporciona de manera consistente productos y servicios que cumplen con los requisitos de los clientes.

### **ISO 9004:2000**

Esta norma provee una guía estándar para que la organización se incorpore en un proceso de mejora continua de su sistema de gestión de la calidad, siempre con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas, es decir la *“persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una organización”*.<sup>41</sup>

Por último, la **ISO 9011:2000** proporciona directrices relativas a las auditorias de gestión de la calidad y de gestión del medio ambiente.

La familia de normas ISO 9000 establece ocho principios de gestión de la calidad que deben ser considerados por la alta Dirección de cualquier organización para lograr conducirla y operarla de forma exitosa:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistemas para la gestión.

---

<sup>41</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG.

6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estos ocho principios proporcionan la base para la mejora del desempeño de la organización y que tiene como objetivo “incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas”.<sup>42</sup>

La norma propone que para la mejora continua se deben realizar acciones encaminadas a:

- *“El análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.*
- *El establecimiento de los objetivos para la mejora.*
- *La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.*
- *La evaluación de dichas soluciones y su selección.*
- *La implementación de la solución seleccionada.*
- *La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos y,*
- *La formalización de los cambios”.*<sup>43</sup>

La versión 2000 de las normas ISO 9000 ponen un gran énfasis en la satisfacción del cliente como meta central de la organización, ya que *“las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”.*<sup>44</sup>

Así mismo, centra la atención en el enfoque de procesos, que consiste en la identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos de la organización y, en particular en su interacción; con el objetivo primordial de dar cumplimiento a los requisitos de los clientes de una manera integral.

Este enfoque ofrece diferentes beneficios como por ejemplo la reducción en la duplicidad de actividades, la fácil identificación de las ineficiencias, mayor conciencia de los empleados en el uso de mejores prácticas, facilidad en la implantación de cambios, mayor participación de las autoridades de la organización, facilidad para la evaluación del desempeño y mejor uso de los recursos.

Como se mencionó anteriormente, la norma ISO 9001:2000, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que son aplicables cuando una organización *“necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables, y que aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema.”*<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG

<sup>43</sup> ídem.

<sup>44</sup> ídem.

<sup>45</sup> Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Norma ISO 9001:2000. ISO/TC176/STTG.

Para facilitar su uso, ISO 9001:2000 *Requisitos*, e ISO 9004:2000, *Recomendaciones*, se desarrollaron como un par consistente. Ambas cuentan con cinco secciones que especifican actividades a que deben tomarse en cuenta en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Cuatro secciones indican requerimientos que aplican para toda organización: 4) Sistema de gestión de la calidad, (5) Responsabilidad de la Dirección, (6) Gestión de los recursos y (8) Medición, análisis y mejora. De la sección (7) Realización del producto, la misma norma establece que se pueden excluir algunos apartados que no aplican en algunas empresas, por no realizar operaciones determinadas como por ejemplo el diseño de nuevos productos.

Hasta aquí, se han descrito las bases y el marco conceptual sobre el que se realiza el presente trabajo. El intento de implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, se enfocó a la utilización de los principios y filosofía que integran las normas ISO 9000 en su versión 2000 y las acciones que se llevaron a cabo serán descritas en el capítulo siguiente.

## **2. La implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos. Proceso enero – junio de 2001. Análisis de la estrategia y metodología utilizadas.**

### **3.1 Consideraciones preliminares.**

Inserto en las acciones que el Gobierno Federal promueve para optimizar su gestión, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos participó en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), en el que se contemplaron conceptos y formatos muy cercanos a lo que puede identificarse como una metodología de calidad al incorporar la mejora continua y aspectos de evaluación de la gestión.

Derivado de este programa específico y como producto de esfuerzos institucionales para optimizar el logro de resultados, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos cuenta desde 1994 con la documentación que cualquier organización debe tener para apoyar su gestión y fundamentar su estructura, funciones y procesos, como son su manual de organización y su manual de procedimientos administrativos.

En materia de calidad, además de gestiones aisladas y realizadas principalmente en atención a una instrucción de diferentes instancias del gobierno federal; la Gerencia no contaba con un área específica ni personal asignado como responsable de la función, no incluye dentro de la planeación anual algún objetivo, meta o programa relativo(s) a la calidad, ni muestra interés alguno en tomar medidas por iniciativa propia que pudieran ser calificadas dentro de un proceso ordenado de implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Es hasta noviembre del 2000 cuando en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se plantea un proyecto formal encaminado a la calidad, al impulsarse la implantación, en toda su organización, de un sistema de gestión de la calidad con base en las Normas ISO 9000.

Es importante destacar que el momento político en el que se inicia este proyecto es particularmente incierto. Es común que dentro de la gestión pública cada cambio de administración sexenal conlleva un período de acomodamiento caracterizado por un gran desconcierto e inseguridad, sin embargo en esta ocasión, con la presencia del Partido Acción Nacional frente al Ejecutivo, el país enfrentaba una significativa transformación y una incertidumbre mayor que en otras ocasiones.

Aunque el proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos contó desde su inicio con la aprobación de la autoridad máxima de la Gerencia, cabe destacar que fue elaborado, propuesto e impulsado por un “Asesor de Calidad” nombrado directamente por el Director Corporativo de Administración, jefe directo del titular de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, quién a la vez, fungió como coordinador del proyecto.

Es importante destacar que esta situación, de origen, empañó las acciones que a partir de ese momento se realizaron, predispuso al personal de la Gerencia al considerarla una inserción impuesta más que una iniciativa propia de las autoridades de dicha organización.

El 3 de enero de 2001 el “Asesor de calidad” presenta la propuesta de implantación y el programa de trabajo respectivo mediante el documento denominado: **“Propuesta de implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad para la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos”** documento por medio del cual se trata de dar un orden al proyecto y que sin embargo, tenía fallas severas en aspectos de planeación, una estructura incoherente, falta de rigor metodológico, carencia de sustento teórico, constante confusión entre conceptos y actividades, no se basa en un cuidadoso diagnóstico y sobre todo evidencia el desconocimiento de la empresa en general y de la Gerencia en particular.

### 3.2 Estrategia y metodología utilizada.

El primer planteamiento de un programa de trabajo fue presentado por el Asesor de calidad al Gerente, a los subgerentes y Jefes de Unidad, en una reunión celebrada el 3 de enero del 2001 a través del documento citado.

Se señaló como objetivo: *“Controlar los productos, procesos y servicios que se proporcionan al cliente, de manera sistemática y en tiempo y forma, con la definición de estándares de calidad”,*<sup>1</sup> y proponía: *“Lograr con los recursos propios de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, la implantación y mantenimiento de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, mediante la capacitación del personal, incluyendo la necesaria para actividades de auditorías internas, conforme con los requisitos de la Norma ISO-9002:1994 y su homóloga en México NMX-CC-04:1995, “Modelo para aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio.”*<sup>2</sup>

Así mismo, en dicho documento se subrayaba por una parte la necesidad de una *“participación real y comprometida de todos los*

---

<sup>1</sup> “Implantación de un sistema de aseguramiento de calidad para la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. Cepeda Izaguirre Ramón. Coordinador del proyecto. Documento de trabajo. Noviembre de 2001.

<sup>2</sup> Ídem.

*miembros de la organización*”,<sup>3</sup> y se establecía como alcance todas las áreas de la Gerencia.

Entre los principales beneficios destacaba que con la implantación de un sistema de gestión de calidad se lograría:

- *“Definición de los niveles de autoridad.*
- *Establecimiento de la responsabilidad de informar a la Dirección.*
- *Identificación de los responsables de toma de decisiones.*
- *Motiva la competitividad y eficiencia de los miembros de la organización.*
- *Evita desperdicios y optimiza la utilización de los recursos disponibles.*
- *Motiva la participación del personal en la toma de decisiones.”*
- *Permite el control de documentos y datos.*
- *Motiva la capacitación y crecimiento del personal.*<sup>4</sup>

En el mismo documento, se estableció como un mecanismo para seguimiento y evaluación de los avances, la realización de una reunión semanal de una hora de duración para la revisión de avances, propuesta que fue aprobada por las autoridades de la Gerencia.

### **3.2.1 Planeación del proceso.**

El plan de trabajo para la implantación del proyecto comprendió 6 etapas.

La Primera etapa se programó para realizarse durante dos semanas (la segunda y tercera semana de enero del 2001), y consideró tres acciones:

- Nombramiento de coordinadores de calidad.
- Análisis de las subgerencias.
- Elaboración del programa de capacitación.

La Segunda etapa se calendarizó para realizarse durante 10 semanas (de la tercera de enero a la cuarta de marzo del 2001) consideró las acciones de:

- Capacitación a los coordinadores de calidad.
- Capacitación a la totalidad del personal
- Capacitación y formación de grupos de mejora.

La Tercera etapa planteó su realización de la segunda semana de febrero a la primera de marzo de ese año, y contempló:

- Nombramiento de auditores externos
- Capacitación de auditores internos.

---

<sup>3</sup> Ídem anterior.

<sup>4</sup> Ídem anterior.

La Cuarta etapa se programó para realizarse en siete semanas a partir de la cuarta semana de febrero y hasta la segunda del mes de abril, en donde se planeaba realizar las actividades de:

- Elaboración de manuales de primero, segundo y tercer nivel.
- Revisión, autorización y reproducción de los manuales.

Por su parte en la Quinta etapa se planearon las actividades de:

- ♦ Implantación del sistema de calidad
- ♦ Capacitación para la utilización de técnicas estadísticas.
- ♦ Auditoría interna.

Esta etapa tendría una duración de cinco semanas, divididas en dos partes, las cuatro primeras para las dos actividades iniciales y la última en la segunda de junio para llevar a cabo la auditoría interna.

Por último, la Sexta etapa consideró un periodo de realización de dos semanas y comprendía las actividades de:

- ♦ Preauditoría (revisión documental).
- ♦ Auditoría de certificación.

Para una mejor apreciación de las etapas y actividades realizadas se anexa el programa de trabajo correspondiente al proyecto previsto por el Asesor de calidad.

Cabe mencionar que la propuesta original del proyecto preveía la utilización de la versión 1994 de las normas ISO 9000, sin embargo, durante su desarrollo el proyecto se encontró con la transición a la versión 2000 de las normas, por lo que se decidió utilizar esta nueva versión en el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad.

### **3.2.2. Organización del proyecto.**

La estructura de organización para desarrollar el proyecto consideró dos niveles de participación: el directivo y el operativo.

El Grupo Directivo se integró por ocho participantes y estuvo compuesto por las personas que ostentaban los puestos de más alta jerarquía en la Gerencia:

1. Gerente Corporativo de Recursos Humanos.
2. Subgerente de Desarrollo Organizacional. Quien fue designado como Representante de la Gerencia.
3. Subgerente de Remuneraciones
4. Subgerente de Desarrollo Humano
5. Jefe de Unidad de Planeación y Evaluación
6. Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos
7. Superintendente de Planeación
8. Asesor en calidad.

La participación real que tuvo el Grupo Directivo consistió en la celebración de 4 reuniones de trabajo, la asistencia irregular a los cursos de capacitación, y eventualmente revisar las actividades realizadas y los avances del proyecto; sin embargo, no se llegó a concretar una evaluación completa ni un proceso de toma de decisiones que tuvieran un impacto determinante en el avance y éxito del proyecto.

Por su parte, el Grupo Operativo se conformó por dos instancias de coordinación y colaboración que trabajarían hacia el interior de cada una de las 5 áreas administrativas de la Gerencia:

1. Coordinadores de calidad.
2. Grupos de Calidad.

Como Coordinadores de calidad: se asignaron 2 representantes de cada una de las cinco áreas y tenían como función:

- ♦ Coordinar el proyecto en su respectiva área de trabajo.
- ♦ Capacitar a la totalidad del personal adscrito a la Subgerencia o Unidad correspondiente.
- ♦ Servir de enlace entre el Grupo Directivo, los Grupos de Calidad y la totalidad del personal de la Gerencia. (como medio de comunicación y retroalimentación)
- ♦ Captar las propuestas e inquietudes del personal y comunicar las decisiones y medidas tomadas por el Grupo Directivo.

Los Coordinadores de calidad en ningún caso se dedicaron de tiempo completo al proyecto, ya que continuaron desempeñando las actividades habituales de sus respectivos puestos dentro de la organización de la Gerencia.

De acuerdo a las funciones que les fueron encomendadas, cabe resaltar que la designación de los Coordinadores de calidad no se sujetó a procedimiento de selección alguno, que permitiera valorar si se cubrían requisitos de conocimientos previos en materia de calidad, experiencia en proyectos similares, habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación para la impartición de capacitación, etc. En resumen, no se elaboró un perfil idóneo para este personal, ni se cuidó la cobertura de dichos puestos a fin de que respondieran adecuadamente a la responsabilidad delegada.

Los Grupos de Calidad se constituyeron por los grupos naturales de trabajo y se integraron en cada una de las áreas, con el objetivo de analizar, documentar e identificar y aplicar medidas para el mejoramiento de los procesos de trabajo internos.

Cabe mencionar que durante el desarrollo del proyecto la integración y funcionamiento de estos Grupos de Calidad fue producto, por un lado de la motivación que logró imprimir el Coordinador de calidad respectivo y,



por el otro, de la iniciativa y responsabilidad que asumió cada uno de los grupos, porque no se establecieron mecanismos de seguimiento y control de su trabajo, y se manejaron prácticamente de manera independiente, sin lograr resultados concretos.

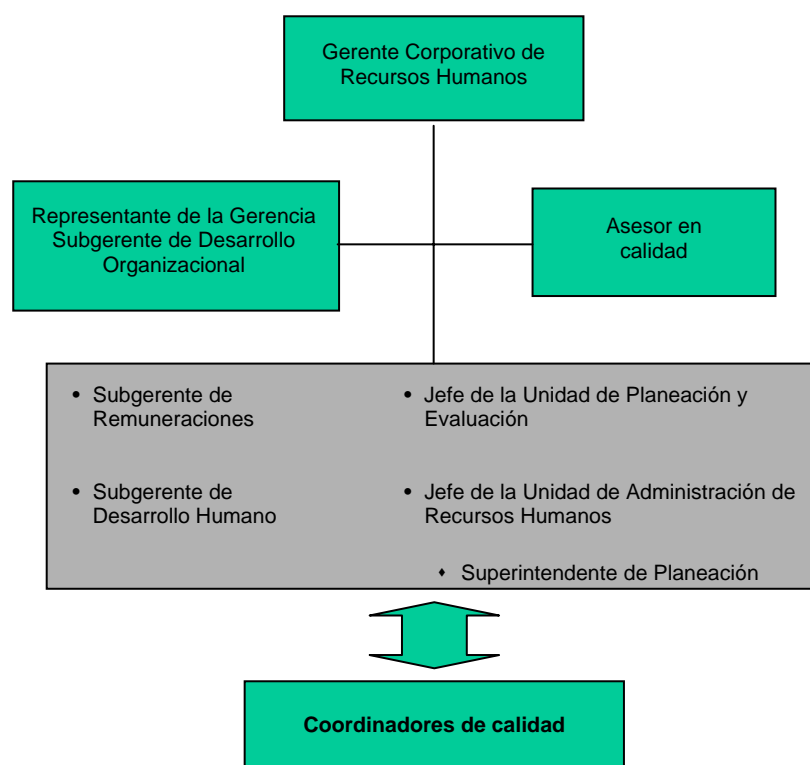


Figura 5. Estructura organizacional del Proyecto.  
Fuente: Desarrollado por el sustentante.

### 3.2.3. Capacitación del personal.

El proceso de capacitación al personal se planteó dentro del programa de trabajo como actividad en tres diferentes etapas según los sujetos a la que fue dirigida.

Aunque en la primera etapa se especificó que durante dos semanas se elaboraría el Programa de capacitación entre el Asesor y los coordinadores de calidad, realmente, este programa fue elaborado en su totalidad por el Asesor de calidad.

El esquema general de capacitación contemplaba un desarrollo dentro de un periodo total de 10 semanas. A continuación se presenta un cuadro resumen con la distribución de los sujetos de la capacitación, los

responsables de impartirla y los tiempos estimados y reales que se ocuparon:

<b>Capacitador</b>	<b>Capacitado(s)</b>	<b>Duración estimada</b>	<b>Duración real</b>
Asesor de Calidad	Coordinadores de calidad	8 semanas	4 semanas
Coordinadores de calidad	Personal de las áreas de la Gerencia	8 semanas	3 semanas
Coordinadores de calidad	Grupos de mejora	2 semanas	2 horas
Asesor de Calidad	Audidores internos	1 semana	1 semana
Consultores externos	Audidores internos	1 semana	1 semana

Fuente: Desarrollado por el sustentante.

La estrategia original elegida para la capacitación de los Coordinadores de calidad y del personal de la gerencia proponía la diferencia de una semana únicamente entre la recepción y la impartición de la capacitación. Es decir, el Asesor de calidad capacitaría a los Coordinadores de calidad y éstos a su vez, a la semana siguiente impartirían la misma “capacitación” recibida a sus respectivos compañeros.

Esta propuesta de trabajo, fue severamente objetada por todos los Coordinadores de calidad, quienes además de considerarla inoperante y precipitada, argumentaron que al no contar con un manual específico que detallara metódicamente contenidos y actividades, tendrían que contar con un periodo intermedio mayor entre la recepción y la capacitación para la preparación personal de sus sesiones a impartir.

En términos reales en una primera fase, el Asesor de calidad, capacitó a los 10 coordinadores de calidad (dos representantes por cada área administrativa) y ésta capacitación se ofreció en un total de cuatro semanas, y en una segunda fase, con dos o tres semanas de diferencia, (cada Coordinador de calidad manejó sus tiempos de manera independiente), éstos capacitaron al total del personal de cada una de las áreas que representaban.

El periodo auténtico que abarcó la fase de capacitación (tanto a los Coordinadores de calidad, como al personal en general) fue de tres semanas.

El Asesor de calidad impartió un total de 40 horas a los Coordinadores de calidad y éstos ofrecieron una capacitación de 30 horas al resto del

personal de la Gerencia. El número de horas de capacitación por persona fluctuó entre 8 y 10 horas semanales, y considerando 4 ó 5 sesiones de dos horas diarias de exposición, nos arroja un promedio por persona de 30 horas.

Se capacitó al total de personal, es decir a las 159 personas que en ese momento formaban parte de la Gerencia.

De acuerdo a la estructura de la Gerencia, cabe enfatizar que el número de capacitados por cada uno de los Coordinadores de calidad fue heterogéneo:

Área administrativa	Total personas capacitadas	Participó autoridad del área
Oficina de la Gerencia	8	No
Subgerencia de Desarrollo Organizacional	26	Ocasionalmente
Subgerencia de Remuneraciones	27	Ocasionalmente
Subgerencia de Desarrollo Humano	28	No
Unidad de Planeación y Evaluación	25	No
Unidad de Admón. de Recursos Humanos	45	No

Fuente: Desarrollado por el sustentante.

La metodología didáctica del Asesor de calidad consistió en exposición verbal de los temas, exhibición de algunas películas relativas a la calidad y la aplicación de ejercicios. Solicitó a los Coordinadores de calidad la transmisión puntual de la temática abordada y propuso que en el caso de la metodología didáctica podrían servirse de la utilizada por él o bien, aportar, a su juicio, innovaciones.

No se contó con un manual de capacitación que unificara tiempo y distribución de temas en el número de sesiones, criterios y técnicas de impartición, material de apoyo a los participantes, ejercicios de análisis y apropiación de contenidos, indicadores de evaluación de los involucrados, etc.

El programa de capacitación planteado por el coordinador del proyecto incluyó los siguientes temas:

**Primera semana:**

Sesión 1: Objetivo del proyecto. Organización del proyecto. Una visión de la actualidad.

Sesión 2. Cambio y resistencia al cambio.

Sesión 3. Un sistema de calidad. Conceptos y definiciones.

Sesión 4. Tendencia a la calidad.

Sesión 5. El sistema de Gestión de la Calidad. Qué es. Beneficios.

### **Segunda semana.**

Sesión 6. Generalidades de ISO

Sesión 7. Manuales de calidad y de procedimientos. Aspectos generales.

Sesión 8. Elaboración del manual de calidad.

Sesión 9. ¿Qué es la ISO 9000: 2000?

### **Tercera semana**

Sesión 10. ISO 9001:2000. Requisitos 1, 2 y 3

Sesión 11. ISO 9001:2000. Requisitos 4 y 5

Sesión 12. ISO 9001:2000. Requisitos 6 y 7

Sesión 13. ISO 9001:2000. Requisito 8

Si bien el programa de capacitación abarcó, en términos generales, los temas mencionados, no existió un esquema único para la impartición al personal por parte de los coordinadores de calidad; cada uno optó, de acuerdo a su interés, capacidad e iniciativa personal por las técnicas didácticas que consideró adecuadas, así como por la preparación del material de apoyo, la ejecución de dinámicas y actividades y la adaptación e innovación de ejercicios.

Asimismo, el Asesor de Calidad, no previó ni verificó que todo el personal recibiera la misma cantidad y calidad de información,

Por otra parte, los cuadros directivos, (gerente, subgerentes y jefes de unidad), no participaron de manera consistente en el programa de capacitación, y de hecho, la capacitación al gerente se hizo por separado, sin involucrarse con el resto del personal.

En algunos casos los Coordinadores de calidad tuvieron un registro y control de asistencias como una "prueba" o constancia de la participación del personal en la capacitación, pero además de no contar con indicadores claros que permitieran conocer y evaluar el impacto de la capacitación, tampoco hubo oportunidad de constatar el resultado, pues el proyecto se suspendió al término de esta fase.

La capacitación de los auditores internos fue proporcionada por el Asesor de calidad y por consultores externos, Para la impartición por parte del Asesor de calidad, se tenía prevista una duración de dos semanas y se ejecutó en una.

El objetivo planteado fue proporcionar al personal Auditor de Sistemas de Calidad los conocimientos necesarios y entrenamiento conforme a la Norma ISO/CD.2-19011:2001 para realizar las Auditorías de Calidad, poder identificar problemas y apoyar la aplicación de acciones preventivas y correctivas en el proceso de implantación y mantenimiento del Sistema de Calidad, y estructurar el informe pertinente.

De acuerdo al contenido del curso, con esta capacitación, las personas instruidas además de conocer los objetivos, beneficios y clasificación de

las auditorias, contarían con los elementos necesarios para la conducción de auditorias pues se les preparó acerca del plan, programa y proceso específico para su realización.

En lo que se refiere a la figura de auditor de sistema de calidad se les explicó acerca de los diferentes tipos de auditores y se puntualizó sobre los requisitos de formación académica, entrenamiento, experiencia y aptitudes y habilidades para la selección y calificación de auditores. Por otro lado, en lo relativo al taller de auditoria propiamente dicho, se les enseñó sobre su alcance, referencias normativas, términos, definiciones y fundamentos de una auditoria; y se abordaron ejemplos del proceso de evaluación para la selección del equipo de auditoria.

Finalmente se abundó acerca de las tres diferentes auditorias: de certificación, de mantenimiento de la certificación y de recertificación.

El temario presentado incluía un taller de práctica de auditoria de 8 horas, este no se ofreció dentro de la capacitación.

La única capacitación externa que se ofreció fue proporcionada por el Instituto Latinoamericano de Calidad INLAC en un curso introductorio de una semana de duración.

#### **3.2.4 Manejo y administración del cambio.**

El manejo y administración del cambio es un tema trascendental para el éxito o fracaso de un proyecto de esta naturaleza. En sentido estricto en el manejo y administración del cambio se reflejan todas las acciones que realiza el Grupo Directivo para difundir los objetivos y alcances del proyecto, así como para informar sobre los avances y problemas a que se enfrenta la implantación del sistema de Gestión de la Calidad.

Así traducido, el manejo y administración del cambio está encaminado a reducir en lo posible el natural rechazo que se presenta cuando se enfrentan situaciones nuevas o diferentes. La implantación del sistema de calidad implica modificación de hábitos, y un natural miedo a lo desconocido que puede provocar una falta de estabilidad. En este sentido, el manejo del cambio prevé reducir la incertidumbre sobre las consecuencias que pueda traer cualquier tipo de cambio, mediante una estrategia de comunicación efectiva en la que se presente una imagen clara de que se sabe que se está haciendo, lo que se va lograr y en cuanto tiempo se logrará.

Es, según mi percepción personal, manifestar respeto por la gente que participa en el proceso de cambio, manteniéndola informada sobre todos los aspectos del proyecto y, a partir de esto creo que tanto el trabajo que hay que realizar para reducir el rechazo al cambio y para convencer a los protagonistas no será necesario hacerlo tan fuerte. La participación

se logrará con mayor facilidad o, para decirlo mejor, no se tendrá que incurrir en un desgaste innecesario.

En este contexto, el proyecto que se describe, consideró como único elemento para ejercer la difusión hacia la totalidad del personal de la Gerencia, a la figura del Coordinador de Calidad, y el medio principal para llevarla a cabo el proceso de capacitación que se realizó únicamente en tres semanas. Sin embargo, este planteamiento no fue suficiente ni contundente para motivar a dicho personal y lograr un cambio de actitud positivo hacia la implantación del sistema de gestión de la calidad y, por el contrario se fortaleció el escepticismo y se propició una falta de credibilidad hacia los responsables directos del proyecto.

En resumen, el plan de trabajo no consideró estrategia alguna para el manejo y administración del cambio, ni los mecanismos para integrar a los trabajadores a este esfuerzo y, además, no se estableció una eficiente comunicación del proceso que permitiera reducir el rechazo del personal hacia el proyecto.

### **3.2.5 Participación de las autoridades.**

Como se mencionó anteriormente, si bien el proyecto contó desde un principio con la aprobación de la máxima autoridad de la organización, realmente no se observó su participación decisiva en virtud de que solamente convocó y participo directamente en dos reuniones con la mayor parte del personal de la Gerencia y de las cuales no se contó con documentación alguna que diera soporte al proceso que se desarrollaba en ese momento en la Gerencia. La primera reunión se realizó el 20 de febrero del 2001 y tuvo por objeto presentar el proyecto y establecer los alcances y objetivos del mismo. La segunda reunión, se efectuó el 14 de marzo de ese mismo año, y se invitó a un expositor del organismo PEMEX Gas y Petroquímica Básica para que hablara de las experiencias que dicha subsidiaria había tenido en su proyecto de implantación de sus sistemas de calidad en los 8 Centros Procesadores de Gas, los cuales ya cuentan con certificados de calidad emitidos por terceras partes.

Por otra parte, como ya se mencionó anteriormente, únicamente se realizaron 4 reuniones en las que se trató de presentar los avances al Grupo Directivo del proyecto, como puede observarse por las cuatro minutas que de dichas reuniones de tienen documentadas.

### **3.2.6 Tiempo de implantación.**

El programa original consideró una duración de 23 semanas, período en el que se contempló la realización de todas las actividades desde el nombramiento de los coordinadores de calidad hasta la auditoria de certificación. Sin embargo no es posible determinar si el tiempo

considerado habría sido suficiente para terminar exitosamente con el proyecto, en virtud de que la última actividad que se concluyó fue la capacitación a los auditores internos.

La actividad no. 9, de acuerdo con el programa de trabajo, denominada “elaboración de los manuales de primero, segundo y tercer nivel” únicamente se inició sin llegar a concluirse.

Asimismo, los grupos de mejora en la mayoría de los casos solamente se formaron pero no llegaron a funcionar de manera formal.

Es importante destacar que, de acuerdo con las minutas de las reuniones del Grupo Directivo, no se estaba cumpliendo con el programa en virtud de que desde el inicio, la primera reunión se llevó a cabo hasta el 15 de marzo, casi dos meses y medio después de la fecha originalmente planeada para dar comienzo al proyecto.

El proceso se interrumpió cuando se pretendía iniciar la tercera etapa, justamente después de concluir la capacitación a los auditores internos, sin mediar explicación alguna.

Independientemente de los retrasos y desfases con respecto al programa de trabajo, el tiempo real que se invirtió en las actividades desarrolladas fue de 14 semanas y se lograron concluir las etapas 1, 2, 3 y un 20% de avance de la cuarta etapa.

### **3.3 Resultados del proceso de implantación.**

El proyecto no logró la implantación del sistema de aseguramiento de calidad, ya que se suspendió al concluir la etapa de capacitación.

Desde su inicio, las acciones emprendidas carecieron de sustento al partir de una evidente situación de ocupar a “alguien” en “algo” que justificara su presencia dentro de la Gerencia.

En virtud de que se estaban viviendo tiempos de transición en la administración pública federal, con la salida del Director Corporativo de Administración, quien era jefe directo del Gerente Corporativo de Recursos Humanos, el proyecto perdió el apoyo que lo impulsaba.

El “Asesor de calidad” que coordinó el proyecto, no demostró experiencia ni dominio en la materia encomendada, por lo que nunca obtuvo el reconocimiento y apoyo real ni del grupo de trabajo asignado, ni del personal adscrito a la Gerencia.

El responsable del proyecto, no tenía la jerarquía de autoridad o en su caso, los atributos de liderazgo necesarios para lograr la participación activa y un genuino compromiso de las autoridades involucradas.

El proyecto presentó una evidente incongruencia entre el ambicioso objetivo primordial de lograr la certificación y un limitado tiempo de ejecución.

Se antepuso el objetivo de certificar a la Gerencia, a la necesidad de contar con un esquema que permitiera el mejoramiento de los procesos, así como la creación de una cultura de calidad, medición y disciplina, enfocada a satisfacer y superar las expectativas del cliente o usuario.

No existió un control efectivo del proyecto, la metodología planteada no incluyó mecanismos de verificación ni indicadores para evaluar el avance de las diferentes etapas ni del proceso completo.

La fase de capacitación prevista fue reducida en tiempo, heterogénea en contenidos y metodología didáctica e insuficiente al no contemplar temas de herramientas estadísticas.

El fracaso del intento emprendido comprometió la seriedad de proyectos de esta naturaleza, al desmotivar al personal y reforzar su escepticismo y la tendencia a descalificar los esfuerzos que frecuentemente se ofrecen como nuevas aportaciones o solución a problemáticas conocidas en el ámbito de la administración pública.

Se careció de un diagnóstico que permitiera:

- ♦ Revisar la misión y la visión por parte de las autoridades, para incorporar y justificar la implantación del sistema de aseguramiento de calidad como un componente importante y vinculado al sistema general de la Gerencia.
- ♦ Conocer la situación real de la gerencia lo que hubiera contemplado recuperar experiencias anteriores y proponer un proyecto que estableciera mecanismos idóneos para atender cabalmente necesidades auténticas.
- ♦ Detectar y planear minuciosamente la estrategia apropiada para sensibilizar, motivar e involucrar al personal.
- ♦ Prever e implantar un cuidadoso proceso para el manejo del cambio.
- ♦ Establecer un sistema de comunicación claro y oportuno, que incluyera la difusión permanente de alcances y metas cumplidas paulatinamente.

En resumen, la experiencia vivida por el personal de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos derivó en una actitud de desconfianza, recelo y escepticismo que, “inmunizó”, por decirlo de alguna manera, su voluntad y deseo de mejorar, así como por



creer en las bondades que puede ofrecer la calidad y las Normas ISO para eficientar el desarrollo de sus funciones.

Es a partir de esta realidad por lo que el siguiente capítulo se dedica a proponer una metodología que busque el reinicio de un proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad fundamentado, principalmente, en acciones que permitan contrarrestar la experiencia vivida y modificar la actitud del personal hacia un convencimiento de que la gestión de la calidad es útil para la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, y a la vez, para cada una de las personas que la integran.

## **Capítulo 4. Propuesta de metodología para reiniciar la implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos.**

Como se ha mostrado en los capítulos anteriores, implantar la calidad en una empresa paraestatal no es tarea fácil. De su referencia se deduce que, entre otras consecuencias, puede suponer una serie de cambios, en algunos casos tan drásticos, que afectan la propia cultura de la organización, y la enfrentan a un desafío a largo plazo, en donde se deberán realizar grandes y profundas modificaciones y que, además, implica reconocer la importancia de sus propios integrantes, por lo que, incorporar de manera consciente y verdadera al personal en el esfuerzo de un cambio hacia la calidad, dará a la organización una posibilidad mayor para lograr el éxito.

Se debe destacar además, que estamos hablando de un proceso lento en su pretensión de llegar a todos los rincones de la empresa, considerando la calidad como una nueva forma de apoyar la gestión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

El propósito es lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como los externos, ofreciéndoles un servicio de calidad que ellos demandan. Así, no queda más remedio que planificar la implantación de la Calidad de una manera exhaustiva, para evitar que se puedan producir desviaciones graves en el camino.

A continuación se presenta una propuesta de metodología para implantar un sistema de gestión de la calidad basada en la familia de Normas ISO 9001: 2000 que está fundada en un proceso de manejo y administración del cambio.

El objetivo primordial de la metodología es que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos cuente con un sistema de gestión de la calidad propio, hecho a su medida, que le permita optimizar su gestión y que establecer las bases para un proceso de mejoramiento continuo y un cambio de cultura de su personal que se oriente al servicio al cliente. No pretende, de entrada, que se logre una certificación en calidad, ya que esto únicamente puede conducir a un incremento del estrés organizacional y se derive a que no se logre el objetivo primario.

Dicha metodología, permitirá ser un vehículo de comunicación efectiva y recoger y atender todas las opiniones del personal que tiene que participar en el sistema de calidad, de tal manera que se pueda asegurar que, a través de esa comunicación, la cultura de calidad penetre o se instale en toda la organización.

En este sentido, la metodología que se plantea considera la realización de etapas: planeación, diagnóstico, capacitación inicial, análisis de procesos, diseño y documentación del sistema, capacitación operativa e inicio de operaciones.

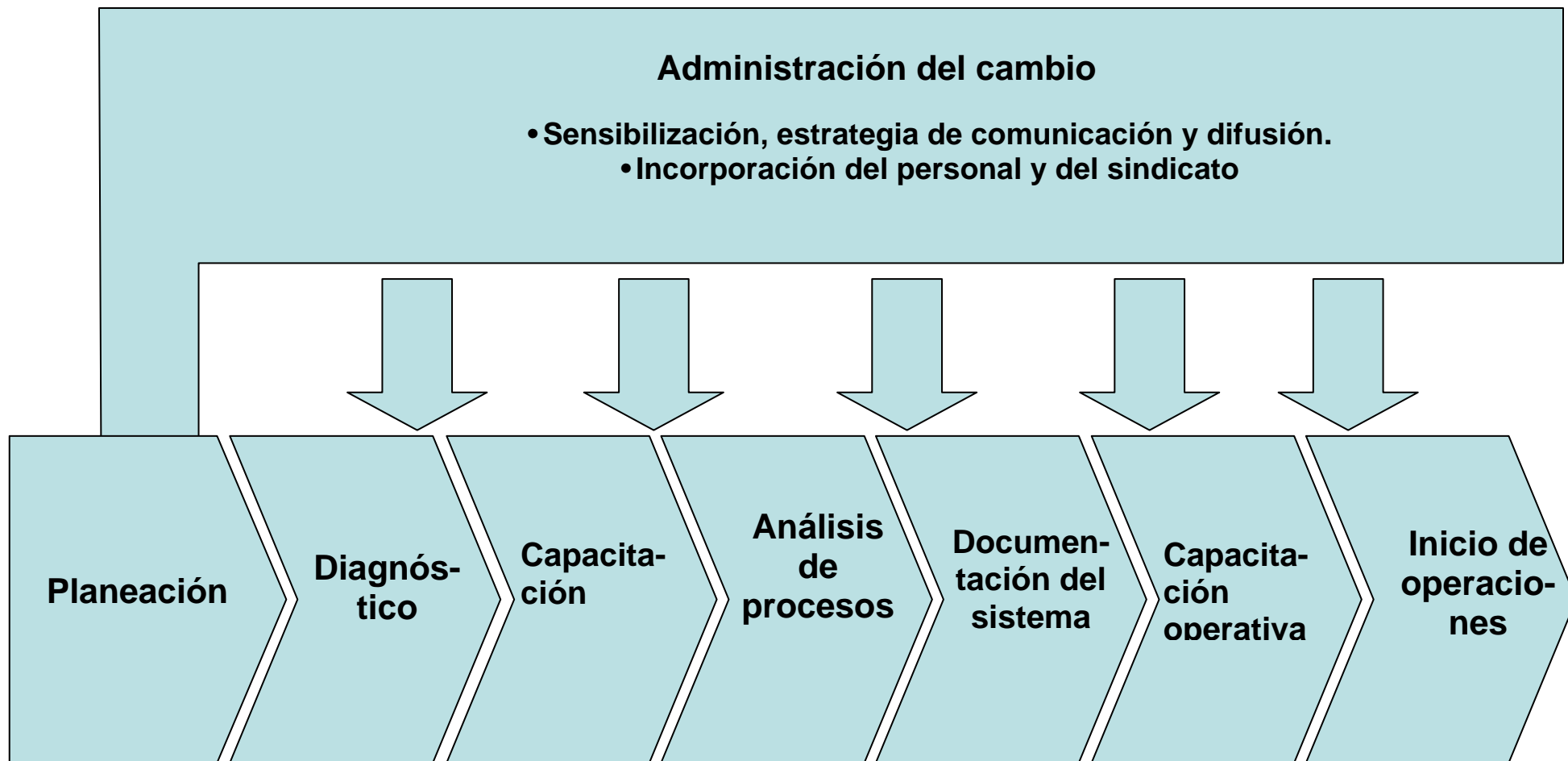


Figura 6. Metodología para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la GCRH  
Fuente: Desarrollado por el sustentante.

La metodología que se propone se centra en la trascendencia que debe darse al cambio de actitud, en la incorporación real y sensibilización del personal y, lo que es más importante, estas acciones deberán incluir a los directivos, para que a través del ejemplo se logre un ambiente de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Las acciones deberán desarrollarse de manera pausada y profunda, identificando a las personas que puedan ejercer una influencia decisiva y enfatizando en éstas para lograr mejores resultados. Trabajar sobre el convencimiento más que sobre la imposición. Establecer y mantener esquemas de comunicación que permitan al personal involucrado expresarse y conocer los diferentes puntos de vista es lo que sustenta la metodología.

Se pretende, a través de acciones concretas, demostrar que una eficiente administración del cambio posibilita que el esfuerzo de implantación de un sistema de gestión de la calidad pueda ser exitoso y permita nulificar malas experiencias de procesos realizados con anterioridad.

La metodología se sustenta en un proceso esencial de Administración del Cambio que se desarrollará a través de todo el proyecto y en seis fases que son:

- a) Planeación.
- b) Diagnóstico.
- c) Capacitación inicial.
- d) Análisis de Procesos.
- e) Diseño y documentación del Sistema.
- f) Capacitación en la operación del sistema de calidad.
- g) Inicio de operaciones.

Cada una de las fases contiene diferentes planes y acciones que irán marcando el avance en la implantación total del sistema.

A continuación se describirá el proceso de Administración del cambio y cada una de las fases arriba mencionadas.

#### **4.1 Administración del Cambio.**

La administración del cambio, se refiere a las acciones que deben realizarse para implantar un sistema de gestión de la calidad, concentrándose en la calidad de las relaciones humanas y que permitan reducir, en la mayor medida posible, el impacto negativo que pueda tener cualquier tipo de alteración en el ambiente o situación actual de los integrantes de la organización que sustentan la operación de la misma.

Dichos cambios deben ser un proceso dinámico, lógico y continuo. Así mismo, deben partir de un diagnóstico realista de la situación utilizando un análisis

sistemático que busque optimizar la interacción entre las personas y la organización.

Un proceso planeado que busque el perfeccionamiento y renovación del sistema, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización, asegurando así, la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.

La administración del cambio requiere: visión global de la empresa, enfoque de sistemas, consideración de las condiciones del medio externo, la actuación responsable de los directivos, un enfoque al desarrollo de potencialidades de las personas y sus relaciones hacia el interior y exterior de la misma. Y en este caso, cabe resaltar que la administración del cambio va de la mano con las herramientas que impone y requiere un sistema de calidad.

Además, una intervención de administración del cambio implica un enfoque humano de la empresa: la empresa para el hombre y el hombre para la empresa, sin olvidar los fines para los que fue creada. Aunque en este punto es difícil medirlo y aplicarlo ya que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos provee servicios administrativos y no de manufactura a las demás áreas de Petróleos Mexicanos. Sin embargo, los cambios en la Gerencia aunque sean tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en última instancia modificaciones de hábitos o comportamientos.

La administración del cambio no es sólo una intervención aislada, por el contrario debe estar ligada a los procesos de calidad que han sido propuestos con anterioridad. Pero sí, debe ser un esfuerzo con continuidad en el tiempo, que genere soluciones y acciones. Por ello, la administración del cambio (AC) deberá utilizar los enfoques de las ciencias sociales y de la conducta para mejorar la comunicación y la solución de problemas.

Con frecuencia, una intervención de administración del cambio es una actividad a gran escala en que participa toda la organización. El objetivo es mejorar el desempeño de la organización a través de la creación de condiciones que permitan la funcionalidad y bienestar tanto de los empleados como de la empresa. Una intervención adecuada de administración del cambio conduce a un mayor aprovechamiento de los recursos humanos al dedicar a los empleados tanto como sea posible a las actividades de la organización. Se propiciará por medio de la AC que los empleados cambien su actitud de resistencia hacia el sistema de calidad a implementar.

Ya que los empleados, en su conjunto son los que resolverán problemas y contribuirán plenamente en la implantación de la calidad, en lugar de que se les trate como solamente otra parte del proceso de documentación, se ofrece a las personas la oportunidad de desarrollar su potencial humano, su colaboración en el cambio se vuelve más atractiva y desafiante y las personas reciben la oportunidad de influir en su ambiente de trabajo.

La administración del cambio es un tipo de actividad que encierra dificultades que por lo general requieren de ayuda por parte de expertos y especialistas

externos, sin embargo, en este caso se contempla dejar en manos de recursos propios internos, la totalidad del proceso.

El proceso de administración del cambio que sugiere la metodología constará de dos etapas generales:

**1. Conocer la situación que guarda el ambiente laboral en torno a la calidad.**

El conocimiento de la situación real de la comunicación y la sensibilidad a la calidad y al cambio que tiene el personal de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos nos permitirá descubrir, en un momento dado, áreas de oportunidad que podrán ser aprovechadas en el transcurso de la implantación del sistema de calidad.

Para conocer información sobre este aspecto se aplicará un cuestionario (anexo 1) a una muestra del personal de la Gerencia y se analizará a la luz de los comportamientos genéricos esperados, en cuanto a actitud hacia la calidad, al cambio y al servicio al cliente.

El reconocimiento del ambiente que priva en la Gerencia en la materia, no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de comunicación de la organización e involucrará el establecimiento de conductas deseadas por parte de la alta dirección de la Gerencia que oriente el comportamiento hacia el cambio.

**2. Establecer la estrategia de comunicación y difusión.**

A partir de los resultados de la fase anterior, el grupo de trabajo que se defina como encargado de llevar a cabo el proyecto deberá diseñar y aplicar una estrategia de medios que no solamente esté orientada a la comunicación y difusión del sistema en implantación, sino también encaminada a la creación de una cultura de calidad y servicio al cliente en los términos que las normas ISO prevén.

Las acciones específicas deberán comprender asimismo la utilización de la capacitación como un aspecto relevante en la transformación de la conducta del personal, enfatizando a cada momento la importancia de su participación en los procesos de calidad de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Para estos efectos la información recopilada en el cuestionario anterior, orientará la selección de los mecanismos de comunicación idóneos, entre los que se podrían considerar: pláticas, historietas, metáforas, símbolos, artículos promocionales y los comentarios que la gente de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos hace en sus conversaciones diarias.

El tipo de comunicación dependerá de los resultados obtenidos. Pero esta fase incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño. Pueden realizarse otro tipo de acciones adicionales como encuentros, a realizarse fuera de las instalaciones de la Gerencia, para conocer la opinión de cada persona, de manera que se permita una mayor participación de los empleados.

Con respecto a la problemática de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, el proceso de administración del cambio puede ser efectivo para fortalecer los valores, principios y buenas prácticas funcionales de los recursos humanos que en la actualidad existen.

Cabe aclarar que la administración de cambio busca una transformación cultural, por lo que se dará no sólo al inicio, sino que se enfatizará también en cada una de las fases de la metodología propuesta y durante toda la intervención de calidad, hasta que la autoridades de la Gerencia consideren que ya está finalizada la implantación, asegurando además su mantenimiento permanente.

#### **4.1.1 Esquema de compromiso y participación de los cuadros directivos.**

Elemento trascendente en el proceso de administración del cambio del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos es el grado de compromiso y participación que los cuadros directivos de la Gerencia lleguen a tener para que se logre el éxito.

Este compromiso deberá verse reflejado en un sinnúmero de acciones que van desde su presencia en todos los eventos que se realicen con motivo de este proyecto hasta una actitud positiva que se exprese reiteradamente tanto en los foros que se presenten como en su desempeño cotidiano con el personal de la Gerencia.

No hay mejor estimulante para un grupo de trabajo que el ejemplo vivo de lo que se quiere lograr, como percatarse consistentemente de que los jefes están participando y de que son ellos mismos quienes están haciendo un esfuerzo en pro de un cambio.

Si bien la presencia continua de los cuadros directivos de la Gerencia es indispensable, esta deberá obedecer no solamente a una estrategia de convencimiento o promoción, sino estar debidamente estructurada en acciones concretas y programadas que mantengan una actitud constante y perseverante que se refleje en todo el personal.

Estas acciones estarán a cargo de un responsable de la administración del cambio desde su conceptualización hasta la supervisión de su aplicación y el seguimiento puntual de cada una de ellas, destacándose la importancia de que se dedique de tiempo completo a estas tareas, como un requisito indispensable para el éxito del proyecto.



#### **4.1.2 Esquema de difusión y comunicación.**

¿Cómo reducir la resistencia al cambio?, ¿Qué hacer para que el personal tome como propias las acciones en un proceso de cambio de tal magnitud como lo es la implantación del sistema de calidad?

Estos cuestionamientos son parte de las acciones de la administración del cambio, pues es esencial para reducir la resistencia al cambio contar con un esquema claro y concreto para difundir y comunicar las etapas, avances y resultados del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Este esquema deberá estar conformado por una serie de actividades y eventos que de manera coordinada propicien que el personal de la gerencia no sólo participe sino que tome como suyo el proyecto, ya que de esta manera la oposición o rechazo puede ser reducido a su mínima expresión. Las acciones a realizar deben tener como característica única y relevante la incorporación del personal al proceso de calidad, de manera que esto continúe presente no solamente durante la implantación del sistema de gestión de la calidad sino inclusive se convierta en una constante en la organización.

Debe, asimismo, identificar los focos de resistencia para que a través de diversas acciones puedan ser reorientados hacia la participación y el convencimiento de las bondades que el sistema de gestión de la calidad aportará a los resultados de la Gerencia. Muy probablemente un foco de resistencia importante lo será el personal sindicalizado de la Gerencia, así como sus representantes sindicales, a quienes habrá que incorporar de manera constante y asegurarse, mediante las negociaciones necesarias, que pueden participar en un ambiente de cordialidad, tomando en cuenta, como un elemento importante, no mostrar una actitud de agresión hacia sus fuentes de trabajo, sino más bien, destacar que la importancia que tienen para la organización y para el otorgamiento de servicios de calidad a los clientes.

El responsable de esta área deberá hacer un esfuerzo muy serio para lograr un efecto de conocimiento profundo tanto de lo que el sistema significa, como de lo que se espera de cada una de las personas que forman parte de la organización de la Gerencia. De ahí que las acciones de comunicación hacia el personal deberán enfatizar el respeto hacia las personas y hacia el desarrollo de un espíritu de colaboración que redunde en que logre, por una parte, el establecimiento del sistema y, por otra, la operación rutinaria del mismo.

Así mismo, se deberá poner un énfasis particular en la difusión de los logros alcanzados, porque de esto depende que el ánimo del personal no decaiga y se mantenga una constante que impulse permanentemente el sistema.

## 4.2 Planeación.

Todo proyecto de mejora, y quizás debería decirse, cualquier proyecto, requiere de un proceso de planeación previa que clarifique a los participantes lo que se espera lograr y, aún más si en el proyecto han de intervenir diferentes personas que deberán actuar de acuerdo a criterios distintos de las prácticas habituales. Planear puede considerarse como pensar qué es lo que queremos para el futuro, y decidir las acciones que vamos a realizar para lograr lo que queremos.

Sin embargo, el futuro que queremos puede ser afectado por diferentes circunstancias que no podemos predecir, por ello, es necesario contar con una estrategia que nos ayude a poner en orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr que una situación sea viable y original, así como poder anticipar los posibles cambios en el entorno y tomar acciones para estar en condiciones de reducir su impacto en los objetivos que nos hemos trazado.

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos de la calidad en la GCRH, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter del proyecto. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los directivos.

Sin embargo, toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

La importancia de los propósitos darán al proceso de calidad las siguientes ventajas:

1. Servirán de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permitirán orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identificarán a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.

4. Serán la razón de la existencia del proyecto, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
5. Definirán el éxito o fracaso del proyecto ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Los propósitos deberán generar y asegurar el compromiso de la Dirección, además de considerar la importancia del resto del personal de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. Asimismo, los propósitos deben tomar en cuenta de manera especial a los clientes a los que la organización proporciona los servicios y sobre los cuales se desea establecer un esquema de calidad.

Los propósitos deberán reconocer las limitaciones de la Gerencia así como de los propios directivos. Es importante que los propósitos sean comunicados ampliamente para asegurar que se desechen intereses políticos o personales. Por lo que deberán diseñarse objetivamente y no con frases ambiguas o que propicien interpretaciones diferentes.

Dentro de la planeación se deberán establecer las premisas que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el proyecto de calidad. Dichas premisas deberán considerar tanto factores internos como: ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos. Y factores o condiciones externas cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener un efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

En el caso de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, por pertenecer a una empresa paraestatal debe considerarse múltiples factores externos como los siguientes:

- Continuidad y estabilidad en la administración de la empresa.
- Objetivos estratégicos de Petróleos Mexicanos.
- Planes y programas gubernamentales que afectan a Petróleos Mexicanos.
- Planes de negocio de los organismos subsidiarios.
- Trayectoria y tendencias de la política laboral de la empresa.
- Políticas y medidas de mejoramiento ambiental y responsabilidad de la empresa.
- Rapidez en avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas de recursos humanos.
- La relación laboral con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

La etapa de planeación consiste en determinar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las bases que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su ejecución.

Es así que, la planeación debe contemplar desde la definición del objetivo, es decir para qué queremos hacer lo que vamos a hacer. Debe, asimismo, contar con una estructura de trabajo, una organización que prevea una división del trabajo, así como los mecanismos de comunicación entre los integrantes, a la vez que se identifican los recursos necesarios para que el proyecto llegue a buen fin y se logre el éxito.

La planeación asimismo, debe contemplar la asignación de responsabilidades a los involucrados, prever la secuencia de las actividades, programar dichas actividades, calendarizarlas en el tiempo, y vincularse muy estrechamente con la utilización o inversión de los recursos y, una actividad muy importante, la protección de dicho plan a través de la previsión o elaboración de un plan de contingencia que permita al grupo de trabajo tomar medidas alternas en caso de que se presenten dificultades que no fue posible prever.

Todo proceso de cambio implica tiempo, no es posible “saltar” las fases del proceso. No esperar a que madure, puede afectar el resultado, y lo que es aún peor, la organización se “vacuna” contra este tipo de esfuerzos, pues al intentarlo de nuevo, la resistencia será aún mayor que la primera vez. Este es un problema que enfrenta la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, pues viene de un esfuerzo que resultó frustrado.

De ahí que es indispensable contar con una estrategia que considere un tiempo adecuado. En esto, el Grupo Directivo del Proyecto, conjuntamente con el líder del mismo, deberá estar evaluando de muy cerca el proceso para tomar las decisiones correctas en cuanto a la duración.

La planeación es un esfuerzo conjunto que involucra muchas personas y que observa con detalle la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real. Asimismo observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger esas posibles alternativas, éstas se convierten en una base para tomar decisiones en el presente.

En cierto sentido, la planeación es la esencia que consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro y que nos permitirá de alguna manera minimizar los efectos negativos que pudieran causar en el logro del éxito.

Esta planeación requiere de un mínimo de preparación que debe incluir entre otros aspectos:

1. La decisión expresada por escrito donde se acepte el proyecto, es decir, que la Dirección asume la necesidad de cambios en la actuación de la organización antes de impulsar el nuevo proyecto; así como dotar de recursos en tiempo y económicos, a los involucrados.
2. La selección de personas cuya participación sea estable, es decir, que permanezcan en el proyecto desde el inicio hasta el fin de éste, debiéndose contar con un líder.

3. El líder debe analizar el proyecto e identificar los elementos clave para la formación inicial del Comité de Calidad.
4. Debe ayudar a definir y coordinar la interacción entre los diferentes equipos de trabajo involucrados, y el control de su avance permitirá identificar las desviaciones y riesgos asociados al desarrollo del proyecto.
5. La programación del proyecto, siguiendo un proceso cíclico compuesto por actividades secuenciadas. El Comité de Calidad debe establecer desde un inicio las actividades y plazos para el propio Comité y los demás grupos de trabajo.

En la fase de planeación deben plantearse y responderse preguntas diversas como ¿cuál es el resultado final?, ¿por qué estamos haciendo esto?

La metodología que se presenta considera una propuesta de Plan de implantación en el que se detalla el tiempo en que se llevará a cabo el proceso. (Fig. 7).

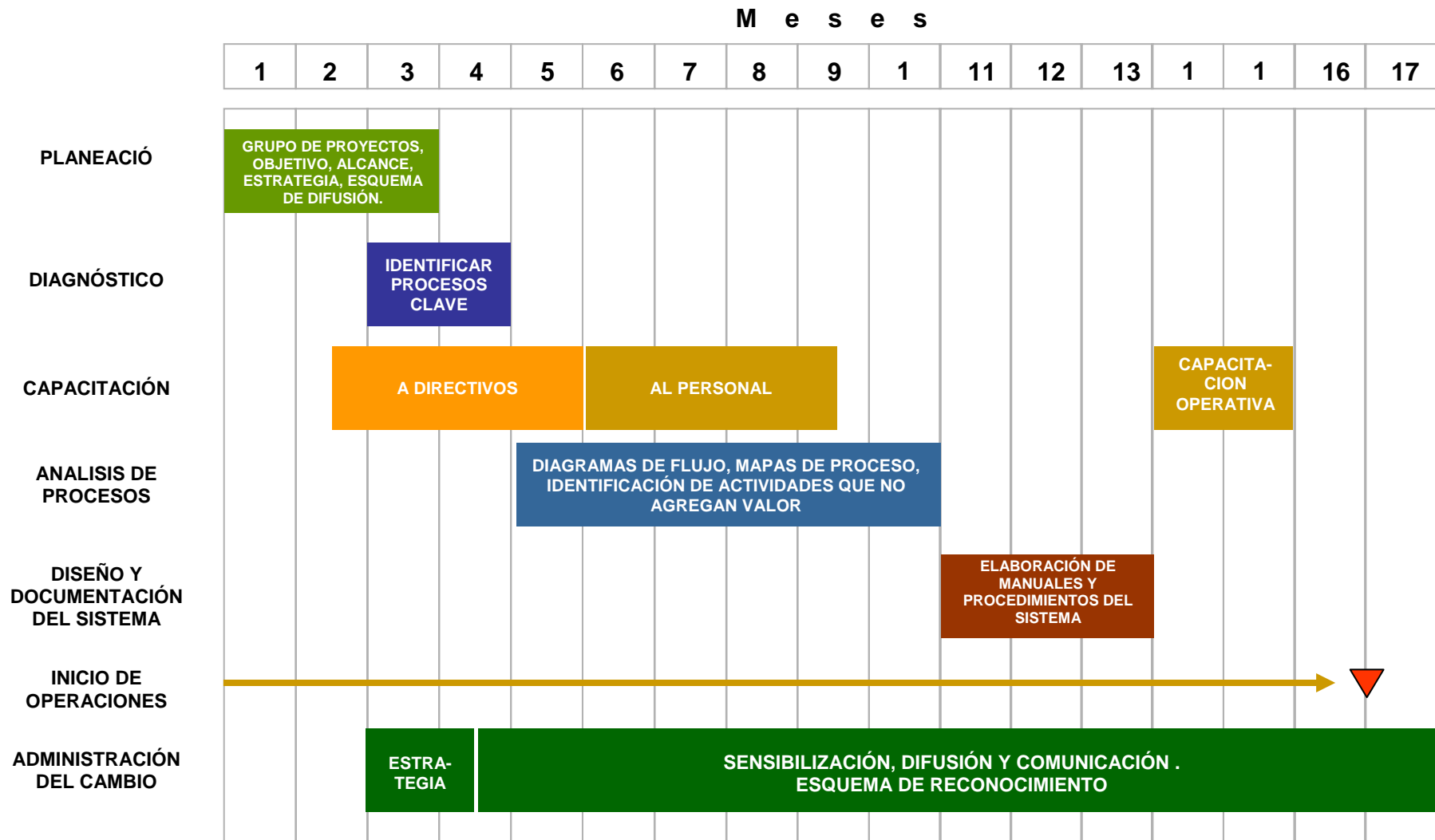


Figura 7. Plan de trabajo para la implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos

#### **4.2.1 Organización para el proyecto.**

En la metodología que se plantea para la implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, la organización para el proyecto prevé la existencia de dos estructuras que, conjuntamente deberán, en una estrecha coordinación, dirigir, ejecutar y controlar el proceso: el Grupo Directivo y el Grupo Ejecutivo del Proyecto.

En primera instancia, es indispensable la creación del Grupo Directivo, el cual deberá estar conformado por los funcionarios de máxima jerarquía dentro de la organización, los cuales deberán demostrar a través del ejemplo y con acciones muy concretas su compromiso por el sistema de gestión de la calidad, por un cambio ordenado de los hábitos de trabajo, de los procedimientos y por una cultura de calidad que tenga como máxima la atención y servicios. Para el caso que nos ocupa estará integrado por el propio Gerente Corporativo de Recursos Humanos, los subgerentes de Desarrollo Humano, de Desarrollo Organizacional y de Remuneraciones, así como el Jefe de la Unidad de Planeación. Además de las personas mencionadas el Grupo Directivo deberá contar con la presencia de un líder del Proyecto.

##### **4.2.1.1. Grupo Directivo**

Las funciones de este grupo serán:

1. Definir el objetivo, alcance y estrategias para la implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia.
2. Coordinar y supervisar el proceso de implantación del sistema.
3. Dar seguimiento y evaluar los avances, identificar las desviaciones y definir las acciones correctivas o preventivas a seguir para lograr la implantación y operación del sistema.
4. Participar en todas las actividades vinculadas con la implantación y operación del sistema para avalar una imagen de compromiso ante el personal de la Gerencia y elevar o mantener su imagen.
5. Realizar las acciones necesarias para obtener los recursos mencionados, proveerlos o autorizar su aprovisionamiento.

El Grupo Directivo del proyecto establecerá la organización adecuada para que la implantación del sistema de gestión de la calidad pueda llevarse a buen término. Para estos efectos se establecerá la estructura para el Grupo del Proyecto de acuerdo con lo que se describe a continuación.

##### **4.2.1.2 Grupo Ejecutivo del proyecto.**

Si bien el Grupo Directivo es responsable de que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos cuente con un sistema de Gestión de la Calidad, ésta requiere, para su instrumentación, de un grupo de trabajo que deberá estar dedicado tiempo completo en concretar diferentes acciones que den vida y

mantengan en funcionamiento el sistema, sin menoscabo de la responsabilidad que tienen todos y cada uno de los empleados en la Gerencia, esto es, los que están encargados tanto directa como indirectamente de los procesos de valor.

En este sentido, la primera acción del Grupo Directivo del Proyecto será la elección del personal de la Gerencia que conformará el “Grupo Ejecutivo del Proyecto” lo cual deberá realizarse con la opinión consensuada de las autoridades.

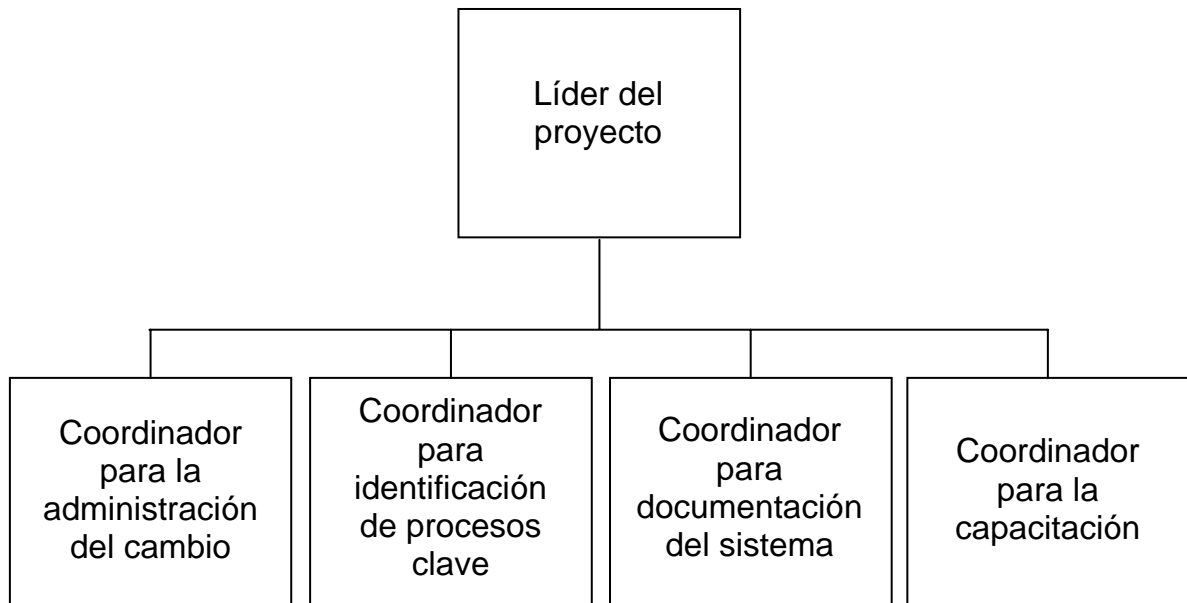
¿Cómo debe integrarse este equipo de trabajo?

Para responder a esta pregunta se deberá considerar como un factor importante que el Grupo Directivo debe identificar al personal que puede ser agente de cambio, y deberá tomar en cuenta que cumpla con ciertas características:

- Autoridad moral o reconocimiento entre los compañeros de trabajo.
- Conocimiento o visión clara de los procesos que desarrolla la Gerencia, así como de la normatividad que involucra a cada uno de ellos.
- Preferentemente un representante por cada área de la gerencia, previendo un suplente.
- No deberá haber rotación en el personal designado.
- No asignar al personal que no tiene nada que hacer, para ocuparlo en “algo”, sin tomar en consideración la relevancia e impacto de este proyecto.

A este respecto, a continuación se propone la estructura que debe considerar este grupo de trabajo, así como las funciones para cada uno de sus participantes. Cabe mencionar que, independientemente de los titulares para cada una de las áreas que conforman esta organización es necesario que se cuente con el apoyo de más personal en virtud de las cargas de trabajo que implicará el desarrollo de cada una de las etapas de implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos.





**Fig. 8 Organización del proyecto.**  
**Fuente: Elaborado por el sustentante.**

#### **4.2.1.3 Funciones de los integrantes del Grupo de Proyecto.**

Líder del Proyecto.

1. Coordinar la realización del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la Gerencia.
2. Planear y programar las actividades para la implantación del sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con la estrategia planteada por el Grupo Directivo de la Gerencia.
3. Solicitar, a las autoridades de la Gerencia, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la implantación a las autoridades de la Gerencia.
4. Identificar, establecer y mantener canales de comunicación y coordinación con cada una de las áreas de la Gerencia.
5. Coordinar a los responsables de cada una de las áreas que forman parte del proyecto.
6. Preparar y presentar los informes sobre el avance del proceso de implantación.

Coordinador para la administración del cambio.

1. Definir las acciones y el plan y programa de trabajo para el manejo del cambio en la Gerencia.
2. Realizar el diagnóstico de la situación real de la comunicación y la sensibilidad a la calidad y al cambio existente en el personal de la Gerencia.
3. Definir los criterios y la estrategia medios para la difusión y comunicación de la implantación de sistema de gestión de la calidad.

4. Definir las personas clave que deben participar en el proceso de difusión.
5. Dar seguimiento y evaluar los avances del programa de manejo del cambio, así como identificar las desviaciones y proponer acciones correctivas o preventivas, encaminadas a minimizar la resistencia al cambio.
6. Coordinar la realización de los eventos de difusión o en los que se involucre la participación de todo el personal.

#### Coordinador para identificación de procesos clave.

1. Realizar el inventario de procesos de la Gerencia e identificar aquéllos que agreguen valor a los productos y servicios que generan cada una de las áreas de la Gerencia.
2. Identificar al dueño o responsable de cada uno de los procesos de valor de la Gerencia.
3. Elaborar el plan y programa de trabajo para el análisis y mejoramiento de cada uno de los procesos de valor de la Gerencia.
4. Realizar el diagnóstico relativo al grado de conocimiento que tienen los dueños de los procesos acerca de los mismos, identificando el conocimiento que tienen de los clientes, así como de los requisitos que estos establecen.
5. Coordinar con los dueños de los procesos la documentación de los mismos, a través de mapas de procesos y diagramas de relación entre funciones, a fin de contar con la situación actual de cada uno de ellos.
6. Analizar, en coordinación con los responsables, cada uno de los procesos, identificar las acciones que no agregan valor y proponer las mejoras a cada uno de los procesos de valor.
7. Coordinar, con cada responsable de los procesos clave, que se realicen las acciones para conocer los requisitos de los clientes y establecer las acciones necesarias para cumplirlos.
8. Identificar y elaborar los modelos necesarios en donde se describan los mecanismos de coordinación entre áreas y procesos.
9. Identificación y fijación de requisitos, indicadores y resultados por proceso, cliente y producto o servicio.

#### Coordinador para documentación del sistema.

1. Elaborar el plan y programa de trabajo para la documentación del sistema.
2. Elaborar el manual de calidad con los objetivos de calidad correspondientes para cada una de las áreas de la Gerencia y el que integre los objetivos específicos.
3. Elaborar los procedimientos de calidad, para el registro, actualización y difusión de las modificaciones.

#### Coordinador para la capacitación.

1. Elaborar el plan y programa de capacitación.

2. Identificar al personal que fungirá como responsable de capacitar hacia el interior de cada una de las áreas de la Gerencia.
3. Diseñar los cursos necesarios para capacitar al personal de la Gerencia.
4. Coordinar la realización del programa de capacitación y evaluar los avances.

Dos aspectos que merecen especial atención son el esquema de participación y compromiso de los cuadros directivos y el esquema de difusión y comunicación que soportará la estrategia para el manejo del cambio en el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, ya que puede decirse que son la punta de lanza para el éxito de un sistema de gestión de la calidad.

### **4.3 Diagnóstico.**

El objetivo de esta etapa es tener un conocimiento lo más detallado posible de la estructura, funciones, clientes procesos, mecanismos de control, supervisión y evaluación con que cuenta la organización que pretende implantar un sistema de control de gestión.

El diagnóstico es importante porque sin estas bases las decisiones que deberán tomarse a continuación no podrán estar debidamente sustentadas.

El diagnóstico consistirá en la descripción y análisis de la situación actual de la GCRH, a fin de detectar oportunidades de mejora a corto y largo plazos. Se centra en cinco factores clave: estrategia, procesos, organización, personas y tecnología y deberá tomar en cuenta:

- a. Análisis objetivo de las principales carencias de la GCRH.
- b. Detección de oportunidades de mejora a partir del análisis detallado de los factores clave.
- c. Visión por procesos.
- d. Definición de un plan de cambio
- e. Análisis de la estrategia existente y su impacto en el logro de resultados en los procesos clave de la organización.
- f. Recolección de datos a través de cuestionarios de diagnóstico.
- g. Entrevista con los dueños de procesos y personas clave.
- h. Conclusiones y diagnóstico.

La recopilación de las funciones y procedimientos de cada una de las áreas que conforman la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, lo que permitirá tener un conocimiento más cercano de la realidad de este órgano, de su tamaño, de la manera en que se organiza y del impacto que tiene en el contexto tanto de la Dirección Corporativa de Administración como de Petróleos Mexicanos en su totalidad. Asimismo, se tendrá una idea más precisa del tiempo que será necesario invertir en su análisis, a fin de tomar decisiones que afectarán a la duración del proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad.

Otro aspecto importante del diagnóstico es la determinación del conocimiento que tiene cada uno de los dueños de los procesos respecto del proceso mismo, de sus clientes, de sus proveedores y, como se establece en las Normas ISO 9000:2000, de todas las partes involucradas con el proceso.

Dentro de la etapa de diagnóstico es importante no olvidar lo ya expuesto en la administración del cambio, es decir, se deben comunicar ampliamente tanto las fortalezas como los problemas que se detecten. La comunicación e involucramiento para la siguiente fase será clave para un buen comienzo.

#### **4.4 Capacitación.**

La identificación de la capacitación requerida por el personal en un proyecto de implantación se inscribe en el contexto de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel de la gerencia están ocurriendo. Dichas tendencias se caracterizan por su creciente complejidad, lo que lleva a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

En este caso, se requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

En el terreno de la identificación del perfil de capacitación que pide la norma ISO, conviene primero aclarar el concepto. La capacitación se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea. La definición más elemental de capacitación sería: "las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo". Sin embargo, para que las definiciones adquieran significado, las tenemos que contextualizar. En este caso qué es lo que la norma ISO busca. Ubicándola en este contexto, la capacitación se puede definir como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones.

Esta definición atañe el aseguramiento de la formación del personal, por todo lo que implica el modelo de instrumentación de la capacitación.

Los modelos de capacitación que se apliquen serán según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Podrán coexistir en la organización varios enfoques a la vez, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

En el contexto de la norma ISO, el análisis funcional puede ser útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser:

- a) Plantear objetivos claros;
- b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo;
- c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones;
- d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

En el contexto del proyecto, estas capacidades en la persona son importantes para cumplir con la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad.

En el proyecto se recomienda que exista una forma de evaluar la efectividad de la capacitación en la organización para ello la organización requiere establecer los procedimientos de acuerdo a la filosofía de la ISO. Esto implica que se debe garantizar no sólo la calidad del proceso de evaluación en si misma, sino también la satisfacción del cliente (el candidato en formación y los encargados de la gestión) y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

Dentro de la metodología propuesta, la capacitación se tiene que entender de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje, y de manera más profunda, en el cambio de cultura de las personas a fin de que se propicie e incida en un cambio de actitud en su trabajo. Para estos efectos, la metodología plantea que la capacitación se realice en dos fases: la primera que involucrará acciones para transmitir al personal los conocimientos necesarios sobre las normas ISO, sobre técnicas y herramientas necesarias para el registro, control, medición y evaluación de los procesos que agregan valor y, en una segunda fase, se deberá instruir al personal en la operación del sistema de gestión de la calidad, esto es, enseñarlos a dominar los procedimientos operativos que dan vida al propio sistema.

La capacitación, no necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio y de la experimentación, entre otros. Cuando evaluamos la efectividad de la

capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los resultados de aprendizaje del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de conocimiento.

La evaluación debemos de entender no sólo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la GCRH existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos del proyecto de calidad. Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de instrumentos de evaluación que abarcan resultados de desempeño por observación, por producto y por conocimiento, tomando en cuenta situaciones normales y de contingencia.

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización. Por eso se responsabiliza al candidato, quien es el interesado del aprendizaje, que se hace cargo de la recopilación de evidencias a través de la integración de un expediente que le permita concentrar evidencias de cada uno de sus eventos de capacitación.

En la calidad del proceso de evaluación y formación, la verificación interna y externa juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera parte que no está involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos de cumplir con los estándares demandados a presentar evidencias sólidas. No se trata que el verificador repita la evaluación, sino que la verifica en cuanto a la pertenencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato. Se requiere establecer un procedimiento de evaluación y verificación, que tendrá que abarcar los aspectos siguientes:

- Etapas generales del proceso de evaluación-verificación.
- Procedimiento específico de evaluación (etapas y responsables).
- Procedimiento para la integración del expediente de evidencias.
- Procedimiento de la capacitación por competencia.
- Procedimiento de verificación interna y externa.
- Formatos de verificación interna y externa.
- Formato de registro del candidato.
- Cédula de evaluación.
- Control de documentos, datos y registros.

Cabe aclarar que desde la perspectiva del proyecto interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo.

#### **4.5 Análisis de procesos.**

En la fase de diagnóstico se deberán detectar los procesos clave para ordenarlos en términos de prioridad e impacto. En base a este se deberá integrar un inventario de procesos de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos que serán clasificados en tres tipos: los que agregan valor, los de traslado y los de control.

Los procesos que agregan valor son los importantes para el cliente: un producto o servicio que el cliente necesita, desea o, en términos de una empresa privada, que está dispuesto a pagar. Los de traslado son todas aquellas labores cotidianas que mueven el objeto de trabajo de un departamento a otro dentro de la compañía. Los de control existen para vigilar ese tránsito.

El conocimiento detallado de cada proceso permitirá evaluar todos los aspectos que se encuentran inmersos en la organización, por lo que deberá elaborarse el inventario detallado (Anexo 2) de éstos identificando la información siguiente:

1. Nombre del proceso.
2. Actividad inicial.
3. Actividad terminal.
4. Estándares de realización (Quién la define y qué requisitos)
5. Insumos que requiere (Proveedores y requisitos).
6. Instalaciones y equipo (quién los proporciona y qué requisitos).
7. Procedimientos (quién los define y sus requisitos).
8. Resultados (Clientes y requisitos).
9. Capacitación y conocimientos (Quién la proporciona y qué requisitos debe cumplir).

El contar con este inventario le permitirá al grupo de trabajo identificar y seleccionar todos aquellos procesos que están encaminados a atender la razón de ser de la organización y eliminar, cuando menos en esta primera etapa, los que únicamente dan apoyo y no crean valor para la organización.

A partir de esta primera selección, los procesos que se hayan identificado como de valor para la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos deberán ser analizados con un grado mayor de detalle mediante la elaboración de diagramas de flujo y mapas de proceso para identificar si están alineados y sus productos o servicios sirven para dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. La herramienta para orientar este análisis se presenta en el anexo 3.

El análisis permitirá identificar:

1. Actividades que no agregan valor.
2. Tiempo que se utiliza para la generación de los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
3. Los insumos, tanto en materias primas como de información, que requiere el proceso para funcionar.
4. Si se cuenta con estándares de cumplimiento.
5. Si existen registros y controles en cada una de las actividades para saber si se cumple con estándares.
6. Saber si las actividades principales cuentan con indicadores de eficiencia.
7. Conocer el flujo de la información en el proceso, los responsables de generarla y recibirla, así como los tiempos que se dan entre la generación y recepción de la misma.
8. Las actividades que generan retardos en el proceso.
9. Si las actividades tienen una secuencia coherente y adecuada al flujo del proceso.

Cabe mencionar que en este primer análisis de los procesos de valor, el objetivo es conocerlos con mayor detalle para, posteriormente entrar en una fase de mejoramiento.

Si bien hasta ahora se ha hablado de “procesos de valor”, creo conveniente señalar cual es el significado de la palabra “valor”, a fin de tener un concepto homogéneo que permita estandarizar el entendimiento.

Para los fines que nos ocupan, puede definirse al “valor” como el conjunto de características que el cliente reconoce y considera importantes para justificar su predilección el servicio o bien que prefiere. En este sentido, las únicas actividades que agregan valor son aquellas que el cliente toma muy en cuenta a la hora de tomar una decisión que le reportará de una u otra forma algún beneficio o satisfacción.

Así pues, agregar valor a un proceso es nuestra actitud para suministrarle al usuario algo más de lo que espera por el servicio o bien que nos ha solicitado y puede traducirse cuando se da una excelente atención, con precisión y oportunidad.

#### **4.5.1 Evaluación del valor agregado.**

El aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la Gerencia. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la suficiente confianza, tanto de las áreas de la propia Gerencia como de los clientes, de que los requisitos se cumplen.



La manera más fácil de identificar los pasos o actividades que agregan valor es tomar en cuenta el impacto que cada una de las actividades tiene sobre el desempeño del proceso.

A este respecto, será necesario cuestionarse sobre lo siguiente:

- ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos?
- ¿Es esto realmente necesario?
- ¿Qué estamos haciendo que en realidad perjudique el desempeño del proceso?
- ¿Qué actividades debemos realizar para satisfacer a nuestros clientes o usuarios?
- ¿Qué actividades no contribuyen a satisfacer al cliente y se pueden eliminar sin afectar la funcionalidad del servicio?

#### **4.5.2 Rediseño de procesos**

El rediseño de un proceso existente o bien, el perfeccionamiento de uno recién diseñado, por lo general significa hacerlo mejor, más barato y más rápido. Cuando lo hacemos mejor logramos niveles más altos de satisfacción de las partes involucradas, en particular de los clientes o usuarios. Cuando lo hacemos más barato es porque conseguimos los niveles más altos de eficiencia y, más rápido, cuando incrementamos la capacidad de respuesta, que nos permite reproducir el ciclo de vida del proceso.

Lograr el entendimiento al máximo de los procesos no resulta una tarea fácil, sin embargo hacerlo traerá en una ventaja competitiva para la organización, pues quien mejor conoce lo que hace, tendrá mayores posibilidades de mejorarlo. Así mismo, el entendimiento de los procesos y su rediseño debe basarse en la sencillez de las tareas con el fin de evitar cualquier tipo de complejidad administrativa que entorpezca su realización.

Si bien no existen reglas cuando se inicia el rediseño de procesos, puede tomarse como base las siguientes premisas:

- Eliminar todos los pasos que no agreguen valor como:
  - La sobreproducción o el sobre almacenamiento, pues el producir más de lo necesario puede ser fuente de desperdicio.
  - Los tiempos de espera, ya que existe un costo tanto para los materiales, documentos o personas que tienen que esperar que alguna otra actividad se realice, y el control y la supervisión se hacen más complejos y se reduce el tiempo para la entrega del producto o servicio al cliente.
  - La transportación, a fin de analizar si es necesario que las personas, materiales, documentos o bienes deban ser transportados; los inventarios, documentación y transferencias de información, para identificar plenamente si se requieren y no se está duplicando el esfuerzo.

- Los defectos, fallas y el retrabajos pues debe establecerse como meta que las actividades se realicen correctamente desde la primera vez evitando desperdicios de tiempo y recursos.
- Inspección, vigilancia y controles, pues se les invierten recursos y no necesariamente pueden ser útiles al proceso.
- Simplificar las tareas que subsistieron de la fase de eliminación, enfocado a diferentes aspectos del proceso como formatos, procedimientos, comunicaciones, tecnología, flujos de información y áreas problema.
- Integración de tareas que fueron simplificadas a fin de lograr un flujo que no presente obstáculos en la entrega del producto o bien al cliente. Esta integración puede aplicarse a los puestos, a los equipos, clientes y proveedores.
- Automatización del proceso a través de la utilización de la tecnología de la información a fin de acelerar las actividades y de fortalecer la toma de decisiones, enfocándose a las tareas sucias, difíciles, peligrosas o aburridas, así como las que involucran la captura, transferencia y análisis de datos.

El rediseño de procesos que sugiere la metodología de implantación busca mejorar el desempeño de la GCRH, mejorando productos y servicios así como reducir costos.

#### **4.6 Documentación del sistema.**

El propósito de documentar el sistema de gestión de la calidad es crear los mecanismos necesarios para contar con evidencias objetivas de las actividades de calidad que se realicen en la organización.

La metodología de implantación sugiere que la documentación del sistema involucre crear un esquema para el control y manejo de la documentación que conlleve las siguientes actividades:

1. Elaboración del manual de calidad, el cual debe contener la presentación de la Gerencia, la política y objetivos de calidad que la Gerencia pretende de se cumplan dentro de la organización;
2. Elaboración o actualización del manual de organización que integre el organigrama y funciones de la Gerencia;
3. Elaborar el Plan de Calidad, que detalle diversas disposiciones para alcanzar la calidad.
4. Elaborar el manual de procedimientos de calidad, en el que se especifiquen los pasos y responsables encargados de operar el sistema de gestión de la calidad;
5. Elaborar las instrucciones de trabajo, como documentos que describan y den soporte a la operación rutinaria de la Gerencia;

6. Elaborar formatos y registros que permitan la existencia de controles que, en un momento dado, promuevan la mejora continua de los procesos;
7. Ubicar y clasificar la información técnica y administrativa de manera que se cuente con una base de datos que concentre la documentación del sistema.
8. Control y archivo de documentación, para contar con una adecuada clasificación, archivo, control y registro de la documentación.
9. Tener rápido acceso a los documentos, de tal forma que su consulta y actualización pueda realizarse de manera rápida y consistente con los estándares de calidad.

Se busca con esta fase establecer, documentar y mantener el Sistema de Calidad para asegurar que el producto cumpla con los requisitos especificados.

Además el Manual de Calidad debe definir la estructura general de la documentación.

Esta fase puede resumirse en un proceso de tres etapas:

1. El sistema de calidad cumple con los requerimientos del estándar.
2. La documentación del Sistema de Calidad está de acuerdo con estos requerimientos.
3. Esta documentación está implantada efectivamente en la operación día a día del Sistema de Gestión de la Calidad y de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Uno de los principios básicos de todo sistema de calidad es que sea documentado. Esta fase permitirá disponer de los procedimientos necesarios para establecer la manera correcta de realizar determinadas actividades o tareas, que son del todo necesarias, y el control de su eficacia. Mediante los adecuados registros documentales podremos medir resultados y parámetros de las actividades realizadas para alcanzarlos. Ello es fundamental en todo proceso de mejora continua en el que toda organización debiera estar inmersa en vistas a asegurar su adecuación a las necesidades que la sociedad exige y garantice con ello su permanencia.

Evidentemente la documentación debe ser la estrictamente necesaria y gestionada de la forma más sencilla y práctica posible a fin de no caer en trámites burocráticos de dudosa eficacia por el tiempo que requieren o por su baja utilidad. Por ello, nos parece oportuno dar un toque de alerta para tratar de evitar la trampa de los papeles que pretenden justificar más que estimular, sin desmerecer a las estrictamente necesarias informaciones de control que es preciso disponer. Pero también es cierto que cuando los datos y las informaciones facilitan el autocontrol de quienes deban actuar de una forma determinada pueden contribuir a estimular positivamente.

La distribución de la documentación generada y su aplicación puede hacerse en paralelo a la generación de dicha documentación, o una vez completada la documentación en su conjunto. Es por tanto en este momento cuando

comenzará la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Sin embargo, en la fase de documentación, el Grupo Ejecutivo para la implantación del sistema puede enfrentarse a diversos problemas entre los que se pueden destacar:

- Falta de disponibilidad del Representante de la Dirección.
- Falta de cooperación del personal para la utilización de procedimientos escritos.
- Poco apoyo de la Dirección y de los mandos intermedios.
- Dificultades para redactar procedimientos con cierta complejidad técnica.
- Revisión y aprobación de los procedimientos sin estudiarlos.

Dicha problemática tendrá que ser puesta a consideración del Grupo Ejecutivo del Proyecto y resuelta de manera inmediata para que el inicio de operaciones del sistema no se vea retrasado.

#### **4.7 Inicio de operaciones.**

La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en manual de calidad y los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambios en dichos documentos.

Es en este momento en el que debe demostrarse al personal de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos que existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, de manera tal que se recupere la confianza y se fortalezca el convencimiento de que un sistema de gestión de la calidad ofrece ventajas no solamente para la organización, sino también para todas y cada una de las personas que la conforman.

Es imprescindible destacar que el reinicio del proyecto servirá para mejorar no sólo la calidad en el trabajo sino, inclusive, la calidad de vida del personal y sensibilizarlo y convencerlo de la importancia que cada uno de los trabajadores tiene en el conjunto de la organización, desde la máxima autoridad hasta el más humilde servidor público.

El convencimiento de que al realizar mejor su trabajo, de manera más ordenada, controlando y registrando lo que hace, con el afán de mejorarlo, le brindará en primera instancia satisfacciones personales y creará las bases para un crecimiento y desarrollo continuo en su carrera profesional y laboral.

El Grupo Ejecutivo debe coordinar las actividades del inicio de operaciones consensuando los cambios entre todo el personal involucrado, y asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes y, al igual que en las demás fases del proceso de implantación mantener informado al

Grupo Directivo y a la totalidad del personal de la Gerencia, con el fin de que se conozcan de manera detallada los avances del proceso.

El modelo de calidad deberá entonces reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. Se requiere que los directivos y hombres clave responsables de implantar el modelo de calidad, comprendan que las empresas forman un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que buscan un mismo objetivo.

Es con el funcionamiento del Sistema como se pondrán de manifiesto los defectos de éste. En esta etapa de implantación es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios del personal involucrado en el Sistema. Al ponerse en marcha los procedimientos, comenzará la generación de registros, como evidencia de las actividades realizadas.

Los problemas comunes que se suelen presentar en la implantación de un Sistema de Calidad son los siguientes:

- Reticencia al cambio en la realización de actividades del personal implicado
- Acumulación de documentos, formatos, registros, etc.
- Mala distribución de la documentación
- Complejidad de los documentos
- Falta de implicación de los Mandos en la implantación del Sistema

Cuando la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos ya esté funcionando con el sistema de gestión de calidad, y se realicen auditorias internas, entonces será señal de que tiene el propósito de permanecer y crecer, ser competitiva, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida del personal. Se debe concluir que hubo una implantación si se cumplió y se está trabajando con un modelo de calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados, pasando por las etapas de diseño, materias primas, fabricación, distribución, entrega y satisfacción de sus clientes.

La etapa de implantar el modelo de calidad, se llevará a cabo sí se siguieron las fases descritas anteriormente y durante ellas se trabajó en la administración del cambio.

La base para evaluar la implantación exitosa será el contar con un modelo de calidad que reconozca profundamente las características y necesidades de la Gerencia y que se adapte y se aplique a las pretensiones actuales y potenciales.

La implantación deberá permitir ver a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con Petróleos Mexicanos.

Para concluir que realmente hubo una fase de implantación, se requiere que los propósitos planteados desde la planeación, así como la misión, visión y el

esfuerzo de cada área se unan para crear una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad.

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de continuar fomentando los siguientes conceptos en la empresa:

- La cultura de calidad en la empresa.
- La atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Generar constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Continuar realizando propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa de mejora continua de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la conservación del medio ambiente.

Lo que se debe buscar es crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.

Obviamente se debió haber cumplido con los siguientes puntos:

- Los objetivos y la política de calidad.
- La organización del modelo.
- La responsabilidad de cada puesto y persona.
- El programa de trabajo general de todos los involucrados.
- El seguimiento del modelo de calidad.
- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Se debe decidir quienes serán los responsables dentro del comité en todo el proceso desde el diseño hasta la implantación del Modelo de calidad.

Los directivos de alto nivel de la empresa deben continuar siendo los líderes de los procesos clave, los directivos de nivel medio los líderes de los procesos de apoyo y los jefes de departamento y personal de confianza deberán convertirse en los hombres clave.

Por último se debe implementar un sistema de Evaluación Continua del Modelo de Calidad; con el propósito de asegurar la vigencia del esfuerzo que se realice durante la implantación.

Para llevar a cabo una evaluación integral y continua de un modelo de calidad se requiere considerar los siguientes puntos:

- Verificar que se esté siguiendo la filosofía del modelo de calidad por todo el personal de la empresa.
- Comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática y si hay evidencia objetiva que lo confirme.
- Identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.
- Evaluar la validez de los criterios de medición establecidos y compararlos con los que se utilizan en el giro.
- Comprobar si se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones.
- Verificar que estén establecidos métodos de trabajo y que se desarrollen procedimientos aprobados que los soporten.
- Determinar si hay pérdidas en calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Evaluar los resultados por áreas, programas y procesos.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y en la administración y operación de la empresa en su conjunto.
- Evaluar el desempeño y la competitividad de los procesos clave o sustantivos y los de apoyo o adjetivos.
- Conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua.
- Conocer si se hacen estudios periódicos de benchmarking para conocer las mejores prácticas
- Evaluar el impacto de los nuevos proyectos
- Evaluar el desarrollo y la calidad de vida del personal de la empresa.
- Comparar los resultados financieros antes y después de implantar el modelo de calidad.
- Comparar el porcentaje del mercado que tiene la empresa en relación a ejercicios anteriores
- Evaluar la lealtad y satisfacción de los clientes.
- Efectuar inspecciones y ensayos en puntos estratégicos de los procesos.

Se requiere supervisar y evaluar permanentemente el correcto funcionamiento del modelo de calidad, por tanto la administración del cambio deberá ser también continua. Esta acción asegurará el compromiso vigente hacia el cambio.

## 5. Conclusiones.

A pesar de que casi todo el mundo reconoce la importancia de la calidad para cualquier entidad productiva o de servicio; y de que cada día son más las empresas que certifican sus procesos como aptos para recibir el reconocimiento social o empresarial; lo cierto es que son más los productos y servicios con mala calidad. Y es que, cuando las empresas buscan atender a sus clientes de una mejor manera, tienen que recurrir al manejo de múltiples factores, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

Entre los principales elementos operativos se encuentran la identificación adecuada de las necesidades de los clientes, la traducción de estas necesidades a características propias de los productos o servicios que darán respuesta a lo que los clientes esperan; el diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado y, la ejecución y control del proceso bajo el cual se proporcionarán los servicios.

Por su parte, dentro de los elementos estratégicos se destacan: el papel motivador y visionario de la alta dirección, el establecimiento de adecuados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas, el requerido aseguramiento financiero, la correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos, la ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Aunque la gestión de los recursos humanos se considera como un elemento estratégico, en realidad constituye el vínculo entre ambos, de tal forma que la gente, en todos los casos es la encargada de garantizar la ejecución de cada uno de estos elementos.

Resulta fácil identificar que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad, se hace necesario que éste se encuentre motivado y generalmente se considera que esta motivación depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social.

Para nadie es un secreto que todo resultado de la acción del hombre está mediatizado por la magnitud en que éste quiere ejecutarla y alcanzar los objetivos. No se obtienen los mismos resultados de una persona que actúa por miedo, coacción o amenazas que de una que es impulsada por necesidades y valores propios; de aquí se desprende la importancia que encierra lograr que dicha persona quiera lograr algo, y más aún, que sepa cómo lograrlo.

La influencia de las necesidades en el comportamiento es profunda y complicada, ya que cualquier conducta particular es, generalmente, el resultado de la influencia de las necesidades básicas de la gente.

Las normas ISO aportan grandes beneficios a las empresas que optan por implantar en su organización un sistema de gestión de la calidad pero, aunque están diseñadas para agregar valor en el sistema de calidad,



desafortunadamente no siempre se cumplen los objetivos, y no por causa de las normas.

Algunas organizaciones han mostrado que su motivación por la utilización de las normas ISO está más orientada hacia la obtención de un certificado que otorgue ventajas competitivas o bien un reconocimiento en el ámbito empresarial, que hacia el propósito inicial de la misma norma, es decir, lograr un mejoramiento en su gestión que les permita proporcionar bienes o servicios de calidad, superando las expectativas de sus clientes.

En este sentido, al dejar de lado la filosofía de las Normas ISO y enfrascarse en un proceso de calidad, inician sus acciones sin llevar a cabo de manera paralela una sensibilización del personal que facilite la implantación de la calidad, y sin contar con un planteamiento adecuado de lo que quieren lograr.

Por las razones anteriores no es difícil encontrar que son varios los casos en que las normas ISO dejan de ser un valor agregado al sistema de mejoramiento de la calidad, y se convierten en un serio problema que afecta el ambiente organizacional. El inconveniente no es la norma en sí, sino el grado de conciencia de quienes dirigen la organización, la seriedad con que se tome, la comprensión de la misma y la capacidad de flexibilización o de adaptación a su entorno particular.

Es necesario entonces rescatar el propósito fundamental de las Normas ISO, de manera que se tenga un conocimiento más profundo de éstas y, paralelamente a la implantación de un sistema de gestión de la calidad, se intervenga la cultura, orientándola hacia una posición favorable que propicie el clima organizacional para recibir el sistema de calidad que se propone. Lo anterior supone que debe incorporarse a la gente que será la responsable, a final de cuentas, de operar el sistema, y que deberá hacerlo convencido de los beneficios que tendrá para la organización, para el grupo de trabajo, y para la propia persona.

Si no se atiende paralelamente la cultura organizacional y si no se crean condiciones favorables en el clima laboral, entendido éste como el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento que las personas aceptan dentro de la organización, el efecto del sistema de gestión de calidad será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de múltiples enfoques organizacionales que pasan de moda; y que dejan de lado el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario que pueden asegurar la obtención de mejores resultados.

Podría decirse que las normas ISO están de "moda", y que muchas empresas seducidas por esta "moda" de la certificación, deciden la implementación sin estar culturalmente preparadas. "Todo a su debido tiempo", esta premisa también aplica para las normas ISO, pues no es prudente que una organización con una cultura inmadura, líderes no comprometidos, o una empresa sin ningún tipo de estructura y procesos, busque la certificación ISO.

Para una efectiva implementación de los programas de calidad, y en especial para iniciar un proceso de normalización ISO, es prudente que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos inicie por un aspecto más elemental, esto es, definir una cultura orientada a la excelencia; tratar de crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en el personal de la organización, mediante su influencia en el clima o ambiente organizacional, en el compromiso de sus integrantes, en la modificación de sus rutinas de trabajo . Es algo así como preparar la tierra para su cultivo y posterior obtención de una buena cosecha.

Un programa de sensibilización hacia la calidad no sólo capacita, sino que enseña, forma y entrena a las personas para que puedan desaprender para aprender, para que cambien sus patrones mentales y culturales permitiendo que el proceso sea eficiente y agradable.

Con base en estas premisas, considero que aplicar el control total de calidad en los procesos de la Gerencia, puede resultar de gran utilidad para eficientar su gestión y para mejorar los servicios que presta a sus usuarios o clientes.

Es cierto que cuando una organización pretende implantar un modelo de Calidad Total, y más aún, cuando se trata de un segundo esfuerzo, se enfrenta a un desafío lento y de largo plazo. Este es el caso de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, pues sus directivos deberán reconocer que su principal capital es el personal que la integra y, al hacerlo, el esfuerzo para reiniciar la implantación de su sistema de gestión de la calidad deberá poner especial énfasis en la atención de su gente, de cómo piensa y en la manera de cambiar su pensamiento y contrarrestar su actitud de rechazo al cambio.

El primer intento de implantación fue incoherente, con falta de rigor metodológico y carencia de sustento teórico. Presentó una constante confusión entre conceptos y actividades; no se basó en un cuidadoso diagnóstico y sobre todo evidenció una falta de interés por el aspecto humano y de reconocimiento a las personas que trabajan para la Gerencia.

Por lo que se refiere a la capacitación, no existió un esquema único para la impartición al personal, pues no se siguieron temarios ni métodos didácticos similares, inclusive no se estandarizó ni el material ni las herramientas, ejercicios ni dinámicas de grupo utilizadas.

Por su parte, el plan de trabajo no consideró estrategia alguna para el manejo y administración del cambio, ni los mecanismos para una eficiente comunicación del proceso que permitiera, además de informar, reducir el rechazo del personal de la Gerencia al proyecto, presentándose una evidente incongruencia entre el ambicioso objetivo primordial de lograr la certificación y un limitado tiempo de ejecución, dejando de lado la necesidad de contar con un esquema que permitiera el mejoramiento de los procesos, así como la creación de una cultura de calidad, medición y disciplina, enfocada a satisfacer y superar las expectativas del cliente.

Otra deficiencia del plan de trabajo fue la carencia de un control efectivo del proyecto, la metodología planteada no incluyó mecanismos de verificación ni indicadores para evaluar el avance de las diferentes etapas ni del proceso completo.

El fracaso del intento emprendido comprometió la seriedad de proyectos de esta naturaleza, al desmotivar al personal y reforzar su escepticismo y la tendencia a descalificar los esfuerzos que frecuentemente se ofrecen como nuevas aportaciones o solución a problemáticas conocidas en el ámbito de la administración pública. En consecuencia, el proyecto no logró la implantación del sistema de aseguramiento de calidad, ya que se suspendió al concluir la etapa de capacitación.

A partir del fracaso de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, estoy convencido de que solamente un proceso profundo y muy estudiado y planeado para el manejo del cambio le permitirá que un nuevo intento de búsqueda de la calidad pueda traer resultados favorables para su gestión. La participación intensa y transparente de sus directivos puede ayudar notablemente en el interés de que se establezca la calidad como el elemento fundamental de los servicios que otorga a sus clientes, y permita que el personal cambie a una cultura de eficiencia y productividad.

Cuando hablamos de reiniciar la implantación de un sistema de gestión de la calidad en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, es necesario tomar en cuenta que deberán redoblarse los esfuerzos de sensibilización que involucren a todos los actores de la Gerencia, entendiéndola no como una fase de aprendizaje del proceso o como un marco conceptual; sino algo más que eso, es decir, que debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que establezcan un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad.

Para llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9000 : 2000, en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, este trabajo propone una metodología que tiene, como premisa fundamental, una especial atención al manejo o administración del cambio, entendiéndose éste como la realización de acciones encaminadas a darle la más alta importancia a la participación activa y ordenada del personal que integra la organización.

El objetivo primordial de dicha metodología es que la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos cuente con un sistema de gestión de la calidad propio, hecho a su medida, que le permita optimizar su gestión y que establecer las bases para un proceso de mejoramiento continuo y un cambio de cultura del personal que se oriente al servicio al cliente.

En este sentido, el esfuerzo no está encaminado, al menos de inicio, a lograr una certificación de calidad para los procesos de mayor valor de dicha organización, pues seguramente conduciría a un incremento del estrés en la gente y no se lograría el objetivo primario.

Dicha metodología, permitirá establecer un vehículo de comunicación efectiva y recoger y atender todas las opiniones del personal que tiene que participar en el sistema de calidad, de tal manera que se pueda asegurar que, a través de esa comunicación, la cultura de calidad penetre y se instale en toda la organización.

## **6. Anexos**

## **ANEXO 1. Funciones de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos**

## **Funciones de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.**

Con base en lo descrito en manual de organización vigente de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a continuación se detallan las funciones de las áreas que la integran.

### **Subgerencia de Remuneraciones**

- *“Ejercer la representación institucional en materia de remuneraciones y preparar la información que en esta materia requieran las dependencias del Gobierno Federal.*
- *Definir la Estrategia de Compensación de la Industria Petrolera Estatal.*
- *Integrar y coordinar el Plan Institucional de Compensación.*
- *Emitir la normatividad y metodología institucional en materia de remuneraciones e instrumentar la aplicación.*
- *Emitir la normatividad y metodología institucional en materia de cifras básicas del personal e instrumentar la aplicación.*
- *Realizar estudios en materia de:*
  - *Cuantificación del Pasivo Laboral Contingente.*
  - *Prestaciones contingentes (seguro de vida, derechohabiencia, indemnizaciones por invalidez, vejez y muerte, etc).*
  - *Valuaciones y repercusiones económicas del clausulado y artículos del Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza durante las revisiones contractuales y salariales.*
  - *Valuaciones de las prestaciones económicas.*
  - *Obligaciones y Reformas Fiscales sobre productos del trabajo.*
  - *Sueldos y Salarios, Prestaciones, Reconocimientos y Estímulos.*
  - *Entorno Económico y Laboral.*
  - *Costo de la Vida.*
  - *Mercado de Trabajo.*
- *Diseñar el Sistema Institucional de la Remuneración y coordinar su implantación y mantenimiento a través de:*
  - *Definición de la Estrategia y políticas institucionales.*
  - *Determinación de la curva de salarios.*
  - *Establecimiento de las Estructuras de Remuneración de:*
    - *Personal operativos sindicalizado y de confianza, personal especializado y de mandos medios y funcionarios superiores.*
  - *Establecimiento de los Algoritmos de Cálculo.*
- *Elaborar y Difundir los tabuladores de pago y beneficios del personal Operativo, Especializado, de Mandos Medios y Funcionarios Superiores*
- *Definir la normatividad y gestionar y procesar el pago de los Estímulos a la Productividad, Eficiencia y Calidad de los Servidores Públicos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Definir normatividad y efectuar el proceso de pago de la Gratificación Especial de Fin de Año al personal de apoyo de la empresa.*
- *Administrar y mantener actualizados los Sistemas Institucionales de: Incentivo al Desempeño para personal de confianza de nivel 30 al 43;*

*Estímulos a la calidad, productividad y eficiencia; Gratificación de fin de año.*

- *Integrar información y generar los consolidados en materia de:*
  - *Cifras Básicas (trabajadores, jubilados, pensionados post-mortem y erogaciones asociadas).*
  - *Incentivo al Desempeño y Población beneficiada.*
  - *Estímulos a la Productividad, Eficiencia y Calidad.*
  - *Pasivo Laboral Contingente y constitución de la Reserva para hacer frente al Pasivo Laboral y a las Obligaciones laborales de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
  - *Padrón de Servidores Públicos de la Dirección Corporativa de Administración.*
  - *Padrón Institucional de Servidores Públicos.*
  - *Empleo y Remuneraciones para la Cuenta Pública.*
  - *Empleo y Remuneraciones para el Sistema Integral de Información.*
  - *Gratificación Especial de Fin de Año.*
  - *Modificaciones al Catálogo de Codificación Única de Centros de Trabajo y Departamentos.*
  - *Indicadores de Remuneraciones.*
- *Gestionar y llevar un estricto control de los pagos y trámites administrativos a Funcionarios Superiores de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Asesorar a los Organismos y Dependencias del Corporativo en el proceso de remuneraciones y en la interpretación y aplicación de la normatividad y metodologías asociadas a dicho proceso”.<sup>1</sup>*

### **Subgerencia de Desarrollo Humano.**

- *“Ejercer la representatividad de la Industria Petrolera Estatal en materia de capacitación y desarrollo de personal, ante las dependencias gubernamentales y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM)”.*
- *Diseñar, establecer y actualizar la normatividad, políticas, lineamientos, procedimientos y demás ordenamientos que en materia de capacitación y desarrollo de personal.*
- *Formular, actualizar y difundir a nivel Institucional, los lineamientos de Servicio Social, Prácticas Estudiantiles y de Instructores Internos Sindicalizados.*
- *Diseñar y establecer los sistemas de información que se requieran.*
- *Consolidar y analizar la información que en materia de desarrollo humano se genera en la Industria, identificar desviaciones, establecer parámetros e indicadores y determinar tendencias.*
- *Establecer y mantener actualizado el directorio profesional de prestadores de servicios de desarrollo humano y organizacional de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.*

---

<sup>1</sup> Ídem



- *Formular y establecer, conjuntamente con los Organismos Subsidiarios, convenios que rijan la contratación, facturación y pago de los servicios que por concepto de capacitación y desarrollo de personal, presta el IMP a Pemex.*
- *Promover servicio de Videoteca Institucional, como apoyo en los procesos de capacitación y desarrollo del personal.*
- *Participar en el establecimiento de Comités y Subcomités de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, que tengan relación con la Industria y participar en la definición de normas y certificación de competencias laborales.*
- *Establecer y coordinar los Programas Institucionales de Inducción, Perfiles, Plan de Carrera, Evaluación del Potencial y Desempeño, y Orientación a la Jubilación.*
- *Integrar la base de datos de los Cuadros Ejecutivos a nivel Institucional, y operacional en la Dirección Corporativa de Administración.*
- *Establecer, fomentar y coordinar las acciones que fortalezcan la Cultura Organizacional de la Industria Petrolera Estatal, así como los procesos de mejora continua.*
- *Planear, diseñar, integrar, difundir, coordinar y administrar, los Programas Genéricos de Capacitación en el Corporativo, y los Programas de Capacitación Ejecutiva con Visión Corporativa en todas sus modalidades.*
- *Atender los Programas de Capacitación de la Dirección Corporativa de Administración.*
- *Analizar y validar la procedencia de las inscripciones del personal de la Dirección Corporativa de Administración, a eventos que ofrecen las Instituciones Capacitadoras en forma abierta.*
- *Asesorar en los procesos de diagnósticos integrales de capacitación y desarrollo a las áreas del Corporativo, que así lo requieran, para la elaboración del Programa Específico, en la materia.*
- *Coordinar y administrar el Programa de otorgamiento de Becas de Postgrado a personal de Confianza y el de Servicio Social y Prácticas Estudiantiles, en el Corporativo.*
- *Dar seguimiento al presupuesto asignado a los programas de Capacitación de las diferentes Dependencias del Corporativo e integrar la documentación para su envío a las Áreas responsables del proceso de pago”.<sup>2</sup>*

### **Subgerencia de Desarrollo Organizacional.**

- *“Desarrollar, establecer y difundir la normatividad en materia de estructuras orgánico-ocupacionales.*
- *Orientar el mejoramiento administrativo de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en materia de organización.*
- *Efectuar análisis, diagnóstico, dictamen y acreditación de las propuestas de modificación a las estructuras orgánico-ocupacionales de los Organismos Subsidiarios y Órganos Corporativos.*

---

<sup>2</sup> Idem

- *Asesorar y apoyar técnicamente a las distintas dependencias de la Industria Petrolera Estatal tanto en la interpretación de la normatividad como en la aplicación de los estudios, criterios y metodologías en materia de estructuras orgánico-ocupacionales.*
- *Investigar, analizar, seleccionar, adecuar y promover el uso y aplicación de las diversas herramientas y tecnología administrativa.*
- *Establecer y difundir los lineamientos para la contratación por honorarios en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Efectuar estudios para la modernización orgánico-ocupacional de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.*
- *Diseñar y establecer la estrategia general para el desarrollo y formulación del inventario de análisis de puestos de la Industria Petrolera Estatal.*
- *Administrar el Sistema de Registro Oficial de Estructuras Orgánico-Ocupacionales.*
- *Administrar el Sistema Institucional de consolidación de Información de Plazas de la Industria Petrolera Estatal, en su conjunto.*
- *Administrar el Sistema de Registro y Actualización de Manuales de Organización y de Procedimientos Administrativos.*
- *Administrar el Sistema de Consolidación de Información en Materia de Contratación de Personal por Honorarios, de la Industria Petrolera Estatal.*
- *Administrar los Catálogos de Siglas y el de Categorías de Confianza.*
- *Ejercer la representación de la vocalía de organización en el Comité de Codificación Única de Centros de Trabajo y Departamentos.*
- *Diseñar, establecer e interpretar indicadores de gestión en materia de estructuras orgánico-ocupacionales, para apoyar la toma de decisiones de la alta dirección”.<sup>3</sup>*

### **Unidad de Planeación y Evaluación.**

- *“Coordinar el desarrollo e implantación del Plan Estratégico de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, como instrumento rector para impulsar la modernización de la función en la Industria.*
- *Coordinar la implantación de los proyectos contenidos en el Programa Operacional del Plan Estratégico de Recursos Humanos en las áreas de la DCA y Órganos del Corporativo.*
- *Consolidar información de los resultados de la gestión de recursos humanos de los Organismos Subsidiarios y Órganos Corporativos.*
- *Conducir el Proceso Evaluación de la gestión de recursos humanos en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y proponer acciones de mejoramiento.*
- *Emitir, difundir y evaluar las disposiciones normativas relativas al proceso de evaluación de recursos humanos en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Evaluación del impacto de los programas promovidos por el Plan estratégico de Recursos Humanos.*

---

<sup>3</sup> Idem

- *Diseño e instrumentación de Programas Institucionales.*
- *Conducir y promover el Sistema de Planeación de Recursos Humanos, para orientar y dar congruencia a las acciones de impacto institucional.*
- *Coordinar las acciones de la Comisión Asesora de Recursos Humanos.*
- *Promover la incorporación de prácticas modernas y tecnología de vanguardia para optimizar los procesos de administración de recursos humanos.*
- *Integrar y dar seguimiento a los planes y programas de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos*
- *Conducir y coordinar la planeación, desarrollo e implantación de los sistemas corporativos de información requeridos para la administración de la función de recursos humanos, en congruencia con las directrices establecidas en el Plan Estratégico de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Coordinar el desarrollo de aplicaciones informáticas y de la infraestructura tecnológica necesaria para apoyar los procesos de consolidación de información del Corporativo y Organismos Subsidiarios en materia de recursos humanos, requerida para evaluar los resultados de la gestión y apoyar la toma de decisiones.*
- *Proporcionar soporte técnico a las diferentes áreas de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos con el propósito de optimizar el funcionamiento del equipo de cómputo y periféricos.*
- *Conducir el desarrollo tecnológico de la Gerencia en materia informática con objeto de mantener una infraestructura acorde a las nuevas tecnologías.*
- *Administrar los Servicios de Información Operativa (SIO) y establecer los mecanismos de coordinación necesarios para la correcta operación del sistema, que garanticen la calidad de la información de derechohabencia y el carácter institucional de la credencial de identificación única.*
- *Establecer, normar y coordinar los mecanismos para control de gestión de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.*
- *Coordinar el proceso de asignación de la Clave Unica de Registro de Población a los trabajadores y jubilados de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.*
- *Apoyar los procesos de consolidación de información en materia de recursos humanos a través del establecimiento de sistemas ejecutivos de información que coadyuven a la toma de decisiones.*<sup>4</sup>

#### **Unidad de Administración de Recursos Humanos.**

- *“Asumir la representación laboral del Corporativo.*
- *Autorizar las jubilaciones contractuales que se deriven de la relación natural de trabajo y/o de los convenios administrativo sindicales que se autoricen.*
- *Administrar y supervisar el Control de plazas, Contratos, Movimientos de personal, Ausencias, Vacaciones, Permisos, Escalafones, Kardex, Archivo*

---

<sup>4</sup> Idem

*y Control de Asistencia del Personal, de las Dependencias del Corporativo, en el módulo de Recursos Humanos de SAP R/3.*

- *Suscribir y autorizar en el ámbito de su competencia, convenios administrativos-sindicales y su aplicación.*
- *Autorizar los pagos legales y contractuales tales como: Primas de antigüedad, Indemnizaciones, Prestaciones Post-Mortem, Liquidaciones, Viáticos a trabajadores foráneos. Orientar en esta materia a los trabajadores, usuarios o familiares de ser el caso y a la Representación Sindical o áreas de Recursos Humanos del propio Corporativo.*
- *Controlar y aplicar el programa de vacaciones del personal de confianza y sindicalizado y los trámites relacionados con los permisos.*
- *Vigilar que las publicaciones de los escalafones se hagan con el soporte necesario y oportunidad.*
- *Administrar y supervisar los pagos legales y contractuales del personal de las Dependencias del Corporativo.*
- *Administrar y supervisar los pagos y descuentos a través de nómina y salarios no reclamados del personal activo, así como los pagos calculados para el Sistema de Nómina.*
- *Planear, dirigir y controlar las acciones relacionadas con el otorgamiento de Servicios y Prestaciones al personal del Corporativo de la Institución.*
- *Otorgar el servicio de Censo Médico, administrando la vigencia de derechos y proporcionando las credenciales del Sistema Institucional de Identificación Única.*
- *Investigar y sancionar la conducta de los trabajadores conforme a las condiciones de trabajo que se mencionan en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente, el Reglamento para el Personal de Confianza y la Ley Federal del Trabajo.*
- *Realizar investigaciones administrativas especiales que ordenen las altas autoridades de la Dirección Corporativa de Administración”.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Idem

## **ANEXO 2. Cuestionario para análisis de disposición del personal a la calidad**

**ANEXO 2. Cuestionario para análisis de disposición del personal a la calidad.**

Fecha: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer la percepción, conocimientos y disposición del personal de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos acerca de la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

*Favor de responder de manera clara y concreta a cada una de las siguientes preguntas:*

**Datos Generales de Identificación:**

1. Sexo:	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Hombre		
2. Edad:	<input type="checkbox"/> De 20 a 35 años	<input type="checkbox"/> De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/> De 46 a 59 años	<input type="checkbox"/> Más de 60 años
3. Escolaridad:	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Técnica ó Comercial	
	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Maestría o Doctorado		
4. Antigüedad:	<input type="checkbox"/> Hasta 23 meses	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 años	
	<input type="checkbox"/> De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/> De 16 a 20 años	<input type="checkbox"/> Más de 20 años	

**Comunicación**

5. Considera que la comunicación en la GCRH es:  Mala  Regular  Buena  Muy Buena

6. ¿Conoce los objetivos y planes de la GCRH ?  Si  No

7. Si la respuesta es afirmativa ¿por qué medio se enteró? \_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que es el medio adecuado?  Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que en la Gerencia las personas se expresan con libertad?  Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que las propuestas, quejas, sugerencias son escuchadas en la GCRH?  Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. Seleccione en la tabla siguiente, por cada tipo de información tres canales de comunicación por los cuales usted preferiría recibir información por parte de los altos mandos de la GCRH?

Información	Canal									Frecuencia
	Correo electrónico	Carteles	Cartas impresas	Llamadas telefónicas	Mensajes a celular	Boletines ó trípticos	Reuniones de trabajo	Conferencias	Otro ¿cuál	
Objetivos GCRH										
Planes anuales										

Programas de trabajo										
Avance de proyectos										
Nuevos proyectos operativos										
Proyectos de mejora										
Cambios de estrategia										
Nombramiento de personal										
Otros (cuáles):										

12. Considera que implantar un Sistema de Gestión de Calidad en la GCRH es:

- Un gasto     
 Un lujo     
 Una     
 Una     
 Sólo

n  
e  
c  
e  
s  
i  
d  
a  
d  
  
i  
n  
v  
e  
r  
s  
i  
ó  
n  
  
i  
m  
a  
g  
e  
n

13. ¿Cree usted factible la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la GCRH?

- Si       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Considera a la gerencia mentalizada suficientemente en el tema de la calidad? \_\_\_\_\_

15. ¿Cree necesario realizar alguna campaña de mentalización y motivación hacia la calidad?

- Si       No

¿Qué propone? \_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que la gerencia se podría ocupar personalmente de la calidad con el mismo nivel de atención que dedica a las funciones operativas?

- Si       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Cree usted que dentro de la gerencia consideran de forma prioritaria a los recursos humanos y se preocupan directamente de su motivación, formación y participación?  Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Actitudes del Personal**

18. En su opinión, ¿cuál fue el motivo principal por el que fracasó el intento anterior de certificación en la GCRH? \_\_\_\_\_

19. ¿Qué actitudes cree usted que deben tener los mandos superiores para impulsar un SGC en la GCRH? \_\_\_\_\_

20. Mencione tres actitudes de su jefe con las que usted quedaría completamente seguro que se trabaja bajo un SGC en la GCRH \_\_\_\_\_

21. ¿Qué actitud en usted, cree que esperaría su jefe al trabajar en un SGC en la GCRH? \_\_\_\_\_

22. Mencione tres ventajas y tres desventajas de trabajar con un SGC en la GCRH \_\_\_\_\_

23. ¿Cuál cree que son los dos problemas más grandes que se tienen que vencer para implantar un SGC en la GCRH? \_\_\_\_\_



24. ¿Qué haría usted para vencerlos?

---

---

25. Mencione las dos ventajas actuales más importantes que tiene la GCRH para implantar un SGC

---

---

---

26. De los siguientes valores, ¿en que orden de importancia (1 el más importante, 6 el menos importante) se requieren de forma consistente en la GCRH para lograr con éxito un esfuerzo de calidad?

- |  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Honestidad      | <input type="checkbox"/> Innovación          | <input type="checkbox"/> Lealtad    |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Actitud de servicio | <input type="checkbox"/> Iniciativa |

27. ¿Cree que existe credibilidad en la GCRH para reintentar implantar un sistema de gestión de la calidad la calidad?

---

---

---

28. Mencione de que manera demostraría usted su disposición a trabajar por el fortalecimiento de la calidad en la GCRH

---

---

---

29. ¿Qué haría usted para convencer a sus compañeros acerca de las ventajas de trabajar con calidad?

---

---

---

30. ¿Cuáles serían las dos primeras medidas que usted tomaría para lograr un cambio de actitud en la gente?

---

---

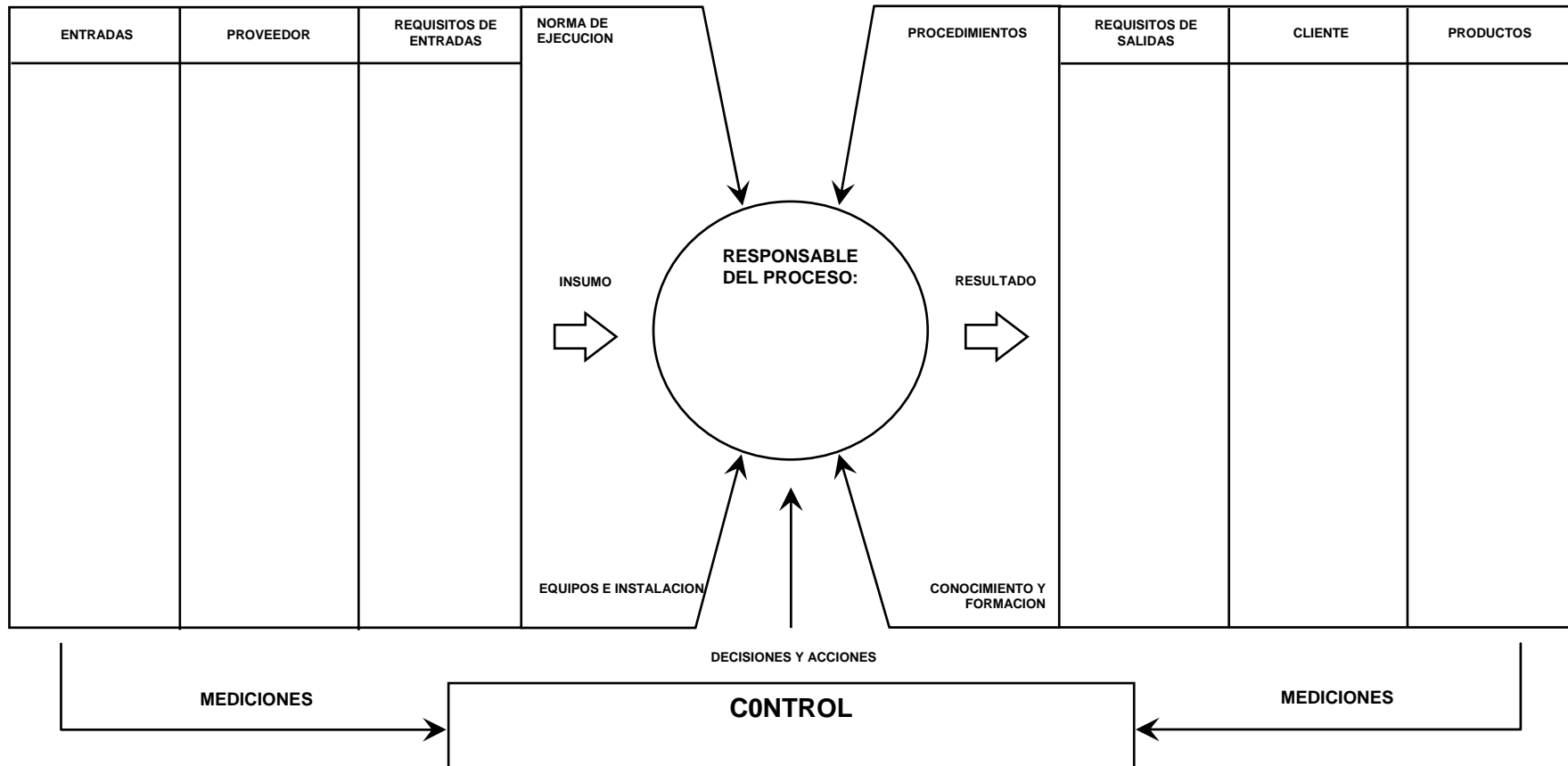
---

***Muchas gracias por su cooperación***

## **ANEXO 3 Formato para inventario de Información de Procesos**

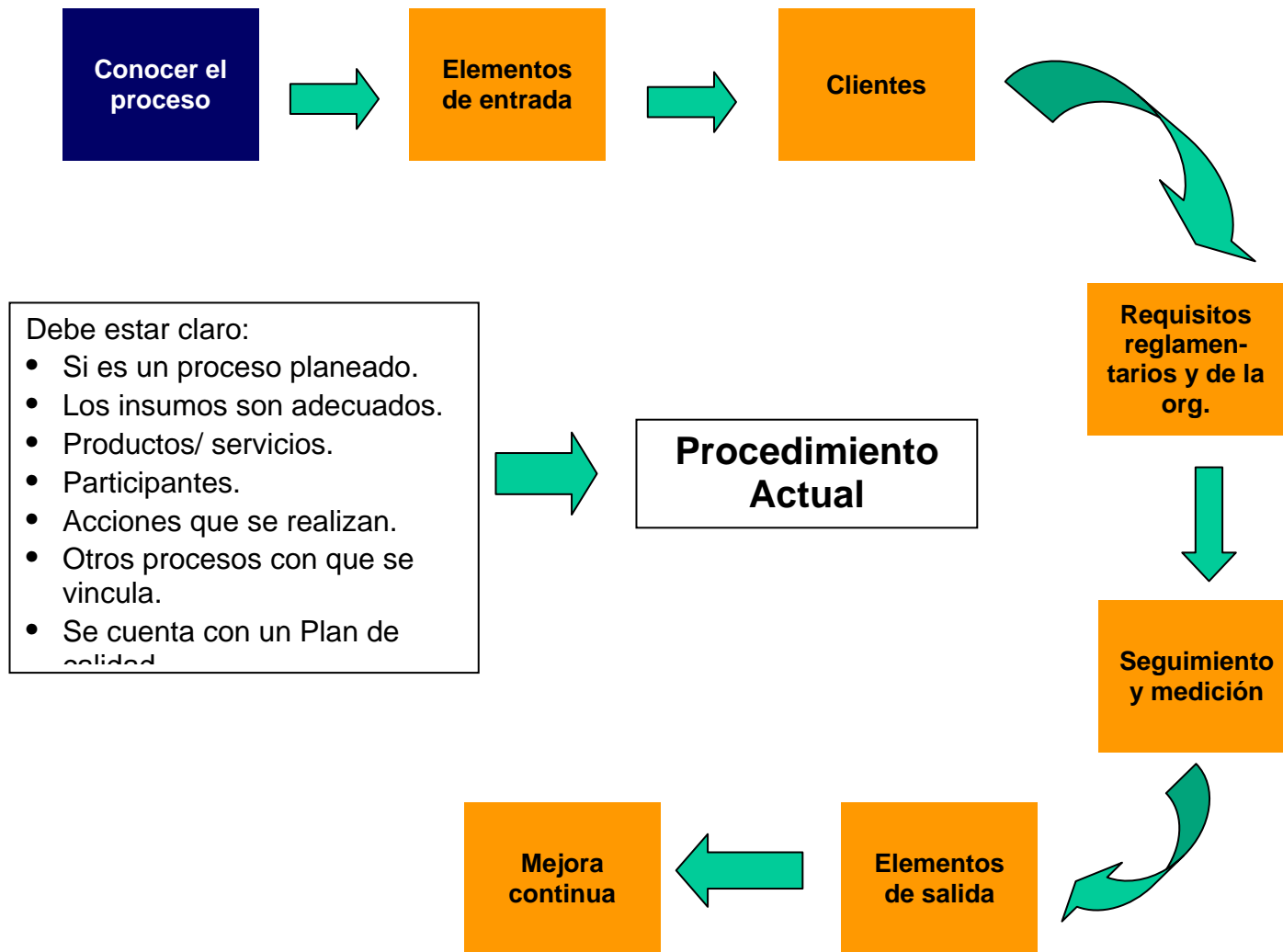
**ANEXO 3  
FORMATO PARA INVENTARIO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: ALCANCE: INICIO: TERMINACIÓN:
---

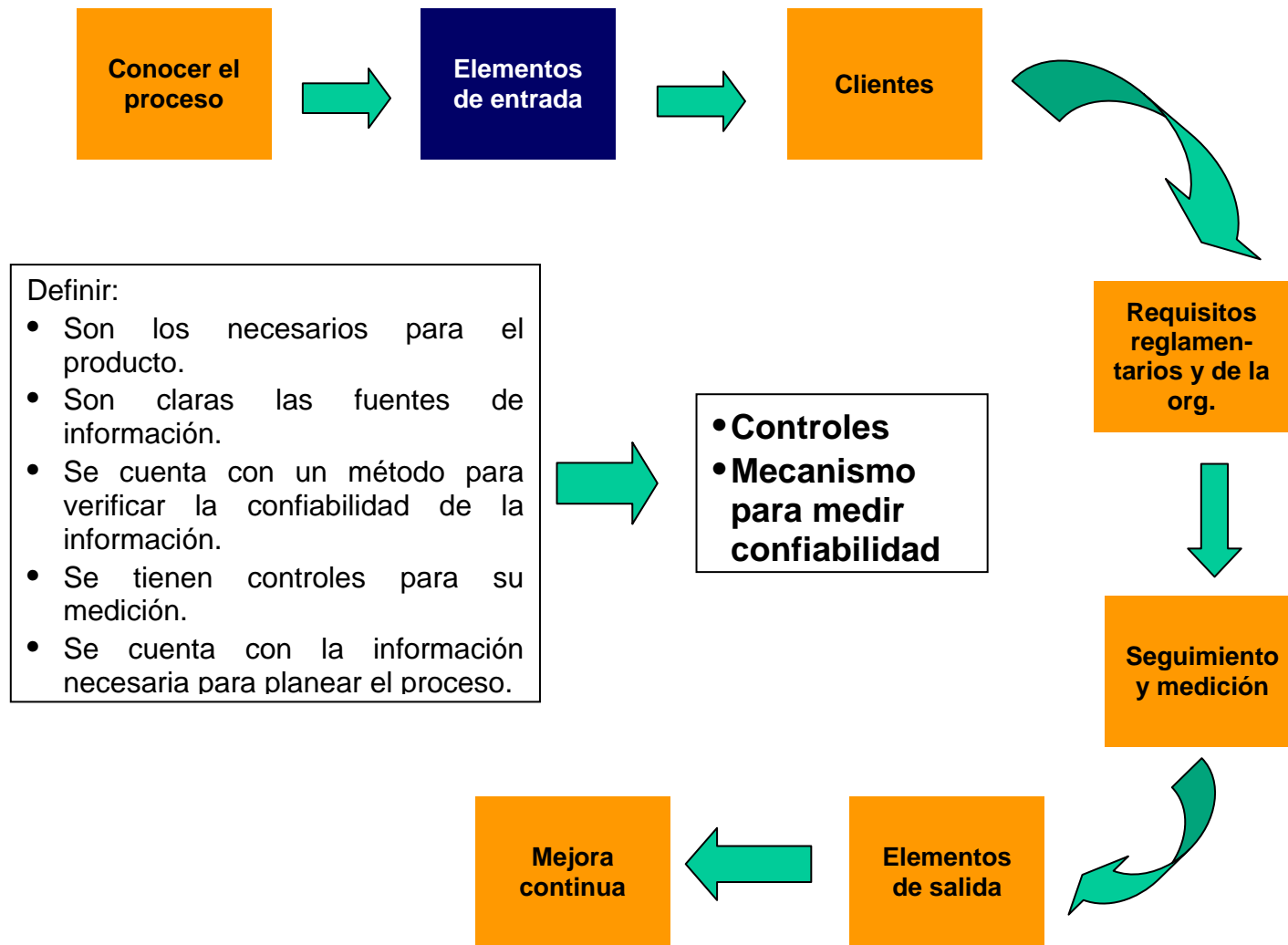


## **ANEXO 4 Revisión de procesos**

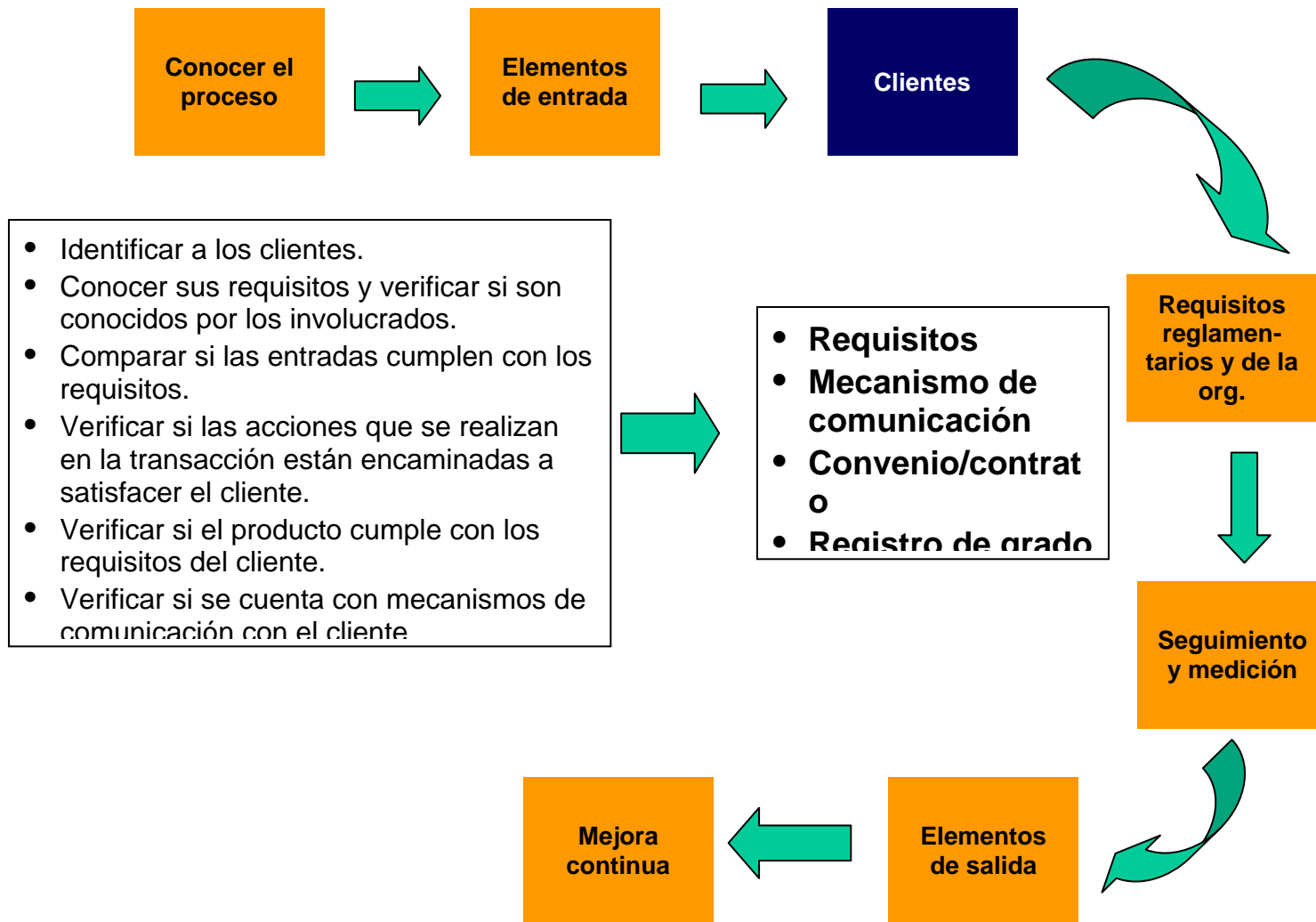
## Anexo 4. Revisión de procesos



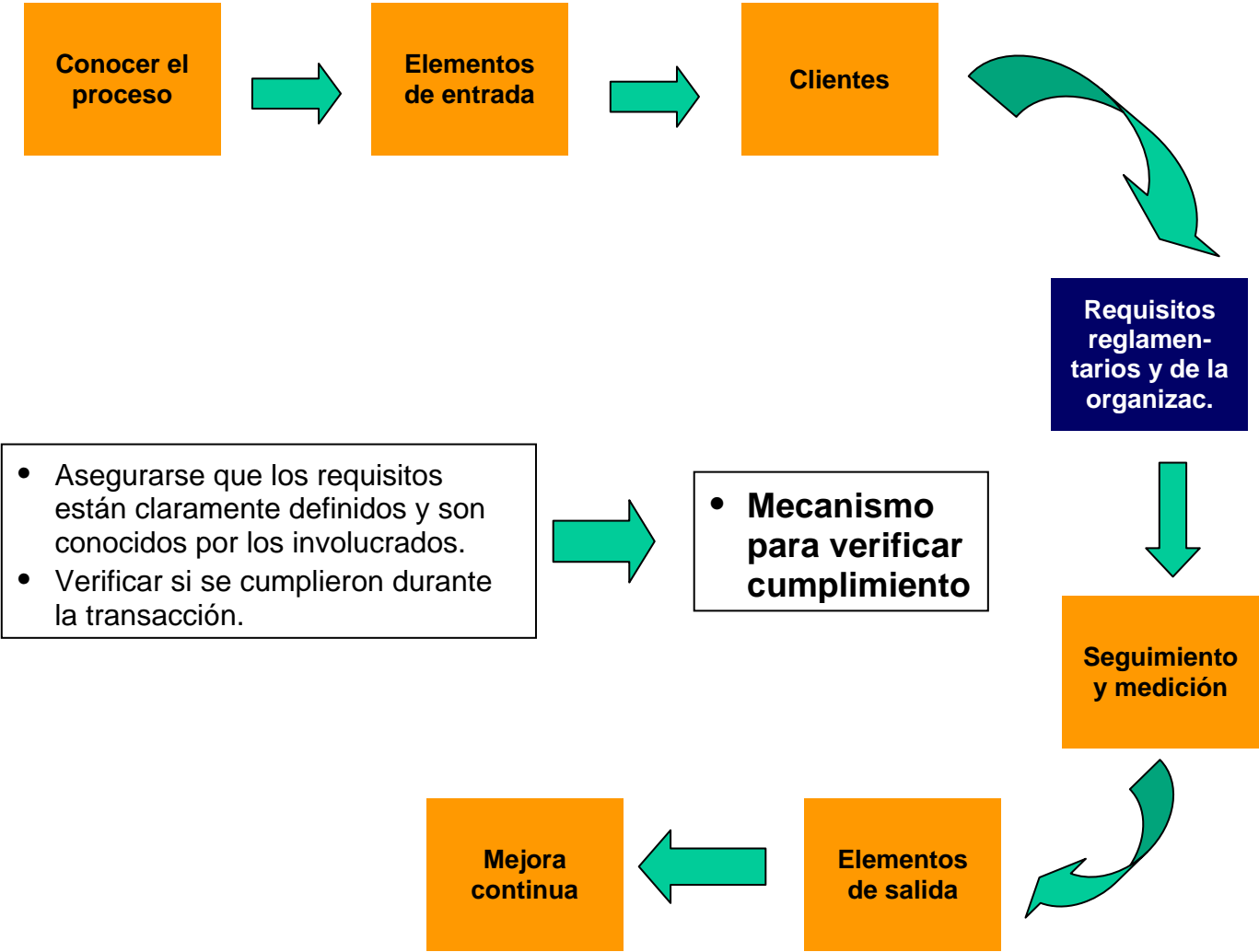
## Anexo 4. Revisión de procesos



## Anexo 4. Revisión de procesos

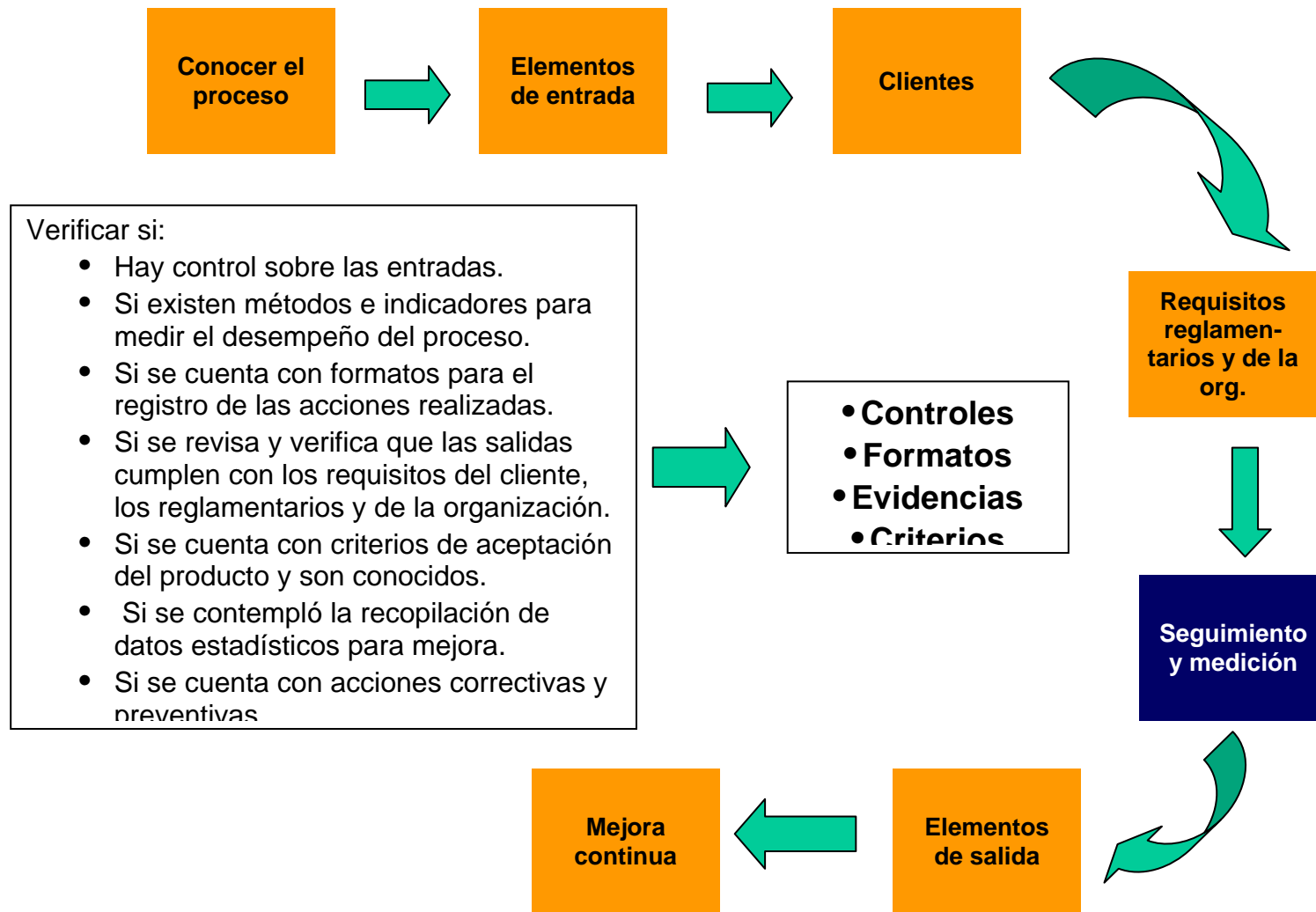


# Anexo 4. Revisión de procesos

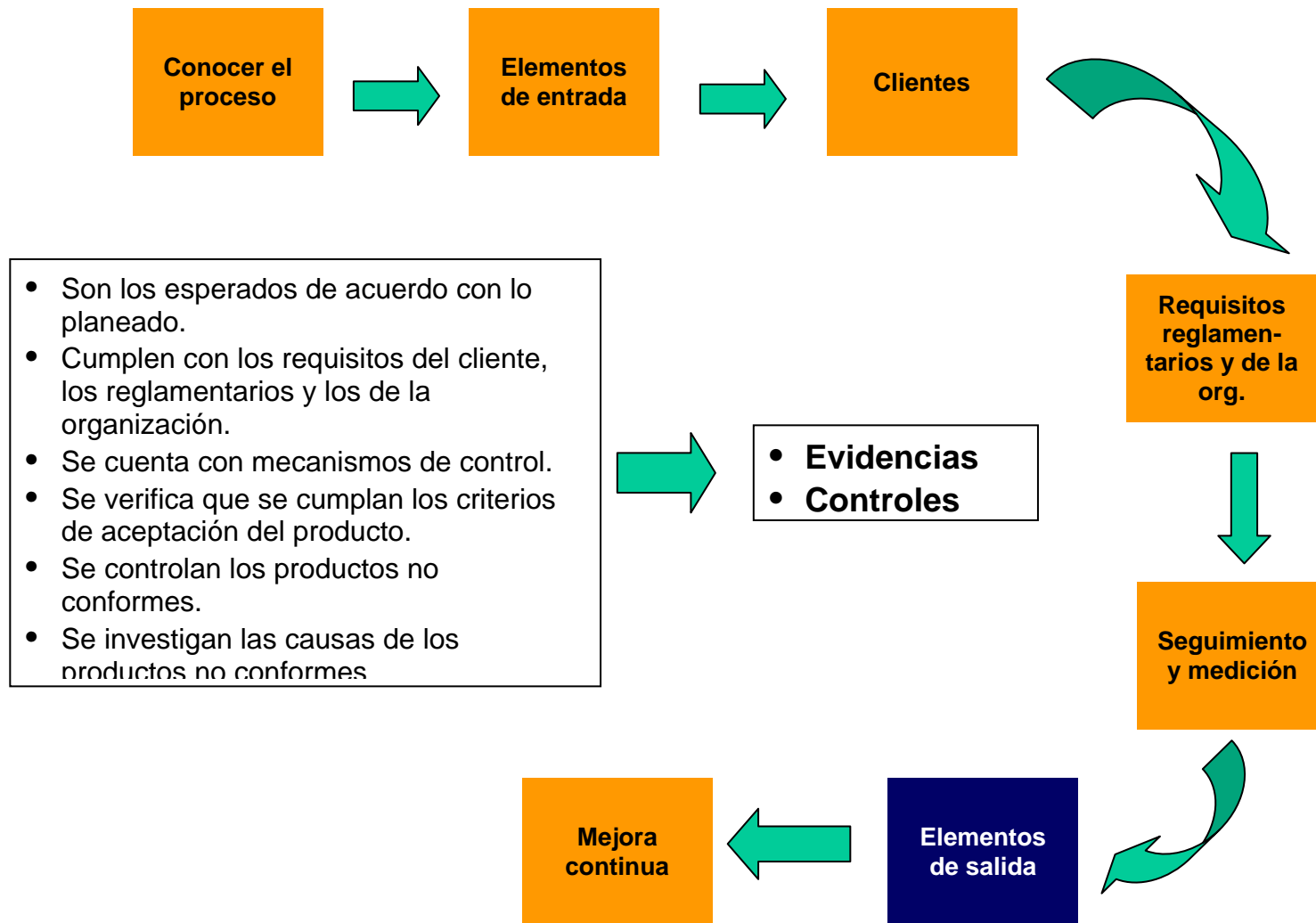




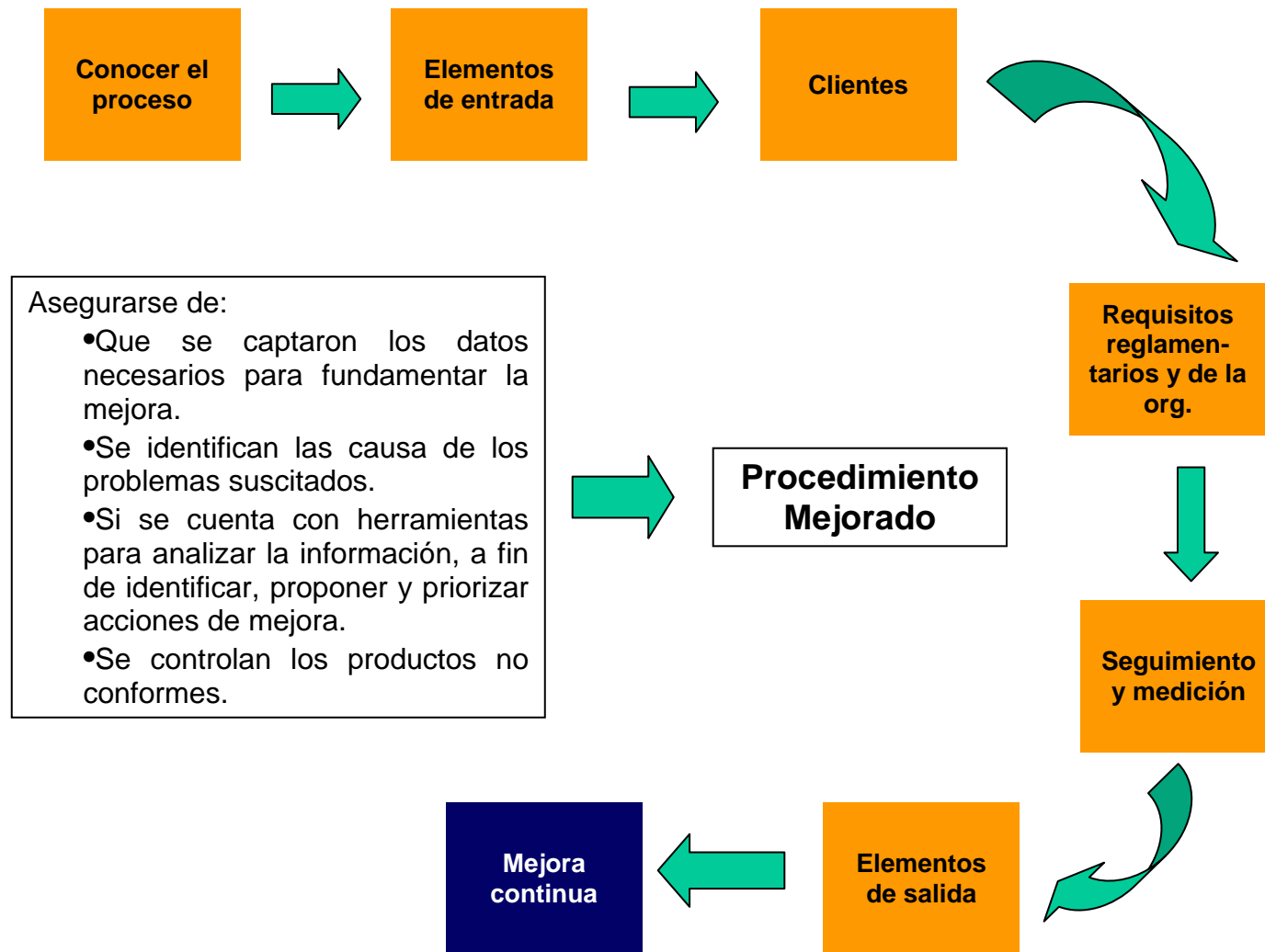
## Anexo 4. Revisión de procesos



## Anexo 4. Revisión de procesos



## Anexo 4. Revisión de procesos



## 7. Fuentes de investigación.

### *Bibliográfica.*

Autor	Título	Editorial
Acle Tomasini, Alfredo	“Planeación estratégica y control total de calidad, un caso real hecho en México”.	Grijalbo. México, 1990.
Ballina Ríos, Francisco	“Teoría de la administración. Un enfoque alternativo”	Mcgraw-Hill, México 2000.
Castelazo, José R.	“Técnicas y especialidades en administración de personal público”	INAP Praxis. México 1985.
Cepeda Izaguirre, Ramón.	“Implantación de un sistema de aseguramiento de calidad para la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos”.	Coordinador del proyecto. Documento de trabajo. Noviembre de 2001
Crosby, Phillip B.	“Calidad sin lagrimas. El arte de administrar sin problemas”	Compañía Editorial Continental. México 1999
De la Cerda, José	“Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México”.	
Deming, William Edwards, 1900-	“Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis”.	Díaz de Santos. Madrid, 1989.
Ishikawa, Kaoru	“¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa”.	Norma. Santa Fé de Bogota, Colombia 1991.
Roel Rodríguez, Santiago	“Estrategias para un gobierno competitivo cómo lograr administración pública de calidad; un nuevo paradigma”.	Castillo. Monterrey, 1996.
	“El petróleo en México” Tomo I	Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. México, 1988.
Valdés, Luigi, 1963-	“Conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad”.	CONCAMIN: Centro para la Calidad Total y la Competitividad. México, 1998.

Autor	Título	Editorial
	“Ley orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios”	Diario Oficial de la Federación. 6 de julio de 1992.
Internacional Organization for Standardization	“Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario”.	Norma ISO 9000:2000. ISO/TC176/STTG
Internacional Organization for Standardization	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Norma ISO 9001:2000. ISO/TC176/STTG
	Documentos relacionados con el proyecto de implantación del sistema de calidad de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.	Enero junio de 2001

### Tesis

Autor	Título	
Baeza Guerra, Mónica	“La vinculación de las normas ISO 9000 con las normas de competencia laboral”.	FCPS. Tesis de licenciatura Relaciones Internacionales. México, 1998.
Gómez López, Víctor Luis	“La modernización administrativa en Pemex. Propuesta de reestructuración orgánica funcional”	FCPS. Tesis de licenciatura México, 2000.

### Sitios en Internet

Entidad	Sitio
Centro del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).	<a href="http://calidad.mty.itesm.mx/parent1.html">http://calidad.mty.itesm.mx/parent1.html</a>
Instituto latinoamericano de la Calidad (INLAC)	<a href="http://www.inlac.org/">http://www.inlac.org/</a>
Fundación Latinoamericana para la Calidad.	<a href="http://www.calidad.org/p/herra.php3">http://www.calidad.org/p/herra.php3</a>
Premio Nacional de la Calidad	<a href="http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/premios/calidad/intranet.asp">http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/premios/calidad/intranet.asp</a>
Pagina de Intranet de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Pemex.	<a href="http://gcrh.dca.pemex.com/">http://gcrh.dca.pemex.com/</a> Sub menú servicios, manual de organización.
	Seminario de Administración e Innovación tecnológica. <a href="http://www.geocities.com/unamosapuntos_2000/apuntes/herramientascalidad.htm">http://www.geocities.com/unamosapuntos_2000/apuntes/herramientascalidad.htm</a> .
	La calidad y su evolución. <a href="http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/dd/ct/unidad%201/pdf">http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/dd/ct/unidad%201/pdf</a>
Internacional Organization for Standardization	<a href="http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage">http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage</a>