



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794

PLAN: 02 AÑO:11

“PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO PARA UNA JORNADA
LABORAL DE 4 DÍAS SEMANALES, PARA EL DEPARTAMENTO DE
LA DIRECCIÓN JURÍDICA DE PEMEX”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

YARINCE DANIELA CAMUS SANCHEZ

ASESOR:

MTRA. ROSARIO ASCENCIO MILLAN

ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO 2023



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.



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE UNAM 8794

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

**LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS
UNAM
Presente:**

Me permito informar a usted que el trabajo escrito:

**“Propuesta de modelo de trabajo para una jornada laboral de 4 días
semanales, para el departamento de Dirección Jurídica de PEMEX”**

Elaborado por:

Camus	Sanchez	Yarince Daniela	417529987
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Núm. de cuenta

Alumno(s) de la carrera de: Administración

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Ecatepec, Estado de México, mayo de 2023


Mtra. Rosario Ascencio Millán
Nombre y firma del Asesor
de la Tesis



Sello de
la
Institución


Mtra. Rosario Ascencio Millán
Nombre y firma del Director
Técnico

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. Orgullosa de compartir a su lado tan importante momento. Gracias por ser quienes son, ayudarme a forjar mi carácter y por creer en mí.

A mi asesora

Mtra. Rosario Ascencio Millán. Sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia, este trabajo no lo hubiese logrado con excelencia. Sus consejos fueron siempre útiles y puntuales cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite; por estar allí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas. Gracias por sus orientaciones.

A mi psicóloga

Por llegar en el momento adecuado, impulsarme y no soltarme. Su semilla de conocimientos, germinó en el alma y el espíritu. Gracias por devolverme la paz interior y ayúdame a crecer como persona. Gracias por inspirarme, empoderarme y guiarme a ser la mejor versión de mí.

A Jazmín Labrada

Por confiar en el proyecto y compartirme su experiencia de vivir en Japón, así como el dar un acercamiento más real a la propuesta del modelo de trabajo, por traducir y compartir las opiniones y puntos de vista de los directivos japoneses que fueron de gran aporte para esta investigación.

A mi familia

Los amo Prii Prii!!

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
HIPÓTESIS	15
METODOLOGÍA	16
CAPITULO I: LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	18
1.1 Administración científica	19
1.2 Ergonomía Gilbert	20
1.3 Administración clásica	21
1.4 Administración de las relaciones humanas	23
1.5 Mary Parker Follett	26
1.5.1 Aportes de Mary Parket Follet	26
1.6 Abraham Maslow	27
1.7 Administración del desarrollo organizacional.	30
1.8 Tendencias en la administración	32
1.8.1 Administración del tiempo.	32
1.8.2 Empowerment.	33
1.8.3 Home office	34
1.8.4 Vacaciones infinitas	35
1.8.5 Freelance	36
1.9 Desperdiciadores de tiempo	37
1.10 Liderazgo	37
1.10.1 Estilos de liderazgo	38
1.11 Habilidades gerenciales	40
Conclusión del capitulo	41

CAPITULO II: FACTORES DETONANTES DE UN MAL RENDIMIENTO	43
2.1 ¿Que es el estrés?	43
2.2 ¿Que es el estrés laboral?	44
2.3 Relación trabajo - estrés	44
2.4 Ciudades dormitorio.	47
2.5 Estudio de la fatiga humana.	48
2.6 Impacto del estrés en los mexicanos.	50
2.7 Consecuencias del estrés a largo plazo	51
2.8 ¿Cómo yo empresa voy a hacer que disminuya el estrés sin realizar aun la propuesta?	53
Conclusión del capitulo	54
CAPITULO III: CULTURA DEL TRABAJADOR JAPONÉS VS CULTURA DEL TRABAJADOR MEXICANO	57
3.1 Comparación entre cultura japonesa y mexicana	57
3.2 FODA del mexicano	60
3.3 Quejas de empresarios en trabajadores	62
3.4 ¿Que solicitan a los nuevos trabajadores?	62
3.5 Factores que influyen para que los trabajadores permanezcan en sus empleos	64
3.6 Cultura organizacional.	65
3.7 Cultura del trabajador en PEMEX	66
3.8 Prototipo de entrevista	67
3.8.1 Aplicación de entrevista.	68
3.8.2 Interpretación de las entrevistas	78
Conclusión del capitulo	81
CAPITULO IV: HISTORIA DE PEMEX (EMPRESA DE ESTUDIO)	83
4.1 Misión PEMEX	89
4.2 Visión PEMEX	90
4.3 Principios éticos PEMEX	90
4.4 Ética	90

CAPITULO V: APLICACIÓN DEL MODELO EN PEMEX	91
5.1 Modelo de 4 días en la empresa Microsoft en Japón	92
5.2 Misión de la dirección jurídica	95
5.3 Visión de la dirección jurídica	95
5.4 Filosofía de la dirección jurídica	95
5.5 Código de conducta de la dirección jurídica	95
5.6 Objetivos estratégicos de la dirección jurídica	96
5.7 Organigrama de la dirección jurídica	97
5.8 Funciones de la subdirección jurídica de contratos y convenios	98
Conclusión del capítulo	128
CAPITULO VI: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE 4 DÍAS DE JORNADA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN JURÍDICA DE PEMEX	133
6.1 Propuesta de modelo de trabajo	133
6.2 Etapa 1: Diagnóstico	135
6.3 Etapa 2: Planeación	137
6.4 Etapa 3: Organización.	141
6.5 Etapa 4: Dirección	148
6.6 Etapa 5: Control	148
Conclusión	152
ANEXOS	154
Bibliografía	166

INTRODUCCIÓN

“La semana laboral de 3 días se hará realidad”. Carlos Slim, (2014)

En la actualidad los procesos de las empresas se han vuelto cada vez más complejos, debido a los vertiginosos cambios que trae un mundo globalizado, al cual deben adaptarse a pasos acelerados, trayendo importantes consecuencias también para el ser humano.

Por lo que se hace indispensable detectar los aspectos potenciales, que han hecho que las empresas mexicanas entorpezcan sus procesos, y con ello su productividad.

Basado en la experiencia laboral en diferentes instituciones y de servicio social dentro de la industria petrolera me surgió la intención de desarrollar una propuesta de trabajo para impulsar la productividad en el departamento de adquisiciones y abastecimiento de una empresa petrolera, al mismo tiempo que se disminuyen los factores que impulsan el estrés laboral en el trabajador como consecuencia de una combinación de factores.

En los corporativos se ha visto que una gran cantidad de los trabajadores realizan actividades no relacionadas a su productividad desde que ingresan hasta unas horas antes de ir a comer por lo que al saber que disponen de más días y tiempo de trabajo, deciden dedicar esas primeras horas a tareas ajenas a la misma.

En el presente trabajo se expondrán teorías que fundamentan la creación y aplicación de un nuevo modelo de trabajo basado en una jornada laboral de 4 días, aplicando una variable en el día de descanso que presenta el modelo implementado en Japón en la empresa Microsoft en 2019, siendo el miércoles (nuestra variable) el tercer día adicional de descanso.

Se determinarán las características que una empresa mexicana de la industria Petrolera debe reunir para que el modelo a implementar tenga un impacto positivo.

El magnate mexicano Carlos Slim, a través de la cadena CNN Monterrey en 2014 visualizó que sería posible una semana laboral de 3 días “Deberías tener más tiempo para ti durante toda tu vida... no cuando tengas 65 años y estés jubilado”, años más tarde, en 2019 la empresa Microsoft de Japón logró aplicar por un mes la jornada laboral de 4 días, obteniendo un incremento del 39.9% en su productividad, ¿Por qué no implementar en México la aplicación de una jornada laboral de 4 días? Aunque, claro está, las culturas son muy diferentes.

¿Cómo va a influir la cultura de la empresa? En mi propuesta implementaré como lograr el éxito, partiendo de la misión, visión, programas de capacitación, filosofía y valores de la empresa.

Como bien sabemos, Japón ha luchado contra la cultura de exceso de trabajo. (Enfermedad Karoshi) una periodista japonesa murió después de trabajar castigando largas horas, su empleado dijo que había registrado 159 horas de su tiempo extra el mes anterior a su muerte.

Por lo que, con este modelo de trabajo, al disminuir 1 día de la jornada laboral, (manteniendo salarios y funciones) se realizará un mejor enfoque y administración del tiempo, así como una nueva visión por parte de los trabajadores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en México se vive un nivel de estrés del 75% según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), por lo que México ocupa el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral, Noviembre 2021. Esto debido a los siguientes factores:

- ▶ Trayectos casa-trabajo-trabajo-casa.
 - ▶ Tráfico por horas pico.
 - ▶ Alta carga de trabajo por falta de planeación del día laboral.
 - ▶ Distractores como lo son redes sociales.
 - ▶ Falta de ejercicio.
 - ▶ Falta de motivación.
 - ▶ Falta de empatía.
 - ▶ Individualismo.
 - ▶ Inmediatez.
-
- CAMBIOS EMOCIONALES
 - ▶ Ira.
 - ▶ Tristeza.
 - ▶ Ansiedad.
 - ▶ Baja autoestima.
 - ▶ Mente en Blanco.

- CAMBIOS FISICOS
 - ▶ Insomnio.
 - ▶ Dolor de cabeza.
 - ▶ Problemas digestivos.
 - ▶ Tensión muscular.
 - ▶ Hipertensión arterial.

Todo esto impacta directamente a la empresa ya que se presenta:

- Alto nivel de ausentismo.
- Incapacidades por enfermedad.
- Incremento de gastos en luz, agua, papelería principalmente por la falta de aprovechamiento de las primeras horas de la jornada laboral.
- Incremento de gastos por traslado del seguidor a la empresa, alimentos y otros.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en un estudio de impacto, sobre la disminución de un día laboral en la jornada de trabajo que tiene la organización en el departamento de la industria petrolera.

Teniendo como objetivo principal incrementar el nivel de productividad para el departamento y la disminución de los gastos, ya que se reducirá el consumo de energía eléctrica, agua y papelería principalmente.

Para el seguidor también tendrá beneficios al dejar de manejar o viajar en transporte en su trayecto casa – empresa, tráfico en horas pico, agotamiento por desplazamiento, disminuir el tiempo que pasa sentado, con lo cual el trabajador podría tener un estilo de vida más saludable al tener la oportunidad de alimentarse en casa, tener convivencia familiar, ejercitarse, el poder tener más entretenimiento para reincorporarse al día siguiente con mayor energía a sus labores cotidianas.

Con base en estudios, que presentare en el capítulo II, cuando un trabajador está reconfortado tiende a ser más creativo, presenta un índice de concentración más elevado, presenta mejores relaciones interpersonales con lo que se vuelve más productivo en su jornada laboral, y por ende trae grandes beneficios a la organización, logrando un ganar – ganar para ambas partes.

Al finalizar esta propuesta se pretende obtener un modelo de trabajo basado en una jornada laboral de 4 días, que de un ganar - ganar tanto a la empresa como al trabajador.

Por ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2021), ha demostrado que cuando una persona presenta agotamiento tanto físico como mental, repercute en los siguientes factores:

- Reducción de productividad.
- Descenso en la calidad de vida.
- Problemas de salud física y/o mental (enfermedades).

- Trastornos de depresión y ansiedad.
- Problemas familiares.
- Riesgos de alcoholismo y otras adicciones.
- Poca motivación al logro.

La fatiga del empleado puede darse como consecuencia de la combinación de algunos factores como la sobrecarga de trabajo, el ambiente laboral, la mala planeación, desperdiciadores de tiempo como las redes sociales, la mala comunicación y la monotonía en lo que se hace. Estos pueden ser compensados con horarios razonables, periodos de descanso adecuados y tiempo suficiente para el sueño, breaks y la alimentación. La fatiga, por tanto, se presenta como una aptitud decreciente para efectuar un trabajo. Los periodos de trabajo largos van asociados inevitablemente al cansancio, en estos casos, la sensación de fatiga actúa como un dispositivo de protección del organismo, que sirve para impedir el agotamiento total.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características que debe reunir una empresa para aplicar el modelo de 4 días de trabajo, mejorando el equilibrio, eficacia y la eficiencia en el trabajo y la vida.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las teorías y escuelas que sean base para la investigación, a su vez identificar las teorías aplicables a la actualidad y a fines a la investigación.
- Identificar el proceso administrativo, la cultura empresarial, el tipo de liderazgo y los aspectos psicológicos aplicables para este modelo de trabajo.
- Identificar las características que debe tener el trabajador para este modelo de trabajo.

HIPÓTESIS

Al reducir el día miércoles en la jornada laboral, se logrará disminuir el estrés laboral, aumentando la creatividad y desempeño de los trabajadores, por parte del departamento de adquisiciones y abastecimiento de la empresa PEMEX ubicada en Avenida Marina Nacional 329, Colonia Verónica Anzures, C.P. 11311, Miguel Hidalgo, Ciudad de México, CDMX Edificio A Piso 9, se verá impactado favorablemente en el incremento de la productividad y en reducción de gastos.

METODOLOGÍA

En las últimas décadas se ha comprobado que hay un exceso de horas laborales en las empresas mexicanas lo que ocasiona un desgaste en los trabajadores, es por ello, que el propósito de esta investigación es definir una propuesta de modelo de trabajo que ayude a las empresas a mejorar la productividad de sus trabajadores, modificando puntos específicos en sus procesos y así lograr un equilibrio en la vida profesional, social y familiar de los trabajadores de la empresa, por lo tanto esta investigación es de enfoque mixto con un alcance exploratorio.

En el Capítulo I se recopilará la evolución de la administración, desde sus inicios hasta las últimas tendencias con el fin de obtener las mejores bases para determinar y sustentar la propuesta del modelo de trabajo de 4 días.

En el Capítulo II se detectarán los factores que detonan un mal rendimiento en el trabajo, conociendo los pros y los contras que se pueden aplicar en un modelo de trabajo para así mejorar la productividad de la empresa

En el Capítulo III se realizará una comparación entre la cultura japonesa y la cultura mexicana, con el fin de detectar los valores principales que hacen la diferencia entre un trabajador productivo y un trabajador que no rinde en sus tareas.

En el Capítulo IV se aborda la historia de PEMEX, nuestra empresa de estudio, se obtendrá su misión, visión, filosofía y su historia con el fin de conocer hasta dónde puede impactar la implementación de un nuevo modelo de trabajo.

En el Capítulo V se estudiarán las funciones del departamento de dirección jurídica, con el fin de conocer sus procesos y posteriormente adaptarlos a un modelo de trabajo de 4 días.

En el Capítulo VI se desplegará la propuesta del modelo de trabajo de 4 días para el departamento de dirección jurídica de Pemex.

Por último, se realizará la conclusión del trabajo, con la finalidad de entregar buenos resultados en la productividad del departamento, beneficiando empresa-trabajador.

C A P I T U L O I

LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPITULO I: LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La primera revolución industrial abrió un período de crecimiento sin precedentes y una transformación profunda de los sistemas de trabajo y de la estructura de la sociedad. Consistió básicamente en la sustitución de las viejas herramientas artesanales, por máquinas más productivas, y la energía animal y humana por la máquina de vapor.

Con la llegada de la segunda revolución industrial, las personas comenzaron a emigrar a la ciudad, incorporándose a las jornadas laborales, con bajos salarios, jornadas excesivas, con tiempos nulos de descanso y condiciones insalubres, en donde el ser humano era solo un engrane más de la maquinaria, no importando si se trataba de niños, adultos mayores o mujeres embarazadas, lo que provocaba que no desarrollaran su trabajo en condiciones iguales, tanto físicas como mentales lo que provocaba un elevado nivel de estrés, desesperanza, problemas de salud, déficit de educación y un alto índice de estrés ya que el cometer un solo error les costaba la vida.

No se contaba con educación, ni derechos para los obreros, por lo que la relación obrero patronal no existía. El trabajador no tenía voz ni voto en el desempeño de sus labores, y cuando ya no “le servía” a la empresa simplemente eran desechados como cualquier pieza de la maquinaria.

Como se puede observar, se ejercía un liderazgo autócrata en todo momento, donde solo el líder tiene derecho a decidir que, como, cuando y donde se hacían las cosas, sin tomar en cuenta que el trabajador era un ser humano con sentimientos, deseos, sueños, habilidades, con capacidad de crear y aprender, donde no había un proyecto de vida/laboral; por el contrario, solo se esperaba que se apegaran a las decisiones en el momento y ritmo estipulados por el “líder”.

1.1 Administración científica

En 1911 con la llegada del Taylorismo (administración científica), se comenzó a estudiar los tiempos y movimientos, así como las herramientas de trabajo, Frederick Taylor cambió de un método empírico a un método científico con el fin de aumentar la productividad, se comenzó con la especialización de las tareas, en donde un trabajador apto le podía enseñar a otro como realizar cierta parte del proceso de producción. Taylor llevó a cabo una serie de pasos para mejorar la productividad (Cardona, 2016, pág. 131), los cuales eran:

• **Estudio y sistematización de los conocimientos** acerca de cada trabajo, con el fin de convertirlos en reglas, leyes y fórmulas útiles que el trabajador pueda conocer y emplear en su labor cotidiana.

• **Selección científica de los trabajadores** tomando en cuenta la naturaleza del trabajo y las aptitudes y capacitación requerida.

• **Adiestramiento y capacitación del trabajador**, por medio de la enseñanza de métodos científicos acerca de la forma cómo debe ejecutar sus funciones.

• **Colaboración de la dirección** con los trabajadores, con el fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se deben aplicar a cada función.

• **Creación de un ambiente** de cooperación mutua entre el trabajador y los patronos, para obtener la identificación de todos los objetivos comunes de la empresa.

• **División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.** Esta división consiste en que la dirección hace los planes, dirige, supervisa y controla, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que le da la dirección para cada tarea.

• **Supervisión especializada**, o sea que para las distintas etapas de un proceso deben intervenir supervisores especialistas, de acuerdo con las técnicas propias del trabajo.

Con dichos pasos se esperaba que los obreros disminuyeran el control que ellos mismos podían tener en los tiempos de producción, y así aumentar la productividad, se comenzó la división de los procesos, sin embargo, Taylor se enfocaba únicamente en la parte operativa, y descuidaba el área gerencial o directiva. Si bien es cierto, tuvo aportes positivos el Taylorismo, sin embargo, equivocadamente seguía considerado al trabajador como una maquina más, lo que nos lleva a la conclusión, que sus aportes fueron para la productividad de la empresa, pero el trabajador siguió teniendo las mismas condiciones de trabajo, solo que ahora más capacitado y evitando errores más frecuentes.

Henry Laurence Gantt, en 1880 fue un ingeniero industrial mecánico estadounidense. Fue discípulo de Frederick Winslow Taylor, siendo colaborador de éste en el estudio de una mejor organización del trabajo industrial. Sus investigaciones más importantes se centran en el control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas, entre ellas el llamado diagrama de Gantt, popular en toda actividad que indique planificación en el tiempo. Su obra principal, publicada en 1913, se titula "Work, Wages and Profits" (Trabajo, salarios y beneficios). Fue uno de los más inmediatos seguidores de Taylor, con quien trabajó durante 14 años. Sin embargo, en el momento en que las teorías de Taylor comenzaron a ser duramente criticadas de deshumanizadas, Gantt mostró un especial interés – no sólo teórico sino práctico – por el aspecto humano. También enfatizó la importancia de la capacitación y el entrenamiento para el mejor desarrollo de los trabajadores.

1.2 Ergonomía Gilbert

Frank Gilbert y Lillian M. Gilbert lograron combinar un modelo único de conocimientos psicológicos de Lillian con los conocimientos de Frank en Ingeniería, para llevar a cabo un trabajo en el que incluye el factor humano. Con ello los Gilbert logran desarrollar la ergonomía que busca como normas generales (Cardona, 2016):

- El mejor método de trabajo que permita al operario ejecutar las tareas en el menor tiempo con mayor facilidad y satisfacción.

- La tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión física mínima.
- Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos de trabajo.
- Desarrollan el código de símbolos para diagrama de flujo de análisis del proceso.
- Elaboraron un modelo de labor administrativa, que denominaron proceso de trabajo.
- Demuestran la importancia del uso de estadísticas para lograr la mejora continua.
- Destacan la importancia de considerar al factor humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.

La administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y planear el futuro.

1.3 Administración clásica

Mientras tanto, en 1916, Henry Fayol (Administración clásica) sistematizó el comportamiento gerencial, él desarrolló 14 principios, los cuales siguen siendo de gran aporte para las empresas, esos principios son (Cardona, 2016, págs. 143 - 145):

1. División de trabajo. Todos no deben hacer de todo al mismo tiempo.
2. Autoridad y responsabilidad al desempeñar cierto puesto.
3. Disciplina. Apego a disposiciones y reglas de la empresa.
4. Unidad de mando. Instrucciones de un superior a los trabajadores
5. Unidad de dirección. Si existen operaciones con un mismo objetivo, son dirigidas por un solo gerente con un mismo plan.
6. Subordinación del interés particular al interés general. Individual a general.
7. Remuneración. Con respecto al puesto y funciones.

8. Descentralización vs centralización.
9. Jerarquía o cadena de mando.
10. Orden. Disposición metódica de las cosas, evitar pérdida de tiempo y recursos.
11. Equidad. Mismo espíritu de trato.
12. Estabilidad del personal, mejorar aprendizaje y dominio de trabajo.
13. Iniciativa. Sin necesidad de recibir ordenes
14. Unión del personal. Armonía, solidaridad y unión del personal constituyen la fuerza de la empresa.

Con esto, Fayol logró desfavorecer la mecanización del ser humano y a pesar de la época en la que estaba, comenzó a brindar mejores oportunidades a los obreros, así como reparto de utilidades, por lo que obtuvo grandes beneficios.

Fayol es de los autores que han predominado en la Administración, sus principios y funciones son de los mas utilizados mundialmente en la actualidad.

Henri Fayol Afirma que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

1.4 Administración de las relaciones humanas

En 1932, Elton Mayo hace una fuerte crítica al enfoque clásico, por considerar que se centraba solo en la tarea y la estructura sin dar un enfoque humano.

El experimento de Hawthorne, en la factoría de la Western Electric Company desarrolla uno de los más importantes experimentos en este campo, con el objetivo de examinar las condiciones de trabajo y su relación con la producción, determinando y clasificando los problemas de toda la situación laboral. En el programa de investigación hay cuatro etapas (Cardona, 2016, págs. 167-169):

- Primera etapa: Fase de estudio del factor humano: Experimentos sobre la relación entre iluminación y producción, concluyendo que no existe relación directa entre la mejor iluminación y el aumento de la productividad.
- Segunda etapa: Mayo y su grupo intentaron otro experimento. Escogieron dos grupos con seis (6) mujeres trabajadoras cada uno y las pusieron a trabajar en salones separados. En un salón mejoraron las condiciones ambientales de trabajo y en el otro se dejaron las mismas sin modificaciones notorias. Esta vez se les informó a ambos grupos sobre la se les recomendó que trabajaran cómo lo hacían ordinariamente y se les dio cierta libertad para resolver problemas.

Se comprobó que aun en periodos en los cuales las condiciones de trabajo se desmejoraron, la producción seguía en aumento, concluyendo que había un factor psicológico desconocido que ejercía influencia en las operarias que las motivaba a rendir más, aun en condiciones de trabajo inferiores a las que habían tenido antes.

- Tercera etapa: En 1928 Elton Mayo y su grupo de investigación, en vista de los resultados inesperados de las etapas anteriores, decidieron realizar un programa de entrevistas que debería

abarcar factores psicológicos que influían en la productividad y que era necesario conocer científicamente.

En febrero de 1929 se creó en la Western Electric Company la división de investigaciones industriales. Este programa cubrió unos 21,126 empleados y dio como resultado las siguientes conclusiones:

Existe un comportamiento que resulta de las relaciones informales de los miembros de la empresa.

- ▶ El operario guarda fidelidad a la empresa, pero también a su grupo de compañeros.
- ▶ Entre los obreros aparecen líderes que mantienen los grupos motivados alrededor de ciertos intereses.
- ▶ Los líderes y los grupos acuerdan ciertos comportamientos frente a la empresa en defensa de esos intereses.

Los investigadores concluyeron que en una empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una formal que se rige por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa y otra informal que se basa en intereses comunes, expectativas, sentimientos, etc.

- Cuarta etapa: Se escogió un grupo de nueve operadores, todos en la unidad de montaje de terminales para estaciones telefónicas. La experiencia tenía por objeto examinar el comportamiento informal del grupo en condiciones variables de trabajo. Esta observación se realizó en los seis meses comprendidos entre noviembre de 1931 y mayo de 1932.

El grupo fue observado por analistas que constataron comportamientos informales como los siguientes:

- ▶ Los operarios llegaron a un nivel de producción del cual no quisieron pasar.
- ▶ Si algún día producían más, el excedente lo utilizaban para compensar la producción de otro día.
- ▶ Los miembros del grupo desarrollaron tales sentimientos de solidaridad que si alguien resultaba afectado, todos respondían.
- ▶ El grupo estableció también unos patrones de conducta para asegurar su defensa considerando desleal a quien hiciera algo que perjudicara a un compañero.
- ▶ El grupo exigió a los más capaces y rápidos disminuir su producción al nivel de los más lentos.

El objetivo principal de este experimento era establecer y definir la relación entre el bienestar psicológico de las personas y su productividad.

Su organización era simplemente formal, por lo que surgió la administración de las Relaciones Humanas, en este enfoque, Elton Mayo se centró en las personas, se enfocó en los grupos informales que se creaban en las organizaciones, por lo que tuvo una orientación social y no individual, Mayo decía que a las personas había que verlas como orientaciones sociales y no individualmente.

Fayol y su teoría clásica conceptualizaban al ser humano como un ente económico, sosteniendo que solamente se motivaba bajo un sentido económico.

Elton Mayo y las relaciones humanas lo concebían como un ser social, con necesidades de reconocimiento, aceptación y participación grupal, donde el factor económico pasa a un segundo plano.

La división del trabajo y la especialización del obrero eran el punto clave de éxito y eficiencia de la escuela clásica, sin embargo, para las Relaciones Humanas, el trabajo especializado suele desmotivar por ser monótono y aburrido, no logra la eficiencia, incluso disminuye la moral del

trabajador por realizar cosas tan sencillas, recomendando la rotación de puesto para tener nuevos retos, permitiendo que en caso de que un trabajador se ausentara, otro trabajador podía hacer su trabajo.

1.5 Mary Parker Follett

Mary Parker Follett, precursora fundamental del pensamiento administrativo, fue consultora y autora de libros de democracia, relaciones humanas y la administración, ésta autora, es fundamental para este proyecto. Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo. Además, decía que los humanos crecían gracias a sus relaciones con miembros de otras organizaciones. Definía la administración como “arte de hacer las cosas mediante personas”.

Creía firmemente en la fuerza de grupo, por lo que los individuos podían combinar sus talentos para lograr mejores resultados. Así mismo afirmaba que si los trabajadores conocían su proceso de trabajo ellos debían ser quienes tuvieran el control del proceso, por lo que el gerente debe comportarse como instructor y facilitador.

1.5.1 Aportes de Mary Parket Follet

Mary Parker Follett humanizo conceptos como autoridad y liderazgo. Liderazgo: líder es quién visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a sus seguidores para que también sean líderes. El liderazgo puede ser múltiple, según la situación en particular, y lo pueden ejercer tanto dirigente como subordinado. Autoridad: La manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en dar órdenes despersonalizadas, haciendo énfasis en la tarea y no en el poder de una persona sobre otra.

Mary Parker Follett sostuvo que la baja productividad no se debe solamente al trabajo de forma vertical, si no al horizontal y a los bajos incentivos, por lo que desarrolla la comunicación cruzada y la implementación de incentivos de carácter social.

Cabe destacar que sus importantes aportaciones a la administración y al bienestar del ser humano, fueron subestimados en su época por su condición como mujer y fueron escuchados hasta los años 50's.

1.6 Abraham Maslow

En 1943 surge un nuevo enfoque, con el psicólogo Abraham Maslow quien formuló esta teoría en la que define una jerarquía de necesidades humanas argumentando que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, pueden aspirar a tener nuevas necesidades y deseos más elevados.

Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando una pirámide según acompaña al post de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide.

El movimiento entre las necesidades, se realiza mediante las fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas.

Maslow agrupa las distintas necesidades que debe cubrir cada individuo en cinco niveles de la siguiente forma:

Figura 1. Pirámide de Maslow



Síntesis de las necesidades humanas para lograr la autorrealización según Maslow. Imagen recuperada del sitio web economipedia.

Necesidades básicas: Se incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie. Por lo tanto, aplicado al trabajador que se desarrolle en una empresa bajo el concepto del modelo de 4 días laborales, se verá reflejado de la siguiente manera, El trabajador tiene el salario para proporcionarse alimento, tiene seguro social, tiene tiempo para realizar ejercicio, y se le permite descansar (física y mentalmente), así mismo tiene tiempo de socializar y tener sus actividades sexuales, por lo que nuestro trabajador cumple con sus necesidades fisiológicas básicas.

Necesidades de seguridad y protección: En estas necesidades, se desarrollan también conceptos que acotan y ponen límites. Por lo tanto, al aplicarlo en nuestro trabajador que se rige bajo el modelo de 4 días, sus necesidades de seguridad, se verá cubierta al tener un empleo, con el mismo salario a si trabajara 5 días, con el que puede cubrir el pago de su vivienda y sus servicios básicos del hogar, tiene mejor desempeño laboral y mejor relación con la empresa.

Necesidades de afiliación y afecto: Encontramos cómo necesidades de este nivel la asociación, la participación en colectivos, el sentimiento de sentirse aceptado e integrado entre otras. En este tercer plano, cubre sus Necesidades sociales, (un punto muy importante para nuestros trabajadores) ya que tendrá el tiempo para su pareja, familia, amigos, salir al cine, acudir a actividades culturales, conciertos, conferencias de su agrado, exposiciones incluso para el mismo, sin la presión de tener un jefe detrás de él, es muy importante que nosotros como empresas, líderes o jefes aprendamos a respetar el tiempo de nuestros trabajadores en sus horas fuera de la organización.

Necesidades de estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y auto comprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos. Dentro de estos sentimientos propios nos encontramos con la confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas y a la traslación de las necesidades de estima alta al resto de interacciones sociales. Maslow sitúa en esta escala la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio sobre el resto de los individuos.

Como cuarto plano, si nuestro trabajador está despejado del trabajo cuando debe hacerlo, al regresar sus tareas en la organización lo hará más creativo y con más entusiasmo, con nuevas ideas, ya que al no tener fatiga y/o estrés, su cerebro estará más relajado, más perceptivo a nuevas ideas, y esto fuera de perjudicar, ayudará a la organización, como bien sabemos, cada uno de los trabajadores son considerados como “talento humano” y es por ello que debemos ayudar a que ellos generen ese talento por el que un día se les dio la oportunidad para ingresar a laborar, y que demostraron de lo que eran capaces, hasta que llegaron al punto de estanque, es momento de cambiar eso y mostrar que pueden ser creativos aun así pasen años en la empresa, el ser humano tiene la capacidad de crear tantas cosas que es necesario una revolución de esta magnitud, por lo que si nuestro trabajador se siente con esa pasión al regresar a trabajar, se verá reflejado en su rendimiento, su confianza, con el respeto a sus tiempos de descanso, y así mismo al éxito personal (que posteriormente se verá reflejado en el éxito de la organización).

Autorrealización o auto-actualización Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo a lo largo de toda su vida tales como "motivación de crecimiento", "necesidad de ser" y "autorrealización". En este nivel se encuentran las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Reflejado en nuestro trabajador cuando está en un equilibrio total, tanto con la empresa como con su vida personal. El trabajador ya tiene nuevamente esa libertad de ser él, y no un "esclavo más que solo "trabaja" por medio vivir, por medio seguir ahí, por no ser un desempleado más" si se vuelve un "talento humano" nuevamente, tendremos más productividad en menos tiempo, y más rendimiento de ambas partes.

“Las personas sin adicción disfrutan de sus actividades laborales y son igual o más productivas que los adictos al trabajo; además, no descuidas las otras áreas de su vida. Quiero que trabaje sin exagerar”. (Riso, 2018, pág. 120)

En 1960 se considera al trabajador como un capital humano que puede traer grandes beneficios a la organización por lo que es importante comenzar a preocuparse por su bienestar.

1.7 Administración del desarrollo organizacional.

Años más adelante, en 1962, surge la Teoría del Desarrollo Organizacional, su autor es Warren G. Los objetivos principales de la teoría del desarrollo organizacional son primordialmente la creación del sentido de pertenencia del individuo hacia la organización, buscando la motivación junto con el compromiso, compartiendo objetivos comunes y aumentando la lealtad, además de impulsar el trabajo en equipo a través de la integración e interacción de las personas y mejorar la percepción común del entorno externo para facilitar la adaptación de toda la organización.

Generalmente se habla de tres enfoques que influyeron en la evolución del comportamiento organizacional, el primero fue la administración científica que abordó las etapas de producción y la

efectividad del comportamiento, por otra parte, otro enfoque se basó en los principios de la gestión, aumentando la eficacia de los procesos que llevan a cabo los directivos para obtener resultados.

Otro de los enfoques contiene la particularidad de que una empresa es un sistema mutuamente relacionado que puede ser vulnerado por el medio, se denomina enfoque de sistemas abiertos.

Oportunidades y desafíos del comportamiento organizacional:

- Crecimiento de la productividad y la calidad de una organización.
- Avance de algunas competencias de los empleados con el uso de motivación. Capacitación, liderazgo, evaluación del desempeño, buena comunicación, entre otros.
- La variedad de empleados es algo que debe ser gestionado con extrema eficiencia.
- Trabajar con la globalización y otras culturas.
- Fortalecer a los empleados.
- La innovación es algo que debe ser estimulado por las empresas para fomentar también la productividad. Los empleados pueden ayudar en las innovaciones implementadas, pero también pueden ser un impulso para que esto suceda. Los gerentes deben reducir el disgusto de los empleados ante el cambio.
- Equilibrio entre la vida profesional y personal. Esto implica la flexibilidad y la gestión de los posibles problemas.
- Los empleados ya no son leales a la empresa. Esto se debe principalmente al carácter financiero.
- Mantenimiento de la competitividad y motivación de los empleados.

Establecer un entorno ético para los empleados con el fin de que este pueda reflejar la productividad de la empresa.

1.8 Tendencias en la administración

1.8.1 Administración del tiempo.

La administración del tiempo, es una estrategia que pretende aprovechar mejor el tiempo disponible, haciendo que las tareas se realicen con calidad y dentro del plazo existente para ello. (Quiroga, 2020).

Hoy en día es común oír hablar de la administración del tiempo en la vida personal, en nuestras actividades diarias, así como en el trabajo, esto se debe a que, en el entorno de la organización, los objetivos se hacen más presentes, la presión por los resultados es uno de los motivadores de la administración del tiempo.

La administración del tiempo es una de las habilidades que se debe desarrollar por ser un elemento importante de una empresa exitosa.

Esta estrategia es esencial en las organizaciones en la actualidad, debido a que los profesionales asumen varias tareas simultáneamente y se encargan de responder a la alta competitividad del mercado.

Como bien se sabe, el tiempo es el único recurso valioso no renovable que se tiene en la empresa, por lo que se debe aprovechar al máximo, esto se puede lograr registrando como se gasta el tiempo, estableciendo metas diarias, evitar interrupciones, ya que cuando se nos interrumpe en medio de un proyecto o asunto nos es muy difícil retomar el hilo de lo que llevábamos, tener claras las prioridades.

Para nuestro modelo de 4 días va a ser pilar contar con una planeación semanal, no es viable realizar una planeación mensual, ya que es un plazo muy largo y se diluyen las ideas y tareas, tampoco puede realizarse una planeación diaria porque esto generaría tiempo perdido y se convertiría en una tarea estresante y caótica.

Por otro lado, al aplicar una planeación semanal en el departamento de Dirección Jurídica se verá beneficiado al tener más orden en la realización y entrega de contratos, cabe destacar, que en promedio la resolución de sus contratos es de entre 3 a 5 días, lo que nos reafirma que la planeación semanal será pilar en el modelo de cuatro días de jornada laboral.

En nuestra planeación semanal será importante determinar tareas de rutina (son aquellas como leer/contestar emails, teléfono), tareas regulares o normales (son las funciones por las cuales se tiene el cargo), tareas especiales (aquellas que van más allá del cargo) y trabajo creativo.

1.8.2 Empowerment.

El empowerment es una técnica o herramienta que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

Sin duda, este método es totalmente diferente al tradicional, en el que los niveles más altos de la empresa se encargan de impartir órdenes y tomar decisiones.

Para que el empowerment tenga un impacto positivo, el gestor debe delegar autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la empresa, por tanto, hay que confiar en las personas y darles libertad. El segundo punto es la motivación, es decir, reconocer el buen desempeño, celebrar el alcance de las metas y recompensar los resultados, sin olvidar la capacitación permanente que deben recibir los colaboradores.

“Las decisiones no pueden ser centralizadas”, sino que las empresas tienen que dejar que los empleados lideren.

Ventajas del empowerment

- Aumento en la autoestima de los trabajadores.
- Mayor motivación y compromiso con la empresa.
- Mejora la productividad.
- Mejor aprovechamiento de sus competencias.
- Reducción en tiempos muertos (ya sea en consultar o en obtener la aprobación de los superiores para tomar decisiones).

1.8.3 Home office

El Home Office consiste en trabajar desde casa o en un sitio diferente a una oficina. Esta es una tendencia que ha crecido en los últimos años y ha traído muchas ventajas tanto a los empleados como a las empresas.

El desarrollo tecnológico hace que las distancias se acorten, porque existen muchas herramientas que brindan formas de comunicación a través de internet. Es así como se puede establecer comunicación a través de conexiones que dan lugar a comunicaciones rápidas. Por ejemplo, hay diferentes herramientas tecnológicas que permiten hacer una videollamada desde cualquier parte del mundo. Zoom, Teams, Skype.

El Home Office permite que el trabajo presencial pueda ser reservado para asuntos más importantes. Tales como actividades de mayor calidad o reuniones presenciales, o como lo estamos viviendo en la actualidad, el poder sobrellevar una empresa en medio de una pandemia gracias a esta modalidad.

Ventajas del Home Office

El Home Office brinda innumerables ventajas para las empresas, ya que las compañías pueden reducir costos de producción. Así mismo, puede ahorrar energía y en el mantenimiento de infraestructuras, eliminar los problemas entre los empleados y evitar el ausentismo laboral.

También es de gran utilidad para los empleados. Ya no tienen que invertir tiempo ni dinero en transporte para asistir a su puesto de trabajo. Además, pueden distribuir el tiempo y organizar el trabajo de acuerdo con su disponibilidad y sus rutinas. De esta manera, se evitan los gastos en comida fuera de la casa y repercute en la reducción del estrés y en un incremento de la calidad de vida.

Aunque el trabajo se realice desde la casa también implica compromiso y planificación. Es decir, una ardua tarea de autodisciplina. Las empresas también deben poseer de tecnología necesaria y crear pautas de procedimiento para organizar el trabajo.

1.8.4 Vacaciones infinitas

Las vacaciones infinitas son una modalidad muy poco conocida, esta se basa en brindar total libertad a sus empleados de realizar su trabajo en el momento y lugar que ellos deseen, siempre y cuando se cumplan con las fechas establecidas de entrega, es decir, puede estar mi trabajador 1 semana en oficina, y la siguiente puede estar en Grecia haciendo el trabajo que le corresponde y conectarse a las juntas vía remota.

A diferencia del Home Office, aquí no se requiere que cumpla con un horario fijo como el de una oficina, simplemente se requiere que entregue resultados en las fechas acordadas sin importar el lugar en el que se encuentre.

Ventajas de las vacaciones infinitas

- Crean un vínculo de compromiso real con tu líder al que le das esta libertad.
- Tu trabajador va a tener la mayor parte del tiempo para permanecer creativo y enfocarse en sus objetivos.
- Tiene tiempo para estar con su familia, amigos, etc., al no existir una exigencia de que esté tras un escritorio realizando su proyecto.

1.8.5 Freelance

El freelance es aquella figura laboral en la que el trabajador ejerce su profesión por cuenta propia y no trabaja para otra persona o empresa. Esta figura es muy importante y reconocida en muchos países por permitir trabajar de forma autónoma y hacerse responsable de sus tareas contables y fiscales, así como asuntos legales y gestionar sus impuestos por cuenta propia. A su vez la persona que actúa como freelance puede contratar a más personas para realizar su tarea actuando como una red virtual de trabajadores por cuenta propia.

Ventajas del modelo freelance

- Una de las ventajas más destacables de ser un trabajador freelance es que permite fijarse sus propios tiempos de trabajo.
- Realiza sus deberes a su propio ritmo.
- Se es su jefe propio.
- Los ingresos dependen de la propia persona, tener más proyectos por trabajar= mas ingresos.

1.9 Desperdiciadores de tiempo

- Mala comunicación, dar mal el mensaje, incompleto o a quien no era, feedback con la persona a la que se le dio el mensaje.
- Dejar para después las cosas que se pueden hacer al momento nos llevara a juntar pequeñas tareas que después solo causaran estrés.
- Dividir tareas complejas para una resolución más eficaz.
- Parálisis por el análisis, solo analizar, pero no paralizarnos y dejar pasar mucho tiempo en ello.
- Juntas de trabajo, hacer reuniones planeadas y con la gente que corresponde para no perder tiempo valioso.
- Desorden, se debe clasificar en algún método personal para facilitar la búsqueda y hallazgo de los archivos.

Administrar el tiempo es hacer más con menos para ser más productivo. El trabajador va a rendir más porque supo administrar su tiempo.

1.10 Liderazgo

Es la función que ejecuta una persona, la cual se distingue entre un grupo, ejerciendo una influencia e incentivando para lograr un objetivo en común. El liderazgo es parte fundamental de la etapa de dirección del proceso administrativo.

El líder es aquella persona que guía, influye, aporta, mueve y estimula a los miembros de su equipo, con una o varias metas en común. En muchas ocasiones, el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

El líder cuenta con las siguientes características:

- Capacidad de comunicación.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de planeación.
- Responsabilidad.
- Innovador.
- Crece y hace crecer a su gente.

Entre las funciones del liderazgo están las siguientes:

- Unir y establecer metas en común.
- Dirigir, organizar, coordinar y potenciar.
- Armonizar y lograr unidad.
- Conocer, ser referente y guía.

1.10.1 Estilos de liderazgo

ESTILO	EN QUÉ CONSISTE	VENTAJAS	INCONVENIENTES	EFFECTIVIDAD
AUTOCRÁTICO	<p>Ordena y espera que se cumplan sus órdenes.</p> <p>Se considera la única persona capaz de tomar decisiones importantes.</p> <p>Los trabajadores le deben obediencia absoluta.</p>	<p>Es eficiente en situaciones estresantes y consigue resultados a corto plazo.</p>	<p>Puede ser frustrante y fuente de conflicto para muchos trabajadores incluso generar miedo en su equipo.</p>	<p>Raramente efectivo</p>

DEMOCRÁTICO	<p>Toma decisiones consultando con sus subordinados.</p> <p>Fomenta la participación, valora y tiene en cuenta las sugerencias.</p> <p>Su objetivo es siempre el bienestar grupal y el éxito del equipo.</p>	<p>Se preocupa por su equipo, estimula la cooperación y el sentimiento de pertenencia al grupo.</p>	<p>Si no tiene destacadas capacidades asertivas puede fracasar intentando mantener a todos contentos.</p>	<p>Comúnmente efectivo</p>
DELEGATIVO	<p>Hace y deja hacer. Deja a su equipo plena libertad de actuación.</p> <p>Los trabajadores desarrollan su labor de forma totalmente autónoma.</p> <p>Tiene una fuerte dependencia de sus colaboradores y delega en ellos.</p>	<p>Facilita la autonomía sin imponer su criterio y dejando fluir la creatividad de cada persona.</p>	<p>Si no cuenta con un equipo disciplinado y responsable, puede llegar a reinar el caos.</p>	<p>Comúnmente efectivo.</p>
CARISMÁTICO	<p>Tiene una gran capacidad natural de seducción y de generar entusiasmo en los demás.</p> <p>Posee excelentes habilidades comunicativas, es visionario e inspirador y sabe cómo estimular su equipo.</p> <p>Goza de gran aceptación y de la admiración incondicional del grupo.</p>	<p>Consigue buenos resultados. Es fuente directa de motivación, optimismo y energía positiva.</p>	<p>Su equipo puede perder la objetividad, dejando pasar por alto sus errores.</p>	<p>Raramente efectivo</p>
PATERNALISTA	<p>Considera que los empleados son como sus hijos y hay que orientarlos.</p> <p>Motiva, incentiva y ofrece recompensas por lograr objetivos.</p> <p>Suele dar consejos y advertencias a menudo.</p>	<p>Se preocupa por su gente, motiva e incentiva cuando obtiene los resultados que espera.</p>	<p>El grupo no madura u los trabajadores más productivos sacaban sintiéndose frustrados.</p>	<p>Raramente efectivo.</p>

TRANSFORMACIONAL	<p>Capaz de mejorar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio y la innovación en la empresa.</p> <p>Fomenta la creatividad alentando a explorar nuevas formas de hacer las cosas de la forma más eficiente.</p> <p>Sabe valorar y retener el talento y conoce en detalle las cualidades concretas de cada persona.</p>	<p>Es el tipo de líder que mayores beneficios aporta a las organizaciones, ya que fomenta la creatividad e innovación.</p>	<p>Puede tardar en lograr resultados ya que trabaja a medio y largo plazo.</p>	<p>A veces efectivo.</p>
------------------	--	--	--	--------------------------

Fuente: Creación propia.

1.11 Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales tienen un papel importante dentro de las organizaciones, al ser aplicados correctamente pueden traer grandes beneficios a la empresa, dentro de las habilidades gerenciales podemos encontrar las siguientes (Laura, Parra, & Rubio, 2019):

- **Habilidades técnicas:** Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, se adquieren durante el transcurso de la vida profesional o también mediante la experiencia.

- **Habilidades humanas:** Hace relación a la destreza de interactuar con las personas. Un gerente, empresario o directivo intercambia y coopera con empleados que tiene bajo su dirección; son fundamentales en todos los niveles jerárquicos porque conllevan a las buenas relaciones entre

directivos y subordinados, lo que se traduce en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

- Las habilidades conceptuales: conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, conllevan al desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y a la vez, una forma de concebir las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección.

Conclusión del capítulo

Por lo que se ha podido observar, el trabajador se sentirá más cómodo, motivado, con mejor estado de salud tanto físico como mental, mas alerta a sus labores, si se le brindan mejores condiciones de trabajo, lo que logrará una mejor productividad para la empresa, mayor rendimiento con menos errores, una disminución en el índice de bajas por enfermedad, ya que se vivirá un decremento en el estrés laboral.

“Las personas sin adicción disfrutan de sus actividades laborales y son igual o más productivas que los adictos al trabajo; además, no descuidas las otras áreas de su vida. Quiero que trabaje sin exagerar”. (Riso, 2018, pág. 120).

C A P I T U L O I I

FACTORES DETONANTES DE UN MAL RENDIMIENTO

CAPITULO II: FACTORES DETONANTES DE UN MAL RENDIMIENTO

En la actualidad existen ciertos factores que influyen negativamente en los resultados de los trabajadores y se ve impactado negativamente en la productividad de la empresa, algunos de los factores principales son el estrés, enfermedad que en la actualidad ha causado más bajas en los trabajos y muertes que otras enfermedades.

2.1 ¿Que es el estrés?

El estrés es un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que haga sentir al ser humano frustrado, furioso o nervioso.

El estrés es la reacción del cuerpo a un desafío o demanda. En pequeños episodios, el estrés puede ser positivo, como cuando alerta ante un peligro o el cumplimiento de una fecha límite para la entrega de un trabajo, pero cuando el estrés perdura largos periodos, puede dañar la salud.

Existen dos tipos de estrés, el agudo y el crónico.

- Estrés agudo. Este es estrés a corto plazo y desaparece rápidamente. Puede sentirse cuando presiona los frenos o se esquía en una pendiente, Ayudando a controlar las situaciones peligrosas. También ocurre cuando se hace algo nuevo o emocionante. Todas las personas sienten estrés agudo en algún momento u otro.
- Estrés crónico. Este es el estrés que dura por un período de tiempo prolongado. Se puede presentar, por ejemplo, cuando se tiene problemas económicos o cuando se convive en un ambiente laboral complejo o agotador, que no permite realizar ningún tipo de actividades adicionales como la convivencia con la familia, así como el diario trayecto al trabajo en medio de un tráfico incesante.

Cualquier tipo de estrés que continúa por semanas o meses es un estrés crónico. El individuo se puede acostumbrar tanto a él, que no se da cuenta que se ha convertido en un problema para su salud y su rendimiento diario, afectando su productividad laboral.

2.2 ¿Que es el estrés laboral?

Es un trastorno biopsicosocial que afecta actualmente a la población mundial, la cual se encuentra inmersa en una sociedad globalizada que exige y demanda cada día individuos aptos y capacitados para enfrentar y resolver cada uno de los problemas de índole laboral, social y emocional que se le presenten.

2.3 Relación trabajo - estrés

El estrés laboral se presenta cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede mostrarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y pueden estar acompañados de agotamiento físico y/o mental. Además, el estrés en el trabajo está relacionado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo ser motivo de baja laboral en los casos más graves.

El término estrés se ha convertido en algo cotidiano en la sociedad actual. Es un fenómeno cada vez más predominante en la sociedad moderna y prácticamente, en todos los grupos poblacionales se está produciendo un aumento del estrés. Una mala adecuación entre las capacidades personales y la estructuración de las organizaciones puede dar como resultado insatisfacción y sentimientos de estrés.

Figura 1. Análisis del proceso de estrés.

Figura 1

ANÁLISIS DEL PROCESO DE
ESTRÉS (Lazarus y Folkman)

A. Estímulos de estrés
(estresor)

Entre los factores de riesgo (estresores) más relevantes para los profesionales de enfermería destacamos los descritos por Peiró (2005)

- Ambiente físico de trabajo: Ruido, iluminación, higiene, toxicidad, falta de espacio físico suficiente para el desarrollo de la actividad.
- Contenidos del puesto: Trabajo por turnos, sobrecarga de trabajo, exposición a riesgos, falta de control, pocas oportunidades para el uso de habilidades, tareas rutinarias, falta de identidad en la tarea, complejidad del trabajo.
- Desempeño del rol, relaciones y desarrollo profesional. Conflicto y ambigüedad del rol, relaciones conflictivas con miembros de equipo, superiores y clientes, inseguridad en el puesto, falta de promoción.
- Factores organizacionales y nuevas tecnologías: Estructura y clima organizacional, gestión de recursos, demandas por las nuevas tecnologías.

B. Evaluación cognitiva

Se valoran dos facetas: si las exigencias de la acción amenazan el bienestar y si los recursos disponibles para la respuesta son suficientes.

C. Respuesta

Reacciones involuntarias y voluntarias al estrés:

- Activación fisiológica promovida por la acción funcional del sistema reticular (Valdés y flores, 1985).
- Reacciones emocionales: miedo, ansiedad, ira, excitación, depresión, agotamiento, resignación, aislamiento profesional (Fornés, 1992)

D. Consecuencias

Debidas a la respuesta inadaptada del organismo ante los estímulos externos:

- Enfermedades (cardiovasculares, gastrointestinales)
- Alteraciones psicológicas (depresión, tensión)
- Deterioro de la conducta y relaciones interpersonales

Las consecuencias afectan a la disminución del rendimiento, incremento de errores, rotación en el puesto, ineficacia de decisiones y absentismo (Tomás Sábado, et al, 2004)

Figura 1. Análisis del proceso de estrés tomada del libro “Estrés y procesos cognitivos” de (Lazarus & Folkman, 1986). Interpretación de las consecuencias a las que lleva el vivir con estrés.

Como se observa, el estrés es un factor de riesgo y combinado con una mala organización puede resultar en caos, el no tener una arquitectura semanal, entendiendo por arquitectura semanal la planeación de las actividades con horarios semanales de lunes a domingo de lo que se realizara durante esta, desde la hora de despertar, horarios de comidas, actividad física, trabajo, hobbies, hasta la hora de dormir.

2.4 Ciudades dormitorio.

Las ciudades dormitorio son aquellas ciudades que son nombradas así por el simple hecho de que sus habitantes trabajan en otra ciudad diferente a la que viven, y solo usan sus hogares para llegar a comer o inclusive solo llegar a descansar y prepararse para el siguiente día laboral, pues se la pasan entre el trabajo, la escuela y el tráfico.

Se estima que aproximadamente el 72% de la población en México vive en “ciudades dormitorios”, esto se debe a que habitantes no consiguen tener los ingresos suficientes para poder adquirir o rentar un inmueble que se encuentre cerca de las zonas en las que hay trabajo, las personas se tienen que trasladar durante largos periodos para poder llegar a sus respectivos trabajos.

Por lo tanto el estilo de vida de un mexicano, en promedio se resume en lo siguiente: los trabajadores comienzan a vivir para la empresa, es decir, despertar a las 5:00 am, dirigirse al trabajo con un trayecto de entre 1 o 2 horas, exceso de horas en las oficinas, falta de planeación y control, mala alimentación y sin tiempos adecuados, salir a las 8:00 de la noche, manejar entre 1 a 2 horas, llegar entre las 9:00 pm o 10:00 pm, para apenas ver a su familia, cenar y volver a dormir, para el día siguiente volver a hacer exactamente lo mismo. Es claro que las organizaciones día a día han ido creciendo, y con ello la carga de trabajo, pero la mayor parte de la falla está en no tener una estructura organizacional bien definida, que nos ayude a que todos en la organización hagan sus labores y las horas muertas disminuyan.

“El estrés laboral, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan en el mundo casi un 35% de los trabajadores, los estudios indican que entre 50% y 60% de las bajas laborales están relacionadas con el mismo. Ello representa un enorme costo, tanto en sufrimiento humano como en perjuicios económicos. El estrés en el trabajo puede afectar a cualquier persona, de cualquier nivel y puede aparecer en cualquier sector y en organizaciones de cualquier tamaño. Además, afecta a la salud y la seguridad de las

personas, pero también a la salud de las organizaciones y de las economías nacionales, el estrés puede provocar enfermedades a las personas tanto en su trabajo como en su hogar; puede igualmente poner en peligro la seguridad en el lugar de trabajo y contribuir a otros problemas de salud laboral, como los trastornos músculo esqueléticos.” (Pérez, 2011, págs. 66-67).

2.5 Estudio de la fatiga humana.

Como bien se conoce, la fatiga es otro de nuestros factores detonantes por lo que es uno de los factores por los que se está iniciando esta investigación, se puede considerar la fatiga como: “sensación que se experimenta después de un trabajo físico o intelectual, prologado o intenso”.

La fatiga laboral es una consecuencia de la actividad excesiva y del trabajo monótono, pudiendo ser aliviada con horarios razonables, periodos de descanso adecuados y tiempo suficiente para el sueño, break y la alimentación. La fatiga, por tanto, se presenta como una aptitud decreciente para efectuar un trabajo.

Los periodos de trabajo largos van asociados inevitablemente al cansancio, en estos casos, la sensación de fatiga actúa como un dispositivo de protección del organismo, que sirve para impedir el agotamiento total.

A continuación, presento una tabla que elaboré de los diferentes tipos de fatiga y su proyección en los trabajadores.

Tabla 1: Tipos de fatiga y su proyección en los trabajadores.

Tipo de fatiga	Síntomas
Fatiga general	Afecta a todo el organismo, tanto física como mentalmente.
Fatiga sensorial	Ocasiona dolores e hipersensibilidad en el sistema nervioso.
Fatiga física	Ocasiona dolores localizados en músculos determinados.

Fatiga mental	Genera tensión en el individuo, creada por una actividad mental intensa o prolongada.
Fatiga crónica	Se produce por una falta de recuperación y escasez de suficiente descanso en etapas sucesivas del trabajo o fuera de él, que provoca una sensación de malestar, física y emocional y que mantenida en el tiempo, da como resultado una fatiga crónica, retroalimentada por la rutina diaria.

Fuente: Creación propia.

Como se percibe en la tabla 1, la fatiga va más allá de lo que cotidianamente relacionamos con un simple agotamiento, cuando la realidad es totalmente diferente para millones de mexicanos que están día a día en organizaciones que los exponen a largas horas de trabajo sin un descanso justo para su salud, por el contrario, son castigados cuando existe una falta de creatividad, cuando en realidad son las mismas organizaciones las que están encaminando a los trabajadores a perder ese interés, esa creatividad con la que un día llegaron, así como el comenzar a ausentarse por enfermedad, que lleguen con problemas familiares, y que todo ello se vea reflejado en los resultados de la empresa, en la disminución de productividad de la misma, o simplemente que no exista un nuevo record o logro.

Se han realizado estudios post-mortem que afirman que (...)

Existe además un aumento de la desmielinización de la sustancia gris, adicionalmente a la disminución de la fracción reportada por otros estudios. Este aumento de la desmielinización es producido principalmente en el núcleo caudado y en el hipotálamo de forma muy extensiva, seguido por el tálamo, putamen y globo pálido. Estas lesiones contribuyen de manera especial a lo relacionado con la fatiga. (Haider L, 2014)

Estos estudios confirman el gran impacto que tiene hacia el ser humano el estrés, tanto así, que es notado incluso en el momento de la muerte y todo como consecuencia de la falta de estructuración de la organización, así como la falta de planeación de tiempos y el evitar movimientos innecesarios. Así mismo, es de suma importancia tanto para nuestros trabajadores como para la empresa hacer una concientización de disminuir los niveles de estrés en los ambientes laborales, si esto se logra ambas partes salen beneficiadas, a corto y largo plazo, ya que la empresa tendrá menos gasto y mayor

productividad en un tiempo reducido a la par que los trabajadores mejoran su salud y, por ende, su rendimiento laboral (y esto se convierte en un ciclo positivo).

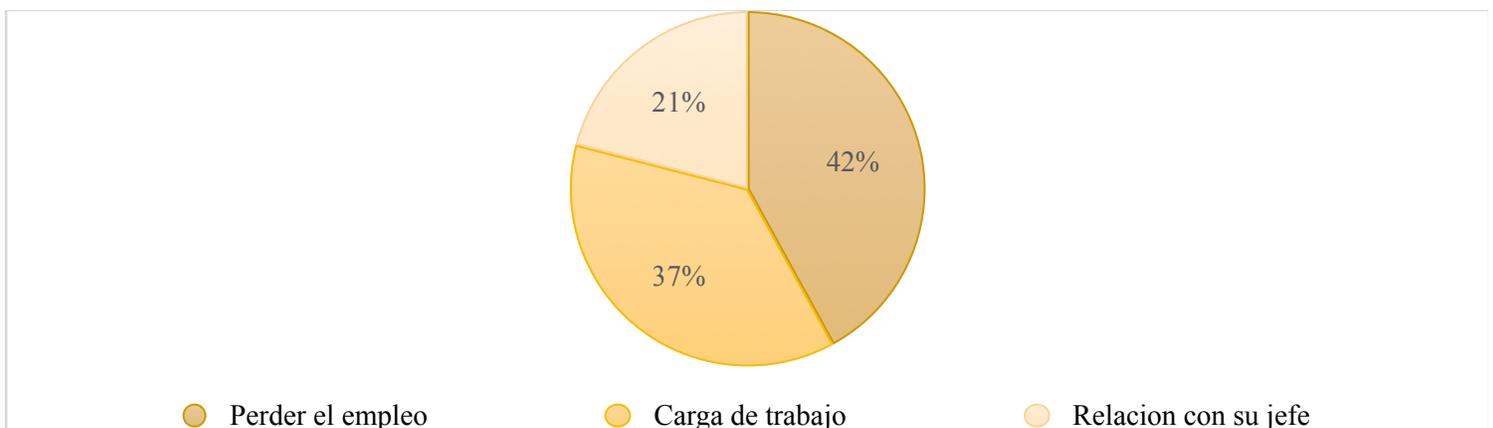
2.6 Impacto del estrés en los mexicanos.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), México ocupa el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral, con 75% de su fuerza laboral bajo esta condición. Le siguen China (73%) y Estados Unidos (59%), (Staff, 2020).

Datos de la encuesta “Estrés, causas y consecuencias en la salud” realizada por la Universidad del Valle de México, arrojaron que entre las situaciones más estresantes para los mexicanos están la inseguridad con el 73% y la situación económica, tanto la personal como la del país.

Además, 42% señaló que la posibilidad de perder su principal fuente de ingresos como lo es su empleo es una causa constante de estrés, mientras que el 37% indicó que la carga de trabajo es siempre un factor estresante y para el 21% lo es la relación con su jefe.

Causas del estrés en trabajadores



Creación propia, con fin ilustrativo de resultados.

En ese sentido, la institución educativa recordó que en México se aprobó recientemente la NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo identificación, análisis y prevención de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (DOF: 23/10/2018)

en la que se expresa la necesidad de prevenir factores de riesgo psicosocial y de promover un entorno favorable en los centros de trabajo.

El estrés ha despertado el interés de investigadores del área de la salud, por su consideración como la "enfermedad del siglo veinte" (Diversitas, 2016), fenómeno que es vigente en el siglo XXI

En Japón, la palabra Karoshi o “muerte por exceso de trabajo”, fue inventada en 1979, para describir las muertes causadas por tensiones y presiones relacionadas con el trabajo. (Demetriou, 2020).

2.7 Consecuencias del estrés a largo plazo

Según un estudio del IMSS, las consecuencias a largo plazo de vivir con estrés pueden ser las siguientes:

- Reducción de productividad.
- Descenso en la calidad de vida.
- Problemas de salud física y/o mental (enfermedades).
- Trastornos de depresión y ansiedad.
- Problemas familiares.
- Riesgos de alcoholismo y otras adicciones.

Figura 2. Test de estrés laboral.

Permite conocer en qué grado el trabajador padece los síntomas asociados al estrés.						
Instrucciones:						
De los siguientes síntomas, selecciona el grado experimentado durante los últimos 3 meses de acuerdo al semáforo presentado.						
1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Nunca.	Casi nunca.	Pocas veces.	Algunas veces.	Relativamente frecuente.	Muy frecuente.	
Imposibilidad de conciliar el sueño.	1	2	3	4	5	6
Jaquecas y dolores de cabeza.	1	2	3	4	5	6
Indigestiones o molestias gastrointestinales.	1	2	3	4	5	6
Sensaciones de cansancio extremo o agotamiento.	1	2	3	4	5	6
Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.	1	2	3	4	5	6
Disminución del interés sexual.	1	2	3	4	5	6
Respiración entrecortada o sensación de ahogo.	1	2	3	4	5	6
Disminución del apetito.	1	2	3	4	5	6
Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos)	1	2	3	4	5	6
Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6
Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6
Tendencia a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6

Resultados:

Revisa cual es el color que mas se repite en tus resultados (o suma cada numero seleccionado) y ubica el resultado de acuerdo a la siguiente tabla:

Sin estrés. (12)	No existe síntoma alguno de estrés. Tienes un buen equilibrio, continua así y contagia a los demás de tus estrategias de afrontamiento.
Sin estrés. (24)	Te encuentras en en fase de alarma, trata de identificar el o los factores que te causan estrés para poder ocuparte de ellos de manera preventiva.
Estrés leve. (36)	Haz conciencia de la situación en la que te encuentras y trata de ubicar que puedes modificar, ya que si la situación estresante se prolonga, puedes romper tu equilibrio entre lo laboral y lo personal. No agotes tus resistencias!
Estrés medio. (48)	
Estrés alto. (60)	Te encuentras en una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental. Esto puede tener consecuencias mas serias para tu salud.
Estrés grave. (72)	Buscar ayuda.

Tests e interpretación de resultados del estrés laboral, imagen recuperada del sitio web del IMSS.

2.8 ¿Cómo yo empresa voy a hacer que disminuya el estrés sin realizar aun la propuesta?

Si bien es cierto, es un reto al que nos enfrentaremos y no será un trabajo de un día a otro, pero sin duda, tampoco llevará décadas lograrlo. A lo largo del capítulo podemos identificar factores detonantes en el trabajador para padecer estrés, algunos de ellos son en un principio vistos como “inofensivos” como puede ser el quedarte 30 min más a trabajar después de la jornada laboral, saltar alguno de los alimentos para “no perder el ritmo de trabajo”, contestar una llamada después del horario laboral, estos pequeños pasos que son vistos como un simple “no pasa nada” lamentablemente es el paso para ser una persona ya sea adicta al trabajo, o en el peor de los casos, el temer a decir “NO” por miedo a perder el trabajo.

Como principal propuesta para disminuir el estrés en el departamento de Dirección Jurídica es primordial respetar horarios de trabajo, desde los dos puntos de vista totalmente diferentes, el trabajador va a respetar sus tiempos de trabajo para realizar sus actividades que le corresponden y evitara perder tiempo con distractores como son redes sociales o el platicar por horas extendidas con compañeros de trabajo sobre asuntos ajenos a sus labores; por otro lado, el departamento debe respetar la hora en que sale a comer, sin molestar ni hostigar para que trabaje en sus descansos, al igual que al momento de salir según su horario laboral ya no se le haga llegar trabajo, llamadas, correos, mensajes o “consultas rápidas”.

Al tener horarios claros, los trabajadores podrán disfrutar de tiempo de calidad con sus familiares, amigos, retomar hobbies que probablemente se tuvieron que dejar a un lado, conectar con ellos mismos, y esto lograra con el paso del tiempo y creación de nuevos hábitos más saludables que los trabajadores sean nuevamente creativos, mostraran mayor concentración en sus labores y esto nos impactara positivamente, al disminuir errores, tener mayor organización, mejor ambiente laboral y los niveles de estrés disminuirán paulatinamente.

Conclusión del capítulo

Si se crean nuevos hábitos en nuestro entorno de trabajo, se logrará un equilibrio en la vida, con un estilo saludable, lo cual nos da como resultado mayor productividad en cualquier ámbito de nuestras vidas, el distraer a la mente un poco de lo que se le obliga a hacer diariamente puede traer como consecuencia una gratificación tanto personal como para nuestro lugar de trabajo, ya que los resultados serán positivos.

En lo personal al estar realizando esta investigación hubo un momento en el que no sabía hacia donde seguir, una mañana fui a desayunar, compré un rompecabezas, lo comencé a armar y al retomar la investigación las ideas fueron surgiendo “como arte de magia”, pero ahora sabemos y afirmamos que, al tener un nuevo reto hacia nuestra mente, se liberará esa creatividad que un día nos frenamos por querer hacer solo lo mismo en un mismo tiempo.

Si nos ponemos a analizar, en algunas profesiones son obligatorios estos tiempos de descanso (aplicados de otras maneras) pero al final son con una misma intención, salvaguardar la calidad de vida de las personas, en estos casos, los trabajadores.

A un radiólogo se le dan dos temporadas vacacionales obligadamente en la playa, con el fin de que, al ingresar al mar, la radiación que pudo guardar en su cuerpo por estar expuesto en los cuartos de Rayos X sea liberada o disminuya significativamente.

Los cantantes no pueden hacer un uso excesivo de su voz porque los llevaría a una trágica enfermedad que podría costarles su carrera, por ello deben respetar tiempo e indicaciones.

Cuando se corre un ultra maratón, hay lugares específicos de descanso, en los que se ofrece comida y atención para valorar a los corredores y determinar si pueden seguir en la competencia o por salud deben ser retirados de la misma.

Unos escritores tienen momentos en los que necesita despejarse totalmente de su libro, para que las ideas vuelvan a surgir, conectarse y entonces poder continuar con su creación, si se le obligara a terminarlo sin estar inspirado, no tendríamos tan buenas obras literarias.

Incluso en el fútbol, dependiendo del futbolista es el periodo vacacional que se le da. En caso de sufrir una lesión leve, solo entrará a jugar en los momentos estratégicos del partido.

Si volteamos a ver a las oficinas, se deben dar las vacaciones de acuerdo a la ley, pero en muchas ocasiones no se dan como ésta lo determina, ya que el mismo jefe no permite que el trabajador descance del todo y continúa enviándole información o trabajo que debe hacer a distancia y por otro lado, el mismo trabajador no puede despegarse completamente de su trabajo porque ya ha creado una adicción.

C A P I T U L O I I I

CULTURA DEL TRABAJADOR JAPONÉS
VS
CULTURA DEL TRABAJADOR MEXICANO

CAPITULO III: CULTURA DEL TRABAJADOR JAPONÉS VS CULTURA DEL TRABAJADOR MEXICANO

Como bien sabemos, existe una diferencia total entre la cultura japonesa y la cultura mexicana, desde la forma de vivir, la religión, la forma de crecimiento como potencia, entre otras cosas.

3.1 Comparación entre cultura japonesa y mexicana

A continuación, se desglosa una tabla con las características que diferencian la cultura japonesa y la cultura mexicana, sabiendo que se habla en general y existen casos particulares en los que no apliquen a ciertas personas.

CULTURA JAPONESA	CULTURA MEXICANA
Balance entre la vida personal y vida laboral. En la cultura japonesa es primordial separar estos dos ámbitos dado que son pilares en su día a día.	No existe un balance entre la vida personal y la vida laboral ya que se tiende a mezclar ambos mundos.
No es necesaria la motivación intrínseca o extrínseca para ser productivo en el trabajo, es una forma de vida. “CERO FELICITACIONES”, si tu jefe en Japón no te dice nada, significa que lo estás haciendo bien".	Se necesita de una motivación intrínseca o extrínseca para saber que el trabajo se está haciendo bien y para esforzarse para alcanzar las metas, de lo contrario el trabajador se desmotiva fácilmente.
Puntualidad como forma de vida.	Se es puntual siempre y cuando exista un premio o castigo si no se cumple con el reglamento.

Filosofía Kaizen Busca conseguir el avance continuo a través de pequeños logros alcanzados a lo largo del camino hacia la mejora.	Muchas veces no existe una filosofía determinada que impulse al avance continuo.
Filosofía Ikigai se centra en conseguir que el trabajo sea una aportación valiosa en la vida de las persona, siendo incluso motivo de orgullo.	Se trabaja solo por tener un trabajo y estilo de vida, pero no por conseguir o aportar en su vida personal. El trabajo le permite solventar sus gastos personales y familiares, así como poder acceder a un mejor estilo de vida.
5 s Seiri: Diferenciar lo importante de lo accesorio. Seiton: Orden y organización. Seiso: Limpieza en el espacio de trabajo. Seiketsu: Asumir que hay que cumplir los puntos anteriores. Shitsuke: Establecer estándares de calidad.	Se deben reforzar en todas las áreas de trabajo los siguientes conceptos: Administración del tiempo Cultura de la calidad Planeación Organización
Educación formativa (Educación de valores).	Educación instructiva (Educación solo por conceptos) Se debe introducir la misión, visión, valores y filosofía de la empresa.
Valores que forman parte del día a día: Puntualidad Respeto Limpieza Honestidad	Valores que se estudian con regularidad. Tolerancia Respeto Justicia Honestidad.
Mística Van por objetivos, resultados.	Van realizando el trabajo a como lo vaya requiriendo el jefe.
Da más de lo que debe.	Pide y exige.

Segunda potencia económica	Décimo lugar como potencia económica
No tienen ni una gota de petróleo.	Produce más de 3 millones de barriles diarios
Solo cuenta con 3 de los 29 recursos naturales esenciales.	Cuenta con los 29 recursos naturales esenciales.
Dan mantenimiento a sus escuelas.	Esperan que otros den mantenimiento a sus escuelas.
Si no es tuyo, debe ser de alguien	El que lo encontró se lo quedó
Respeto a la experiencia que dan los años de labor en la empresa.	Se privilegian los conocimientos de las nuevas tecnologías, sin considerar el valor que da la experiencia en combinación con la energía de la juventud.
HUELGA EN JAPON Se trabaja sin parar para generar una sobreproducción del producto y generar una devaluación del mismo, por lo que la empresa se ve afectada económicamente.	HUELGA EN MEXICO Se toma como vacaciones, y no hay una producción, se genera un desabasto de producto, por lo que se da una inflación del producto al tener una escasa existencia del mismo y la empresa puede venderlo más caro al mercado.
Capacitación en Japón en el medio para adquirir conocimientos y tecnología en un amplio espectro de campos.	La capacitación es un requisito de la secretaria del trabajo y previsión social, visto por algunos trabajadores como una condicionante para continuar en el puesto, más que como un beneficio para su desarrollo profesional.
La calidad como estilo de vida En Japón se viven altos niveles de estrés, por lo que hay muchos “Spa” para que las personas puedan tener unos minutos de relajación en su día.	El mexicano combate el estrés con humor, ante cualquier problema, tendemos a amenizar con un poco de humor. A diferencia de los japoneses, nuestra terapia es la risa.

3.2 FODA del mexicano

México tiene una posición geográfica estratégica e infraestructura, al estar ubicado en Norteamérica, México es un puente natural entre los principales océanos (Atlántico y pacífico). México es el 2do país en América latina con mejor calidad en infraestructura, el 2do país con más caminos y el 3ro con más vías férreas. (NEGOCIOS, 2017)

Se tiene conocimiento que hay 29 recursos naturales esenciales para que un territorio pueda desarrollarse y lograr ser poderoso y de primer mundo, sin embargo, casos como Japón, Singapur y Taiwán solo tienen 3 de los 29 recursos y con esos 3 son países desarrollados y de primer mundo.

México es un país que tiene todas esas riquezas, somos ricos en recursos naturales, en petróleo, tenemos todas las regiones naturales (desierto, tundra, selva tropical, sabana, pradera) mares fríos para pesca y mares cálidos para el turismo (México ocupa el octavo lugar como el destino turístico más visitado en el mundo, (NEGOCIOS, 2017)), sin embargo, el mexicano no lo aprovecha al máximo, entonces ¿Qué es lo que falta? Desarrollar, ser participativos, propositivos y positivos. La debilidad de México somos nosotros mismos, al no tener la capacidad de sacar el máximo provecho a todos y cada uno de los recursos que nos brinda la naturaleza.

Se cuenta con reformas estructurales para incrementar la competitividad, gracias a las reformas de energía, telecomunicaciones, competencia económica, financiera, educativa, logística, hacendaria y laboral.

Por otro lado, los mexicanos contamos con las siguientes fortalezas:

- Creatividad: ésta es una habilidad humana, es “la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas” fuente (Koontz y Weihrich 1991, p 328), es “el arte de percibir los problemas y de proponer soluciones” (Borrego (1986, p. 10). El mexicano, entre sus características más peculiares y notorias destaca la creatividad en todos los ámbitos como lo es la resolución de

problemas, negociación (México ocupa el lugar 49 de 190 países como una de las mejores economías para hacer negocios, es 1ro en América Latina y supera a economías como Bélgica y China (NEGOCIOS, 2017)), capacidad de improvisar y organización, el mexicano tiene esa capacidad que lo distingue, si deja de funcionar la cajuela de un automóvil, las personas de otras nacionalidades que su cultura los hace llevar el carro con un especialista para que resuelva el problema o incluso el decir “este carro ya no sirve” y mejor venderlo, por otro lado, el mexicano busca la manera de resolverlo mientras encuentra un arreglo fijo, ya sea poner un palo para que no se cierre la cajuela, o buscar solución dependiendo el problema. No seguimos un manual al momento, para no perder tiempo y poder continuar con las actividades.

- Calidez en atención al cliente: he vivido lo que es la atención al cliente en otros países, como lo es en USA, en el estado de Florida, el simple hecho de querer elegir la mesa del restaurante es motivo de que te vean mal los meseros y te comiencen a atender de mala gana o simplemente te digan que eso no lo pueden hacer (a pesar de estar el restaurante prácticamente vacío), a diferencia que sucede en México, al ir a un restaurante te preguntan qué prefieres, y al llegar a la mesa te preguntan si está bien el lugar y la atención es más cálida.
- Núcleo familiar y sus valores: el mexicano es conocido por ser muy apegado a sus raíces, su familia y su entorno (familias muégano), al contrario que sucede en países extranjeros, al llegar los 18 o al ingresar a la universidad comienzan a hacer su vida independiente. En los mexicanos es diferente, así cada quien ya tenga su vida realizada, siguen existiendo “los domingos familiares” el estar pendiente de tu familia y amigos.
- Capacidad de ver con humor los problemas: tiene esa capacidad de “reír” de los problemas o las cosas negativas, como lo puede ser incluso la muerte, en México la muerte tiene una fecha para ser festejada y recordar a los difuntos, lo que en otros países es un ritual más serio.

3.3 Quejas de empresarios en trabajadores

Normalmente cuando hablamos de un jefe, un empresario o un líder, se observa lo que los trabajadores necesitan, el cómo ofrecer mejores herramientas para mejorar el ambiente en las empresas, y muy rara vez se da a conocer lo que molesta y detiene tanto a los empresarios.

Las quejas más comunes que tienen los empresarios sobre los trabajadores son la falta de compromiso y visión de superación, impuntualidad, exceso de permisos, falta de productividad, trabajar efectivamente si hay bonos, pérdida de tiempo en redes sociales y distractores, se pierde el ambiente laboral sano, falta de liderazgo, abuso de poder por parte del jefe y abuso de confianza por parte del trabajador.

3.4 ¿Que solicitan a los nuevos trabajadores?

Después del gran impacto que dejó la pandemia por COVID-19, Recursos Humanos tomará en cuenta algunos de los siguientes puntos para realizar las nuevas contrataciones en las empresas:

- Trabajo y aprendizaje a distancia, solo se necesitan un par de estadísticas para comenzar a darse cuenta de lo difícil que puede ser el problema del trabajo remoto y la reincorporación a las oficinas a largo plazo.
- Salud mental de los empleados, las estadísticas muestran que COVID-19 ha afectado negativamente nuestra salud mental. Se detectó que hay tres factores claves que detonaron el nivel de estrés aún más: el coronavirus (lo que conlleva el aislamiento, miedo por incertidumbre financiera, médica y social), la cantidad de trabajo y problemas personales, por lo tanto, el papel de RR.HH. incluye defender la salud de los empleados de una organización, razón por la cual una de las tendencias perdurables en recursos humanos para 2021 es invertir en iniciativas de salud mental y bienestar.

- Capacidad de adaptación, los gerentes están preocupados por el enfoque y la productividad de los empleados y a su vez los empleados quieren tener la opción de trabajar desde casa durante al menos parte de la semana durante el resto de sus carreras.

Esas son algunas características derivadas de la pandemia, y existen otras que se esperan de los nuevos trabajadores como son:

- Idiomas: Hoy en día se vive en un mundo globalizado, con empresas multinacionales, acuerdos entre empresas de diferentes países y un flujo de importaciones y exportaciones constante, el conocimiento de idiomas se convierte en la llave que abre la puerta a nuevos retos y oportunidades.
- Lealtad: Las empresas buscan candidatos familiarizados con los códigos de conducta dentro de la organización, y las personas con experiencia dentro de la empresa son la rentabilización de una inversión que ya se ha realizado.
- Polivalencia: Actualmente se buscan personas globales, con habilidades en diferentes campos para desempeñar trabajos en diversos puestos y abarcar más fases dentro del proceso de producción.
- Proactividad: Un trabajador con iniciativa en el desarrollo de proyectos creativos es un tesoro hoy en día.
- Capacidad de trabajo: Se buscan trabajadores con la capacidad de concentrar sus energías en su tarea y llevarla a cabo en el horario indicado de trabajo.
- Capacidad de Negociación: Con independencia de la formación académica y profesional, las compañías seleccionan candidatos con capacidades para alcanzar negociaciones y mejorar las condiciones costo – beneficio.
- Capacidad de Innovación: Las personas con un perfil de crecimiento y actualización constante es factor clave para el triunfo de las empresas.

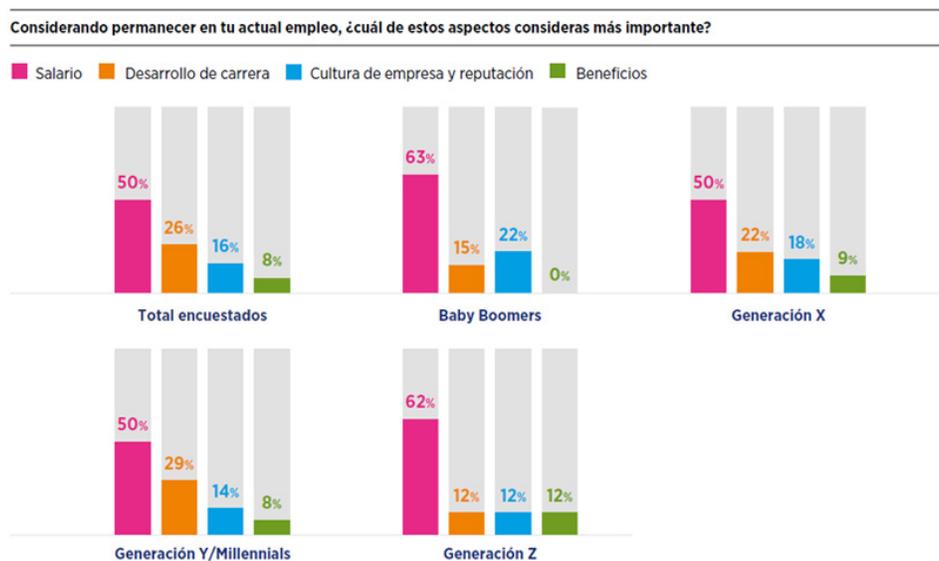
- **Habilidades interpersonales:** Esta cualidad es cada vez más requerida en las empresas al contratar a los trabajadores, esto con el fin de crear y mantener un clima positivo, una comunicación fluida y un alto nivel de trabajo en equipo.

3.5 Factores que influyen para que los trabajadores permanezcan en sus empleos

El estudio elaborado por la consultora multinacional de recursos humanos Hays, da a conocer en un informe llamado “What Workers Want” en 2019, responde a las cuestiones ¿Qué competencias buscan las empresas en sus trabajadores? ¿Qué motiva a estos a aceptar o continuar trabajando en una compañía? El estudio señala que hay cuatro aspectos principales que los trabajadores otorgan más importancia a la hora de decidir permanecer en una empresa: el salario, el desarrollo de carrera, la cultura y la reputación de la empresa, así como los beneficios sociales.

No obstante, la valoración depende también de la generación a la que pertenezcan los empleados y las empleadas, y que se resume en el siguiente gráfico:

Figura 3. Aspectos para permanecer en un empleo.



Gráficos de los aspectos principales para que un trabajador permanezca en su empleo, dependiendo las generaciones. Imagen recuperada del informe What Workers Want Report 2019.

3.6 Cultura organizacional.

Idalberto Chiavenato, célebre escritor brasileño, reconocido por sus trabajos en RRHH y Administración, definió a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Stephen P. Robbins afirmó que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- Tiene un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura organizacional de una empresa es aquella que la identifica como lo que es, y permite a todos los trabajadores de la organización conocer la personalidad de esta. Es la suma de valores, normas y la manera que se controla la interacción entre grupos de la organización en su entorno.

La cultura organizacional es un aspecto positivo al mostrar un camino a seguir para lograr metas y objetivos, también aumenta el compromiso del trabajador con la empresa y tiene una función de control que nos ayuda a poner “las reglas del juego”.

La cultura organizacional se va a ver modificada entre organizaciones, ya que existe una variación entre las características de cada empresa, como puede ser el mercado al que está dirigido, el rango de edades que tienen los trabajadores de la empresa, cuestiones económicas, tradiciones, creencias, la ubicación de la misma, nivel de tecnologías que se manejan en la empresa, entre otras características

innumerables. Cabe destacar que la cultura se forma al momento del nacimiento de la empresa y con el paso del tiempo van surgiendo modificaciones por los cambios constantes que se viven día a día.

El objetivo de mantener una cultura organizacional es crear en los trabajadores un sentido de pertenencia y no se vea como un peso el llegar a laborar, creando un ambiente positivo en la empresa.

3.7 Cultura del trabajador en PEMEX

La cultura que se practica entre los trabajadores petroleros se basa en políticas implementadas en materia de ética, integridad, transparencia, imparcialidad y combate a la corrupción, las cuales están plasmadas en las normas del Sistema Nacional Anticorrupción, Ley Federal de Austeridad Republicana, Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés), Ley Anti soborno del Reino Unido (UK Bribery Act), y la Ley Sarbanes Oxley.

En Pemex, el factor humano está contemplado como pieza fundamental en las actividades de la empresa. Se pueden encontrar campañas que se realizan en torno a inclusión, igualdad y no discriminación y, por ende, se fortalece el compromiso con los Derechos Humanos. Así como la capacitación que recibe el personal en materia de Códigos de Ética y Conducta, Debida Diligencia, Política Anticorrupción y Derechos Humanos. (PEMEX, 2021)

A continuación, se desarrollara la aplicación de una entrevista a directivos Japoneses, con el objeto de conocer el punto de vista y la realidad que tienen al trabajar con mexicanos, además de conocer la experiencia que les ha dejado la convivencia entre las dos culturas.

3.8 Prototipo de entrevista

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?
2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?
3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?
5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

	Buena
	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa japonesa?

	Si
	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

	Si
	No
	Porque

3.8.1 Aplicación de entrevista.

Se realizó la aplicación de entrevistas a 6 directivos de una empresa japonesa con giro automotriz, dichas entrevistas fueron aplicadas en su lengua natural de los trabajadores (Anexo 1), con ayuda de la traductora e interprete Jazmín Labrada con un título en “Idioma Japonés, Cultura y Arte de Japón”, egresada de Doshisha University, Kioto, Japón 2012-2013 con una Beca otorgada por el Ministerio de Educación, Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología de Japón: MEXT (Monbukagakusho) con certificación por parte de The Japan Foundation y The Japan Educational Exchanges Services:

- Certificate Language Proficiency N1
- Certificate Language Proficiency N2
- Seleccionada como Estudiante Destacada de la Lengua Japonesa por Fundación Japón
- Certificate Language Proficiency N3
- Certificate Language Proficiency N4

DIRECTIVO 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

36 años.

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

Es complicado que se comprometan a trabajar seriamente. Debido a que hay personas que platican o hacen bromas mientras trabajan toma tiempo adaptarse a esas diferencias culturales.

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
O	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

Depende del puesto. Por ejemplo, al staff que trabaja directamente con japoneses le toma más de medio año.

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

	Buena
O	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

O	Si
	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

O	Si
	No
	Porque

En los departamentos en los que ya está definida la carga de trabajo se puede hacer un ajuste al calendario de trabajo y mientras los trabajadores se comprometan creo que es posible.

DIRECTIVO 2

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

15 años

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

Las diferencias culturales

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
0	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

Mientras haya entendimiento mutuo no toma tanto tiempo pero el problema es el idioma.

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

O	Buena
	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

O	Si
	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

O	Si
	No
	Porque

Depende de la industria pero en las empresas de IT pienso que sería viable.

DIRECTIVO 3

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

31 años

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

En el caso de Japón es normal hacer tiempo extra, sin embargo, al contrario, en México los trabajadores se van de inmediato justo a tiempo lo que ocasiona que haya retrasos en el trabajo.

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
O	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

Puede ser que más de un año.

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

	Buena
O	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

	Si
o	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

	Si
	No
	Porque

SIN RESPONDER

DIRECTIVO 4

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

25 años

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

La mayor parte del staff no puede hablar inglés por lo que se presentan problemas relacionados a la comunicación.

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
0	Lealtad
	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

Depende de cada uno, pero mientras haya esfuerzo mutuo en menos de un año.

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

	Buena
o	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

	Si
O	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

	Si
	No
	Porque

DIRECTIVO 5

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

43 años

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

La comunicación en español

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

o	Puntualidad
	Honestidad
	Trabajo en equipo
	Lealtad
	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

No creo que sea adapten. Aunque depende de la persona

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

O	Buena
	Regular
	Mala

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

O	Si
	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

o	Si
	No
	Porque

No sería posible porque nuestros clientes no usan ese modelo de 4 días de jornada. Considero que son pocas las actividades indirectas relacionadas con piso de producción.

Nota suplementaria de Jazmín Labrada: Esto quiere decir que en nuestro giro de trabajo (industrial) es poco viable porque toda la empresa depende del trabajo en piso de producción, y aunque se pudiera aplicar en las actividades de oficina indirectas el número de trabajadores sería muy reducido.

DIRECTIVO 6

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted como directivo en la empresa?

34 años

2. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se ha enfrentado con trabajadores mexicanos al contratar trabajadores mexicanos en una empresa?

No contestó.

3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?

<input type="radio"/>	Puntualidad
<input type="radio"/>	Honestidad
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Lealtad
<input type="checkbox"/>	Creatividad

4. ¿Cuánto tarda en promedio un trabajador mexicano en adaptarse a la cultura organizacional japonesa?

Más de un año

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es

<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular

	Mala
--	------

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?

o	Si
	No

7. En caso de que su respuesta sea SI, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a este modelo?

	Si
o	No
	Porque

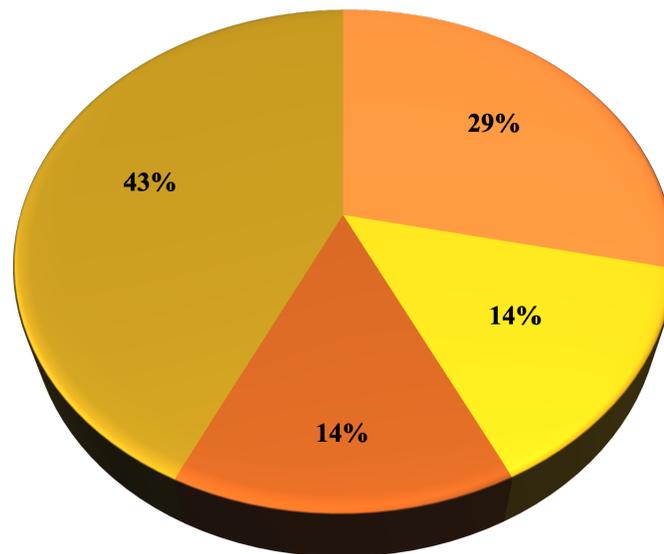
Nuestro giro de negocio es la producción de autopartes, sin cambiar la programación y el sistema de la producción de toda la industria de fabricación de autopartes y automóviles, sería imposible aplicar el modelo de 4 días de jornada. Sin embargo, en empresas como Microsoft, donde la estructuración del software y sistemas permiten avanzar con el trabajo de manera relativamente independiente y no se requiere un equipo especializado es considerable que se pueda aplicar este modelo de 4 días de jornada para mejorar la productividad.

En el caso de la industria manufacturera, al introducir este modelo el tiempo de la jornada de un día se tendría que alargar ocasionando que la productividad disminuya y el porcentaje de asistencia disminuya cuando se acerque el fin de semana. En especial en el caso de México ya que considero que existe esa tendencia (de faltar cuando se acerca el fin de semana para descansar más).

3.8.2 Interpretación de las entrevistas

De los directivos entrevistados podemos reiterar algunas de las cuestiones que se planteaban en el inicio del capítulo, como es el tiempo que permanecen en la empresa en la que comienzan a laborar, los años de labor en la empresa oscilan desde los 15 años el de menos antigüedad hasta los 43 años el de mayor antigüedad.

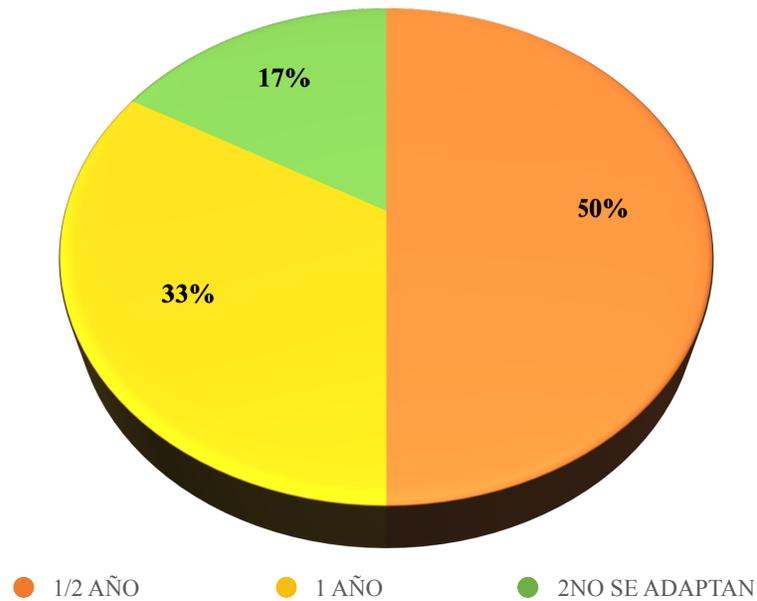
3. Entre las siguientes bondades, ¿Cuáles ha encontrado entre los trabajadores mexicanos?



● PUNTUALIDAD ● HONESTIDAD ● TRABAJO EN EQUIPO ● LEALTAD ● CREATIVIDAD

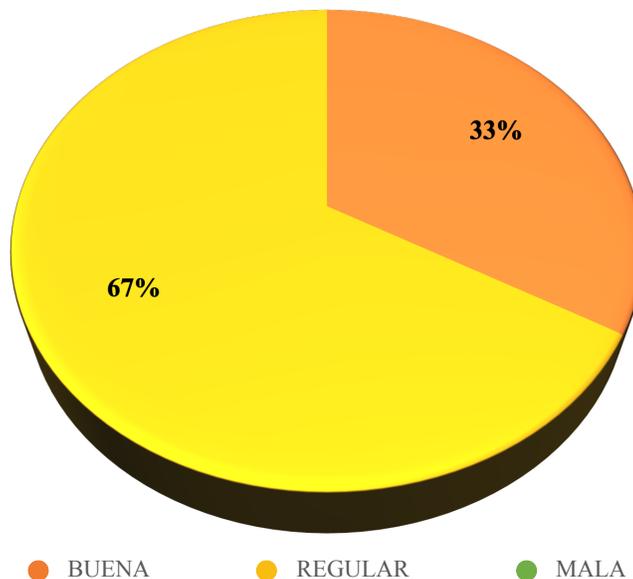
La creatividad es una de las bondades que más asimilan con el mexicano, como se mencionaba al inicio del capítulo, sin duda el mexicano es conocido por su creatividad tanto para resolver problemas como para la vida cotidiana.

4. Adaptación del mexicano al trabajador con japoneses.



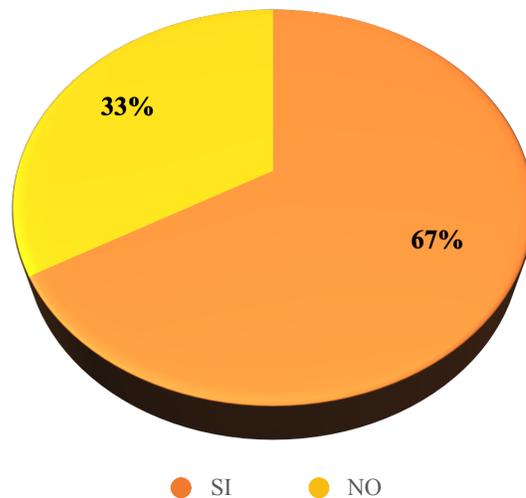
El 83% de los directivos coinciden con que si existe una adaptación entre las culturas para el trabajo, con un 50% mencionan que es relativamente rápido con un promedio de 6 meses, mientras que el 33% considera que la adaptación puede tardar hasta 1 año en lograrse.

5. Considera que la productividad del mexicano en una empresa japonesa es...



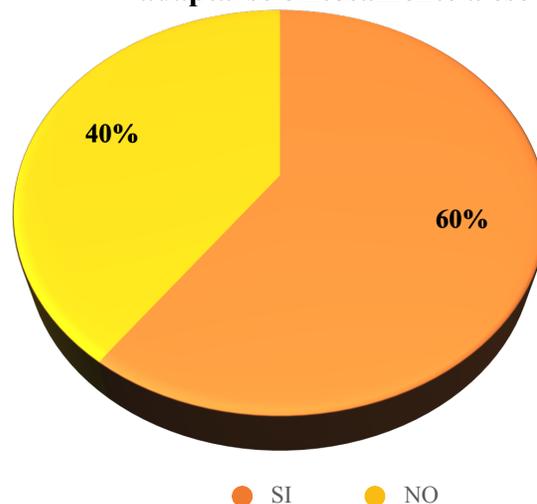
A pesar de que existe una adaptación de los trabajadores mexicanos, con la cultura del trabajo del japonés, el 67% de los directivos aportan que la productividad del mexicano no es la más óptima, sin embargo, para el 33% de los directivos restantes captan una buena productividad, lo que concluye que el trabajador mexicano y el japonés pueden tener buenos resultados al trabajar en conjunto, sin embargo, se necesita reforzar ciertos criterios para alcanzar una excelente productividad.

6. ¿Conoce usted el modelo de 4 días de jornada laboral en la empresa Japonesa?



El 67% de los directivos si tienen conocimiento de este modelo que se llevó a cabo en Microsoft Japón, sin embargo, el 33% de los directivos aún desconocen la existencia del mismo.

7. En caso de que su respuesta sea sí, ¿Considera que los trabajadores mexicanos podrían adaptarse exitosamente a ese modelo?



El 60% de los directivos entrevistados, que como ya se conoce, tienen experiencia y conocimiento de cómo trabaja el mexicano, consideran que éste si es capaz de adaptarse a un modelo de 4 días de jornada laboral, así mismo un 40% considera que no podría adaptarse.

Conclusión del capítulo

Esta encuesta me llevo a determinar lo siguiente:

1. El mexicano tiene creatividad, la cual se le puede sacar provecho a favor de la empresa y el trabajador mismo.
2. Un trabajador mexicano es capaz de adaptarse, aun a una cultura totalmente diferente y tener existo en la empresa.
3. Se pueden obtener grandes resultados al extraer lo mejor de cada cultura que lleve a la empresa a una buena productividad.
4. Las culturas son “casi polos opuestos”, sin embargo, al tener una buena capacitación y comunicación con los trabajadores se puede lograr resultados positivos para la empresa y el trabajador, obteniendo grandes beneficios.

Desde mi punto de vista, la diferencia de culturas era un obstáculo que ya quedo en el pasado, gracias a la globalización se han podido traer un sinfín de culturas alrededor del mundo, lo que nos permite hacer adaptaciones en nuestra propia cultura, teniendo como resultado no solo una posibilidad, si no, un mundo entero de posibilidades para lograr los objetivos de nuestra empresa.

C A P I T U L O I V

HISTORIA DE PEMEX
(EMPRESA DE ESTUDIO)

CAPITULO IV: HISTORIA DE PEMEX (EMPRESA DE ESTUDIO)

Durante 83 años, Petróleos Mexicanos ha sido parte fundamental de la industria petrolera y hoy en día sigue de pie ante retos en el mercado nacional e internacional, los cuales son afrontados con determinación y liderazgo gracias a la fortaleza y compromiso de la empresa.

PEMEX es la empresa petrolera más grande del país, la décimo tercera de Latinoamérica y a nivel mundial está ubicada en el lugar 34 por sus ingresos, mantiene el compromiso con el desarrollo económico nacional.

Para PEMEX el capital humano, es sin duda, el activo más importante y por ello está comprometido en capacitar y potenciar al personal talentoso y calificado para enfrentar los retos de la empresa, con apoyo de su personal creativo, innovador, analítico, capaz de resolver problemas complejos.

Para entender la complejidad de una empresa como Petróleos Mexicanos, se hace necesario remontarnos a sus orígenes, de los cuales se desprenden los rasgos que marcaron su identidad dentro del movimiento obrero del país, momento caracterizado por la gran explotación de los obreros mexicanos por empresas extranjeras quienes eran forzados a trabajar sin equipo de seguridad, en condiciones insalubres, con jornadas inhumanas de quince horas e incluso sin días de descanso.

Derivado de lo anterior los obreros realizaron una serie de movimientos, para protestar por el derramamiento de sangre de miles de trabajadores que perdieron la vida a fin de lograr que se reconocieran sus derechos sociales, entre ellos los laborales. Logrando la creación del artículo 123 constitucional, el cual fue contemplado como la base jurídica protectora de los derechos irrenunciables, irrevocables, imprescriptibles e imperativos de la clase obrera.

En 1862 se perforo el primer pozo petrolero en México, ubicado en Villas de Guadalupe, dos años más tarde, Maximiliano de Habsburgo decretó una serie de concesiones para explotar el petróleo mexicano. (L Historia 2016)

Con la llegada de Porfirio Díaz surgieron una serie de refinerías en el país, pero ninguna era propiedad de México. El Ministro de Hacienda José Yves Limantour permitió que los extranjeros explotaran los pozos petroleros de México, esperando que las riquezas fueran compartidas, pero no era así.

El presidente Díaz cansado de los movimientos de los obreros, emitió una serie de medidas de protección hacia los empresarios, con las cuales cometió un gran error, ya que solo favoreció a las empresas extranjeras. Los sueldos de los trabajadores continuaron siendo muy bajos, las jornadas de trabajo excesivas y el tipo de moneda no correspondía a la nacional.

En 1904 el geólogo mexicano Ezequiel Ordóñez localizo para la Mexican Petroleum Company el prolífico pozo de La Paz, ubicado en el campo petrolero de El Ébano, cuya producción se calculó en 1500 barriles diarios, la primera producción importante en México. En noviembre la S. Pearson & Son obtiene su primera producción comercial en los campos de San Cristóbal, en la región del Istmo de Tehuantepec.

En 1908 el pozo de Dos Bocas, en San Diego de la Mar, Veracruz, perteneciente a la S. Pearson & Son, brota intempestivamente con una fuerza sin precedente de 100 mil barriles diarios. Aunque un incendio casi acaba con toda su producción, dicho pozo demostró definitivamente la riqueza petrolera del país. En marzo de ese año, inician las operaciones de su primera refinería instalada en Minatitlán y en agosto Pearson crea la Compañía Mexicana de Petróleo El Águila.

En esa época existían dos empresas petroleras con dominio y poder en México. Una de las más importantes se denominaba El Águila, dirigida por el Ingeniero Weetman Pearson, la cual llegó a representar el 50% del mercado, que a su vez se convertiría en subsidiaria de la Royal Dutch Shell, la otra empresa, denominada La Huasteca, que abarcaba el 30% del mercado y se convertiría en subsidiaria de la Standard Oil Company de New Jersey.

En 1912 el gobierno de Francisco I. Madero decreta, bajo la modalidad de impuesto especial del timbre, el primer gravamen sobre producción de petróleo crudo, un año más tarde, Huerta derroca a Madero gracias al embajador de los Estados Unidos, sin embargo, las petroleras seguían explotando los yacimientos de petróleo mexicano, sin importar que los presidentes intentaran controlarla para que sus beneficios fueran de los mexicanos.

Las empresas petroleras tenían grandes ganancias y pagaban sueldos miserables, cuando los trabajadores exigieron un sueldo digno, éstas se negaron una y otra vez a proporcionarlo originando que los trabajadores se fueron a huelga, lo que generó desabasto de gasolina en todo el país.

Derivado de la impotencia de los trabajadores por no hacer ejercer sus derechos laborales, se creó la Confederación Regional Obrero Mexicana (CROM), la cual luchaba por unificar las inquietudes de los obreros petroleros, derivado de sus esfuerzos obtuvieron sus frutos ya que la empresa El Águila reconoció el primer sindicato junto con el contrato colectivo, este hecho trascendería de manera significativa en el futuro del sindicalismo petrolero.

La tensa relación obrero patronal con las empresas extranjeras, generó una serie de movimientos que dieron pie al nacimiento de la industria petrolera más importante del país. Con el nacimiento de la Ley Federal del Trabajo en 1931, la industria petrolera quedó sujeta a la jurisdicción federal, y por ende, los conflictos de tipo laboral, tenían que ventilarse ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

Cabe mencionar que en 1935 operaban alrededor de veinte compañías petroleras, todas con nacionalidad extranjera, excepto Petropemex que operaba exclusivamente con capital del gobierno, causando preocupación entre las empresas extranjeras que temían que el gobierno explotara todas las zonas federales, sin embargo, sus operaciones se realizaron a una escala muy pequeña. Cada compañía manejaba sus propios contratos o convenios de trabajo ofreciendo diferencias entre sus prestaciones.

En 1936 se fundó el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), cuya primera acción fue elaborar un proyecto de contrato único que uniformara las condiciones de trabajo, el cual es renovado periódicamente con base a las necesidades laborales de los trabajadores sindicalizados, coadyuvando a un mejor desempeño y rendimiento en sus actividades laborales.

Lázaro Cárdenas asciende a la presidencia en 1934, exigiendo a las empresas petroleras aumentar el sueldo a los trabajadores, así como sus prestaciones. Al negarse los empresarios a dicha petición y amenazar con retirar su capital del país, el presidente resalto la existencia del artículo 27 constitucional, que contempla que las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio mexicano, corresponde a la Nación. Toda la infraestructura vuelve a ser parte de territorio mexicano, con la debida indemnización a las empresas extranjeras.

Uno de los momentos más importantes que ha vivido PEMEX, se dio el 18 de Marzo de 1938 con la expropiación petrolera que hizo el presidente Lázaro Cárdenas. El 7 de junio del mismo año nace la empresa estatal productora, transportista, refinadora y comercializadora de petróleo y gas natural de México: PEMEX, Petróleos Mexicanos, comenzando a operar un mes después.

PEMEX adquiere el carácter de organismo público descentralizado del gobierno federal, cuya finalidad era explorar y explotar los recursos energéticos como gas y petróleo en suelo mexicano, se constituyó, además, como patrón directo de los trabajadores convirtiéndose en una industria de carácter nacional.

El tan esperado cambio en las condiciones laborales no se dio en ese momento, se hizo necesaria una nueva regulación que culminó con la celebración del primer contrato colectivo de trabajo entre el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y Petróleos Mexicanos.

A pesar del crecimiento que estaba teniendo Petróleos Mexicanos, Estados Unidos de Norteamérica querían boicotear a PEMEX, al mismo tiempo los holandeses exigían sus pagos, pero al llegar la segunda guerra mundial decidieron hacer las paces.

El 30 de julio de 1950, el entonces Presidente, Miguel Alemán Valdés inaugura la primera refinería con el nombre "Ing. Antonio M. Amor", ubicada en Salamanca, Guanajuato, con una capacidad de producción inicial de entre 30 mil barriles diarios, actualmente es de 220 mil. Tiene una superficie de 518 hectáreas, en donde se ubican 45 plantas de producción, abastece a los estados de Durango, Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacán, Guanajuato, San Luis Potosí, Zacatecas y

Aguascalientes y es la única refinera del Sistema Nacional de Refinación que produce alcohol isopropílico (IPA) y lubricantes básicos.

El 22 de febrero de 1956, se inauguró la segunda refinera con el nombre de "Gral. Lázaro Cárdenas del Río", en Minatitlán, Veracruz, con capacidad de refinación de 50 mil barriles diarios, actualmente se pueden llegar a procesar 285 mil barriles por día, pero solo trabaja a 9% de su capacidad.

En el 38 aniversario de la Expropiación Petrolera en México, se inauguran 3 refineras:

- Refinera "Miguel Hidalgo" ubicada en el municipio de Tula de Allende, Hidalgo, la cual fue vendida a particulares en 2019.
- Refinera "Ing. Héctor R. Lara Sosa". Actualmente es una de las más emblemáticas de Pemex
- Refinera "Ing. Antonio Dovalí Jaime" en Salina Cruz, Oaxaca con una capacidad de refinación de 165 mil barriles diarios.

En 1979 se dio a conocer el segundo yacimiento de petróleo más grande del mundo.



“El Complejo Cantarell en su momento fue el segundo yacimiento de petróleo más grande del mundo”.
Foto tomada de la página de internet: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51866199>

En el gobierno del presidente José López Portillo se depositó en el petróleo prácticamente el crecimiento económico del país, conocido como El milagro mexicano y que nos lleva a recordar la conocida frase “defenderé al peso como un perro”, convirtiéndose al final del sexenio en una de las devaluaciones más aparatosas en la historia de México, sin embargo, PEMEX supo salir adelante de este crítico momento.

El 11 de septiembre del 2001, se produjo un atentado terrorista en las Torres Gemelas (NYC) y el Pentágono, sede del Departamento de Defensa de los Estados Unidos (Arlington, Virginia), por Osama Bin Laden. Estados Unidos y sus aliados dejaron de consumir el petróleo de la zona árabe, momento aprovechado estratégicamente por PEMEX, para conseguir el liderazgo mundial en la venta del petróleo. A pesar de las grandes ganancias el dinero fue utilizado para pagar pensiones, adeudos, proveedores y mantener al estado.

Derivado de la Reforma Energética promulgada el 20 de Diciembre de 2013, PEMEX tuvo un cambio drástico dentro de su estructura, de ser una empresa descentralizada pasó a ser una empresa productiva del Estado, que la llevo a modificar su organización adoptando un esquema similar al de la empresa privada, creando las siguientes subsidiarias:

PEMEX-Exploración y Producción

PEMEX-Cogeneración y Servicios

PEMEX-Fertilizantes

PEMEX-Etileno

PEMEX-Logística

PEMEX-Perforación y Servicios

PEMEX-Transformación Industrial

Uno de los principales objetivos de la la Reforma Energética, es abrir el camino a las compañías extranjeras para que exploren y exploten el petróleo mexicano, a través de la celebración de contratos con el Estado, recordemos que, con la expropiación de 1938, estas actividades competían solo al Estado.

El artículo 61 de la Ley de Petróleos Mexicanos establece actualmente, que son empresas filiales aquellas en las que participen directa o indirectamente, más del cincuenta por ciento de su capital social con independencia de que se constituyan ya sea bajo la legislación mexicana o extranjera; por lo que las empresas que lleguen a ser filiales de Petróleos Mexicanos no serán una entidad paraestatal, ya que tendrán su propia naturaleza jurídica y su organización será en base al derecho privado.

Una de las principales razones por las que el Gobierno Federal implemento la Reforma Energética, es la generación de empleos. Las empresas que obtengan contratos con Petróleos Mexicanos, necesitaran de mano de obra mexicana generando más oportunidades laborales.

El 31 de enero 2013, el edificio B2 del Centro Administrativo de Petróleos Mexicanos, sufrió una explosión, a causa de acumulación de gas metano en una tubería del sótano y primer piso, el accidente causo el fallecimiento de 37 personas y 126 lesionados, así como también importantes daños en el edificio.

En 2014 se crea la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, para hacer frente al crecimiento del mercado nacional e incrementar la efectividad de la industria petrolera.

El 26 de julio de 2019 comenzó la construcción de la séptima refinería de México, llamada “Nueva Refinería Dos Bocas” ubicada en Tabasco,

En el régimen del Presidente Andrés Manuel López Obrador se adquiere el restante del 50% de la refinería “Deer Park” ubicada en Houston Texas, con el fin de que pertenezca totalmente a Petróleos Mexicanos.

4.1 Misión PEMEX

Contribuir a la seguridad energética mediante la producción, procesamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos y sus derivados con criterios de rentabilidad y sostenibilidad, en beneficio del desarrollo nacional. (PEMEX, Filosofía Pemex, 2021)

4.2 Visión PEMEX

Consolidarse como la empresa nacional mas importante del sector hidrocarburos ofreciendo productos y servicios de calidad, de manera oportuna, eficiente y rentable en un marco de ética y sostenibilidad. (PEMEX, Filosofía Pemex, 2021)

4.3 Principios éticos PEMEX

- Respeto
- Igualdad y no discriminación
- Efectividad
- Honradez
- Lealtad
- Responsabilidad
- Legalidad
- Imparcialidad
- Integridad

4.4 Ética

Fomentamos entre nuestros Consejeros, Funcionarios y personal en general, los valores que apoyan al negocio con acciones que reflejan el compromiso de la empresa con las y los trabajadores, comunidades, clientes, socios, proveedores, contratistas y la sociedad en general. (PEMEX, Filosofía Pemex, 2021)

C A P I T U L O V

APLICACIÓN DEL MODELO EN PEMEX

CAPITULO V: APLICACIÓN DEL MODELO EN PEMEX

En el presente capítulo se expondrá la aplicación del modelo de trabajo basado en una jornada laboral de 4 días, aplicando una variable en el día de descanso que presenta el modelo implementado en Japón en la empresa Microsoft en 2019, siendo el miércoles (nuestra variable) el tercer día adicional de descanso. Se determinarán las características que el departamento de Jurídico de Petróleos Mexicanos debe reunir para que el modelo a implementar tenga un impacto positivo tanto para la organización como para sus trabajadores.

5.1 Modelo de 4 días en la empresa Microsoft en Japón

Se realizará una breve revisión del modelo de cuatro días que se implementó en la empresa Microsoft en Japón en el año 2019, con la finalidad de determinar puntos clave que repercutieron en los resultados positivos obtenidos, los cuales nos ayudaran a plasmar una propuesta en el departamento de la dirección jurídica de PEMEX.

Los trabajadores de Microsoft Japón disfrutaron de un beneficio envidiable el verano del 2019, al formar parte de una prueba piloto, trabajaron cuatro días a la semana, por lo que disfrutaron de un fin de semana de tres días percibiendo su sueldo normal de cinco días. Dicha prueba piloto sigue siendo modificada en por lo que no se ha universalizado.

PROCESO

- Se determinó que el día que el trabajador dejaba de asistir, era el viernes de cada semana.
- El salario no se vio afectado ni modificado.
- Se recortaron las reuniones pasando de 60 min a 30 min de duración, para optimizar los tiempos.

- Se limitó a cinco empleados por reunión, invitando solo a los esenciales de acuerdo al objetivo.
- Se cambiaron los correos electrónicos por un medio más funcional y práctico como lo fue el chat corporativo.

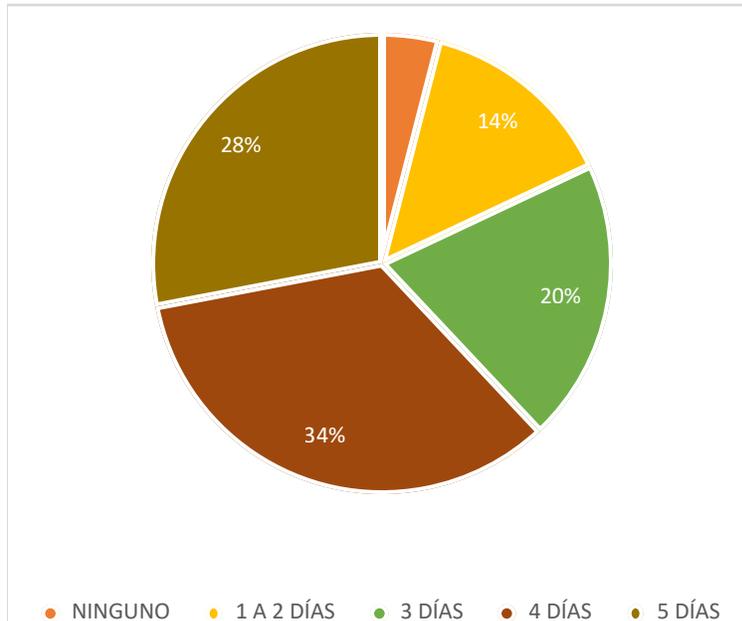
RESULTADOS OBTENIDO DE LA PRUEBA PILOTO

- Aumento de la productividad del 40%.
- Aumento en la eficiencia en distintas áreas
- Disminución de los costos de electricidad en un 23%.
- Disminución de casi un 60% de impresiones.

El autor Dan Schawbel se refirió a lo que él llamó "la cuestión del dinero" 2018, haciendo una pregunta sencilla: "Si su salario es constante, ¿cuántos días a la semana quiere trabajar?". Las posibles respuestas a esa pregunta son las siguientes:

- “Ninguna” solo el 4% de los trabajadores eligió esa respuesta.
- “Uno o dos días” el 14% optó por esta opción.
- “Tres días” el 20 % preferiría una semana laboral de tres días.
- “Cuatro días” La mayor parte, el 34%, eligió esta opción.
- “Cinco días” el 28% eligió el mantener la semana estándar actual.

Si su salario es constante, ¿Cuántos días a la semana quiere trabajar?



"Es importante", dice Schawbel, "porque demuestra que la gente quiere trabajar".

En la actualidad las personas más jóvenes prefieren tener el beneficio de una flexibilidad laboral sobre el de tener una cobertura de atención médica, y sueñan con una semana laboral más corta que les permita desarrollar más actividades personales en su tiempo libre.

En Japón la noticia del prototipo de 4 días de jornada laboral provocó entusiasmo entre muchos trabajadores, una muestra de comentarios del sitio de noticias asiático Sora News 24 como "Espero que mi jefe lea sobre esto".

Países como Francia se han destacado por permitir a los empleados desconectarse de sus trabajos, limitando el correo electrónico y otras comunicaciones fuera del horario laboral resultando absurdo para muchas personas, pero para los trabajadores que se han desarrollado por mucho tiempo en ambientes laborales con un estrés excesivo, es como vivir el sueño de "Disneylandia" de la vida adulta, ya que los que hemos vivido en carne propia el tener jefes que parece nunca acabar la jornada laboral es demasiado desgastante. Sin dejar de lado, a las tantas actividades familiares y sociales a las que se han visto obligados a renunciar por atender asuntos laborales que interfieren en el buen desarrollo de su vida personal. (Chappel, 2019)

5.2 Misión de la dirección jurídica

Dar seguridad y certeza jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, en el cumplimiento de su objeto, mediante la prestación de sus servicios con oportunidad, especialización, calidad, y visión global del negocio y de servicio.

5.3 Vision de la dirección jurídica

Ser reconocida como una organización de alta especialización en la industria del petróleo, que presta servicios jurídicos integrales en materia de contratos y convenios y se distinga por su confiabilidad, honestidad, integración, innovación y prestigio.

5.4 Filosofía de la dirección jurídica

La filosofía y valores que guían la actuación del personal de la Subdirección de Jurídica de Contratos y Convenios corresponden a los definidos para Pemex, en los Códigos de Ética y de Conducta.

5.5 Código de conducta de la dirección jurídica

Establece las principales conductas esperadas y prohibidas para el personal de Pemex y sus empresas, conforme a los valores establecidos en el Código de Ética. Es obligatorio para el personal de Pemex y sus empresas, así como para cualquier persona o empresa que actúe en su nombre o representación.

- Relaciones Personales

Todas las personas que trabajamos para Pemex y sus empresas, somos clave para el éxito de las mismas, por lo que es importante construir ambientes de trabajo incluyentes, respetuosos, libres de

discriminación, hostigamiento y/o acoso, que fomenten la participación, contribución y uso de las habilidades y talentos de cada uno de nosotros.

- Recursos

Tenemos la obligación de cuidar y usar de manera correcta, honesta y eficiente las herramientas de trabajo, los espacios físicos y los recursos de Pemex y sus empresas; tales como el tiempo de nuestra jornada laboral, los materiales, bienes, materia prima de trabajo, equipos e información propiedad de Pemex y sus empresas.

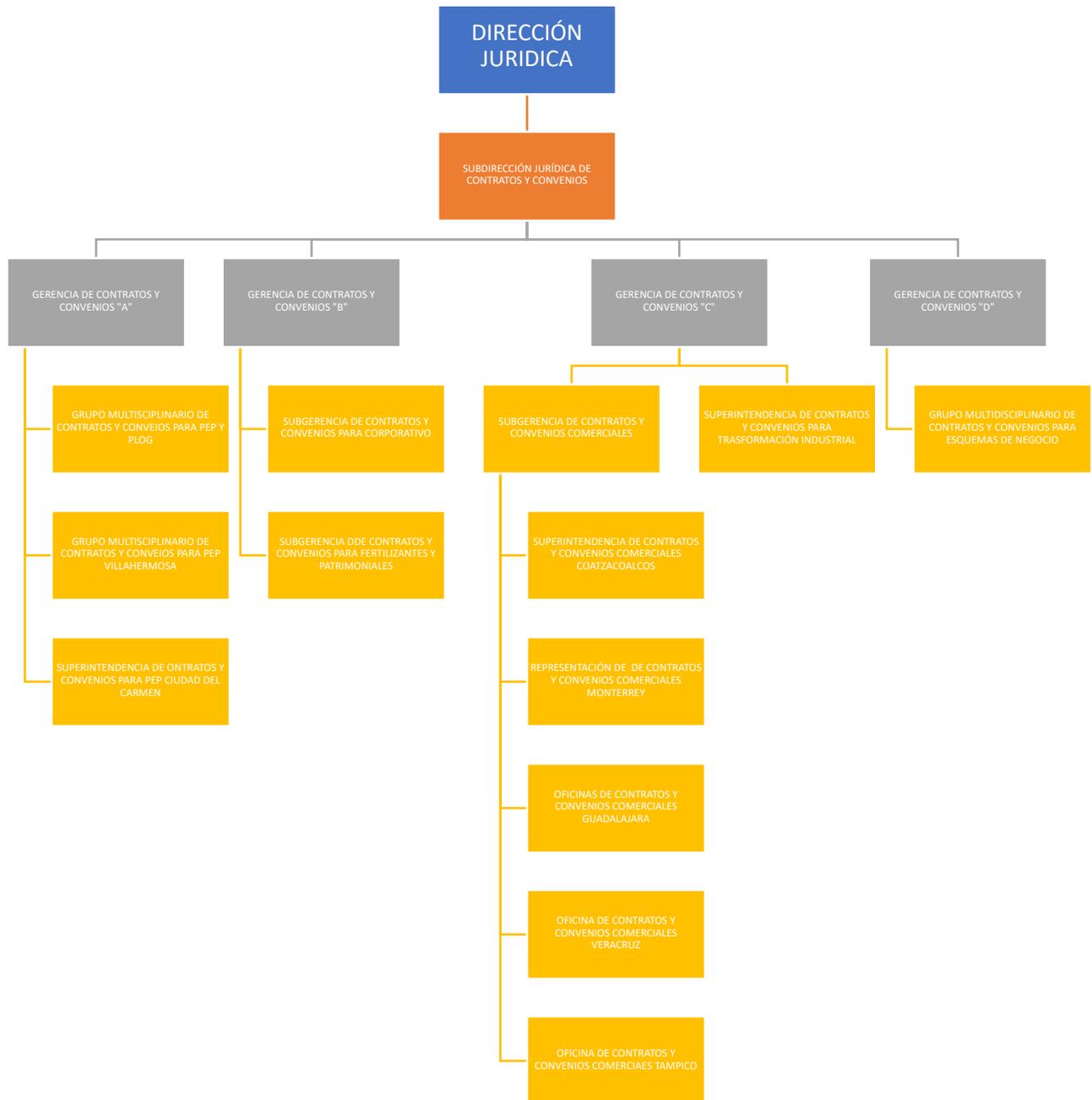
- Información

La información generada y desarrollada como resultado de nuestras actividades laborales es propiedad de Pemex y sus empresas. Únicamente deberá ser utilizada para fines de negocio y conforme a las políticas y procedimientos establecidos.

5.6 Objetivos estratégicos de la dirección jurídica

Ejercer la función jurídica a través de la representación y atención de asuntos relacionados con contratos y convenios en cualquiera de las materias, para otorgar seguridad jurídica a Pemex, sus EPS y, en su caso, Empresas Filiales, a través de la homogeneidad en la aplicación de los criterios jurídicos con un enfoque a resultados y contribuir a la generación de valor para Pemex, sus EPS y, en su caso, Empresas Filiales.

5.7 Organigrama de la dirección jurídica



5.8 Funciones de la subdirección jurídica de contratos y convenios

En lo consiguiente se desglosan las funciones por departamento de la subdirección jurídica de contratos y convenios, dichas funciones fueron obtenidas del “Manual de Organizaciones de la subdirección jurídica de contratos y convenios” con clave MO-2001-52000-00, obtenido del portal de Pemex, la información plasmada es de uso público, por lo que no se requirió de un permiso específico por parte de Pemex.

SUBDIRECCIÓN JURIDICA DE CONTRATOS Y CONVENIOS

FUNCIONES:

I. Ejercer la función jurídica institucional en Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en las materias siguientes:

- a. Contratos y convenios;
- b. Diseño, coordinación e implementación de Esquemas de Negocio, y
- c. Regulatoria, tratándose de Esquemas de Negocio.

II. Coordinar la atención de consultas de carácter jurídico en materia de contratos y convenios;

III. Asesorar a los directores generales, directores corporativos, titulares de la Unidad de Control Interno Institucional y de Auditoría Interna, subdirectores, coordinadores y gerentes de Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en los contratos y convenios que celebren y, en su caso, emitir la revisión jurídica respectiva;

IV. Coordinar y supervisar la asesoría, elaboración y revisión jurídica de los contratos y convenios relacionados con los procedimientos administrativos previstos en la Ley de Hidrocarburos, sus

reglamentos y en la normatividad emitida por los Órganos Reguladores Coordinados en Materia energética;

V. Coordinar la negociación, diseño, elaboración, así como revisión jurídica de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

VI. Coordinar la asesoría en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios, así como en el diseño e implementación de los Esquemas de Negocio que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

VII. Coordinar la participación en el procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos de su competencia;

VIII. Coordinar la asesoría jurídica respecto del otorgamiento de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias del consentimiento para llevar a cabo la cesión de los derechos de cobro de los contratos;

IX. Coordinar la elaboración de modelos de contrato y cláusulas tipo;

X. Coordinar la asesoría, la revisión y la propuesta de cambios a los instrumentos jurídicos relacionados con actividades permisionadas previstos en la Ley de Hidrocarburos. su reglamento y demás normatividad aplicable;

XI. Coordinar la asesoría y las opiniones jurídicas en materia de propiedad intelectual para los procedimientos de contratación;

XII. Coordinar las intervenciones en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

XIII. Coordinar la revisión jurídica de los contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias;

XIV. Coordinar la función jurídica institucional en Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios, en actos y procedimientos relacionados con los mismos, a nivel nacional;

XV. Emitir criterios en materia de contratos y convenios;

XVI. Coadyuvar en la revisión de los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso. Empresas Filiales y, cuando proceda. emitir las opiniones jurídicas correspondientes, y

XVII. Las demás que determine el Director Jurídico.

GERENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS "A"

FUNCIONES:

I. Brindar asesoría jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos relacionados con las actividades de exploración, producción y logística;

II. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos y convenios relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Participar en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, los cuales se redactarán en idioma español, estipulándose la jurisdicción mexicana;

De manera excepcional, podrán ser redactados en otro idioma, pactándose una jurisdicción distinta a la mexicana, previa autorización que otorgue el Titular de la Dirección Jurídica, con base en el análisis que en forma conjunta elaboren las áreas que participen en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Asesorar en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios para actividades de exploración, producción y logística que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

V. Atender las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios, relacionados con las actividades de exploración, producción y logística;

VI. Asesorar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística, incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Participar en el procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística;

VIII. Asesorar en el otorgamiento de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, del consentimiento para llevar a cabo la cesión de los derechos de cobro de los contratos relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística;

IX. Intervenir en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

X. Elaborar modelos de contrato y cláusulas tipo relacionados con las actividades de exploración, producción y logística, para los procedimientos de contratación;

XI. Participar con el área de Abastecimiento en la elaboración de los modelos de contratos preparatorios, acuerdos referenciales, así como otros que dicha área requiera, relacionados con las actividades y servicios de exploración, producción y logística;

XII. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias;

XIII. Supervisar el ejercicio de la función jurídica institucional, en el ámbito de su competencia, a través de las representaciones a nivel nacional;

XIV. Ejercer las funciones de su competencia, en coordinación con la Gerencia de Contratos y Convenios "D";

XV. Elaborar los proyectos de opinión jurídica de los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales, correspondientes a las materias de su competencia, y

XVI. Las demás que determinen el Director Jurídico y el Subdirector Jurídico de Contratos y Convenios.

GRUPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE CONTRATOS Y CONVENIOS PARA PEP Y PLOG, y DE CONTRATOS Y CONVENIOS PARA PEP VILLAHERMOSA

FUNCIONES:

I. Analizar el planteamiento o problemática relacionado con el objeto de la asesoría, así como los antecedentes y la normatividad aplicable, elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica relacionada con los proyectos;

II. Analizar los proyectos de contratos y convenios y proponer su revisión jurídica;

III. Acompañar a las áreas usuarias en la negociación de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Acompañar a las áreas usuarias en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

V. Analizar el planteamiento o problemática de los procedimientos de contratación conforme a los antecedentes y la normatividad aplicable; elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica;

VI. Asesorar en la ejecución de los contratos y convenios;

VII. Analizar la consulta jurídica planteada, revisar los antecedentes y la normatividad aplicable, proponer la estrategia a seguir, y elaborar proyecto de opinión jurídica en materia de contratos y convenios;

VIII. Analizar la controversia de los contratos y convenios y de los acuerdos de voluntades, y revisar los antecedentes y normatividad aplicable;

IX. Proponer el plan de acción para la resolución de controversias derivadas de contratos y convenios, y elaborar proyecto de opinión jurídica para la celebración de los acuerdos de voluntades;

X. Asesorar a las áreas correspondientes en la verificación de las capacidades que los cesionarios acrediten para cumplir con el contrato, y en la elaboración del dictamen correspondiente;

XI. Revisar el proyecto de oficio de autorización y el acuerdo de voluntades de la cesión de derechos y obligaciones del contrato;

XII. Analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones del contrato;

XIII. Elaborar el oficio de consentimiento o de improcedencia de la cesión de derechos de cobro, previa verificación de la no existencia de embargos o de una cesión total de derechos de cobro;

XIV. Revisar la documentación del contrato en la diligencia de la notificación de la cesión de derechos de cobro;

XV. Analizar la controversia y determinar el diagnóstico y plan de acción en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XVI. Asesorar en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XVII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar los proyectos de modelos de contrato y de cláusulas tipo para los procedimientos de contratación;

XVIII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar proyectos de modelos de contratos preparatorios, acuerdos referenciales y otros que se requieran;

XIX. Analizar los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias, y proponer su revisión jurídica;

XX. Difundir criterios entre las áreas y verificar el cumplimiento de las instrucciones;

XXI. Acordar con la Gerencia de Contratos y Convenios "D", cuando así se requiera, las actividades de coordinación en el ámbito de contratos, y

XXII. Analizar los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias, y elaborar la propuesta de opinión jurídica.

SUPERINTENDENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS

FUNCIONES:

I. Atender el planteamiento o problemática, elaborar el proyecto de opinión jurídica, y brindar asesoría jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos;

II. Revisar los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Preparar documentación para el acompañamiento a las áreas usuarias y de abastecimiento en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

IV. Apoyar a las áreas usuarias y de abastecimiento en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

V. Atender la problemática planteada y elaborar el proyecto de respuesta a las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios;

VI. Participar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Analizar la documentación relacionada con las capacidades que deben acreditar los cesionarios dentro del procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos, analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones y revisar el proyecto de oficio de autorización;

VIII. Elaborar el proyecto del oficio de consentimiento o improcedencia de la cesión de los derechos de cobro de los contratos y revisar la documentación del contrato en la diligencia de notificación de la cesión de derechos de cobro;

IX. Apoyar a las áreas usuarias en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios de solución de controversias, y

X. Revisar los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias.

GERENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS "B"

FUNCIONES:

I. Brindar asesoría jurídica a Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en el diseño, implementación y ejecución de los servicios y proyectos relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados;

II. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos y convenios relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados, y los generales de colaboración, que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Participar en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados, y los generales de colaboración, que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, los cuales se redactarán en idioma español, estipulándose la jurisdicción mexicana;

De manera excepcional, podrán ser redactados en otro idioma, pactándose una jurisdicción distinta a la mexicana, previa autorización que otorgue el Titular de la Dirección Jurídica, con base en el análisis que en forma conjunta elaboren las áreas que participen en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Asesorar en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados, y los generales de colaboración, que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

V. Atender las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios, relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados;

VI. Asesorar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados, incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Participar en el procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados;

VIII. Asesorar en el otorgamiento de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, del consentimiento para llevar a cabo la cesión de los derechos de cobro de los contratos relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoníaco, fertilizantes y sus derivados;

IX. Intervenir en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

X. Elaborar modelos de contrato y cláusulas tipo relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoniaco, fertilizantes y sus derivados para los procedimientos de contratación, y generales de colaboración, patrimoniales y de confidencialidad;

XI. Participar con el área de Abastecimiento en la elaboración de los modelos de contratos preparatorios, acuerdos referenciales, así como otros que se requieran, relacionados con los servicios de soporte y de salud, así como la producción de amoniaco, fertilizantes y sus derivados, y generales de colaboración;

XII. Revisar la documentación de los proveedores y contratistas con los que éstos pretendan sustentar derechos de propiedad intelectual, ya sean derechos exclusivos o de marca y emitir la opinión correspondiente;

XIII. Supervisar el ejercicio de la función jurídica institucional en el, ámbito de su competencia, a través de las representaciones a nivel nacional;

XIV. Elaborar los proyectos de opinión jurídica de los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales, correspondientes a las materias de su competencia, y

XV. Las demás que determinen el Director Jurídico y el Subdirector Jurídico de Contratos y Convenios.

SUBGERENCIAS DE CONTRATOS Y CONVENIOS PARA CORPORATIVO, Y PARA FERTILIZANTES Y PATRIMONIALES

FUNCIONES:

I. Analizar el planteamiento o problemática objeto de asesoría, así como los antecedentes y la normatividad aplicable, elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica relacionada con los proyectos;

- II. Analizar los proyectos de contratos y convenios, y proponer su revisión jurídica;
- III. Analizar los proyectos de convenios generales de colaboración, y proponer su revisión jurídica;
- IV. Acompañar a las áreas usuarias en la negociación de los proyectos de contratos y convenios;
- V. Acompañar a las áreas en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;
- VI. Acompañar al área usuaria en la negociación de los proyectos de contratos y convenios generales de colaboración que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;
- VII. Acompañar a las áreas en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios generales de colaboración que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;
- VIII. Analizar el planteamiento o problemática de los procedimientos de contratación y convenios generales de colaboración que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, conforme a los antecedentes y la normatividad aplicable; elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica;
- IX. Asesorar en la ejecución de los contratos y convenios generales de colaboración que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;
- X. Elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer opinión jurídica de la ejecución de los contratos y convenios generales de colaboración que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;
- XI. Analizar la consulta jurídica planteada, revisar los antecedentes y la normatividad aplicable, proponer la estrategia a seguir, y elaborar proyecto de opinión jurídica en materia de contratos y convenios;

XII. Analizar la controversia de los contratos y convenios y de los acuerdos de voluntades, y revisar antecedentes y normatividad aplicable;

XIII. Proponer el plan de acción para la resolución de controversias derivadas de contratos y convenios, y elaborar proyecto de opinión jurídica para la celebración de los acuerdos de voluntades;

XIV. Asesorar a las áreas correspondientes en la verificación de las capacidades que los cesionarios acrediten para cumplir con el contrato, y en la elaboración del dictamen correspondiente;

XV. Revisar el proyecto de oficio de autorización y el acuerdo de voluntades de la cesión de derechos y obligaciones del contrato;

XVI. Analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones de contratos;

XVII. Elaborar el oficio de consentimiento o de improcedencia de la cesión de derechos de cobro, previa verificación de la no existencia de embargo o de una cesión total de derechos de cobro;

XVIII. Revisar la documentación del contrato en la diligencia de la notificación de la cesión de derechos de cobro;

XIX. Analizar la controversia y determinar el diagnóstico y plan de acción en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XX. Asesorar en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XXI. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar los proyectos de modelos de contrato y de cláusulas tipo para los procedimientos de contratación;

XXII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar los proyectos de modelos de contrato y convenio y de cláusulas tipo para los contratos relacionados en materia patrimonial y generales de colaboración y de confidencialidad;

XXIII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar proyectos de modelos de contratos preparatorios, acuerdos referenciales y otros que se requieran;

XXIV. Analizar la documentación y la normatividad aplicable para elaborar la propuesta de la opinión jurídica, procedente o no, respecto de los derechos de propiedad intelectual, ya sean de derechos exclusivos o de marca correspondiente;

XXV. Difundir criterios entre las áreas y verificar el cumplimiento de las instrucciones, y

XXVI. Analizar los asuntos que se sometan a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias, relacionados con los proyectos de Pemex, y elaborar propuesta de opinión jurídica.

GERENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS "C"

FUNCIONES:

I. Brindar asesoría jurídica a Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos;

II. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos y convenios relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos, que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Participar en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos, que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, los cuales se redactarán en idioma español, estipulándose la jurisdicción mexicana;

De manera excepcional, podrán ser redactados en otro idioma, pactándose una jurisdicción distinta a la mexicana, previa autorización que otorgue el Titular de la Dirección Jurídica, con base en el análisis que en forma conjunta elaboren las áreas que participen en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Asesorar en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos, que lleven a cabo Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales;

V. Atender las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos;

VI. Asesorar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión,

licuefacción y regasificación de los mismos, incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Participar en el procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión, licuefacción y regasificación de los mismos;

VIII. Asesorar en el otorgamiento de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, del consentimiento para llevar a cabo la cesión de los derechos de cobro de los contratos relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación, exportación, comercialización, expendio al público, elaboración y venta de hidrocarburos, petrolíferos, gas natural y petroquímicos, así como almacenamiento, transporte, distribución, compresión, descompresión., licuefacción y regasificación de los mismos;

IX. Intervenir en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

X. Elaborar modelos de contrato y cláusulas tipo relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación de petrolíferos, gas natural y petroquímicos, para los procedimientos de contratación;

XI. Asesorar, revisar y proponer cambios a los instrumentos jurídicos relacionados con actividades permitidas previstas en la Ley de Hidrocarburos, su reglamento y demás normatividad aplicable;

XII. Elaborar los modelos de contratos comerciales;

XIII. Participar con el área de Abastecimiento en la elaboración de los modelos de contratos preparatorios, acuerdos referenciales, así como otros que se requieran, relacionados con las actividades de refinación, transformación, procesamiento, importación y exportación;

XIV. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias;

XV. Supervisar el ejercicio de la función jurídica institucional, en el ámbito de su competencia, a través de las representaciones a nivel nacional;

XVI. Elaborar los proyectos de opinión jurídica de los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales, correspondientes a las materias de su competencia, y

XVII. Las demás que determinen el Director Jurídico y el Subdirector Jurídico de Contratos y Convenios.

SUBGERENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS COMERCIALES

FUNCIONES:

I. Analizar el planteamiento o problemática relacionado con el objeto de la asesoría, así como los antecedentes y la normatividad aplicable; elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica relacionada con los proyectos;

II. Analizar los proyectos de contratos y convenios y proponer su revisión jurídica;

III. Acompañar a las áreas usuarias en la negociación de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Acompañar a las áreas usuarias en el diseño y elaboración los proyectos de contratos y convenios;

V. Analizar el planteamiento o problemática relacionada con los procedimientos de contratación, y elaborar diagnóstico o plan de acción, y proponer la opinión jurídica;

VI. Asesorar en la ejecución de los contratos y convenios que se requieran;

VII. Analizar la consulta jurídica planteada, revisar los antecedentes y la normatividad aplicable, proponer la estrategia a seguir, y elaborar proyecto de opinión jurídica en materia de contratos y convenios;

VIII. Analizar la controversia de los contratos y convenios y de los acuerdos de voluntades, y revisar antecedentes y normatividad aplicable;

IX. Proponer el plan de acción para la resolución de controversias derivadas de contratos y convenios, y elaborar proyecto de opinión jurídica para la celebración de los acuerdos de voluntades;

X. Asesorar a las áreas correspondientes en la verificación de las capacidades que los cesionarios acrediten para cumplir con el contrato, y en la elaboración del dictamen correspondiente;

XI. Revisar el proyecto de oficio de autorización y el acuerdo de voluntades de la cesión de derechos y obligaciones del contrato;

XII. Analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones del contrato;

XIII. Elaborar el oficio de consentimiento o de improcedencia de la cesión de los derechos de cobro, previa verificación de la no existencia de embargos o una cesión total de derechos de cobro;

XIV. Revisar la documentación del contrato en la diligencia de la notificación de la cesión de derechos de cobro;

XV. Analizar la controversia y determinar un diagnóstico y plan de acción en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XVI. Asesorar en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios;

XVII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar proyectos de modelos de contrato y de cláusulas tipo para los procedimientos de contratación;

XVIII. Analizar los requerimientos de las áreas comerciales y elaborar el proyecto de propuesta de cambios a los instrumentos jurídicos relacionados con actividades permitidas previstas en la Ley de Hidrocarburos, su reglamento y demás normatividad aplicable;

XIX. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar proyectos de modelos de contratos comerciales;

XX. Analizar los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustible que representen riesgo o urgencia que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias, y proponer su revisión jurídica;

XXI. Difundir criterios entre las áreas y verificar el cumplimiento de las instrucciones, y

XXII. Analizar los asuntos que se sometan al Consejo de Administración de Pemex y al Consejo de Administración de Pemex Transformación Industrial, y elaborar propuesta de opinión jurídica.

SUPERINTENDENCIAS DE CONTRATOS Y CONVENIOS PARA TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL, Y DE CONTRATOS Y CONVENIOS COMERCIALES COATZACOALCOS

FUNCIONES:

I. Atender el planteamiento o problemática, elaborar el proyecto de opinión jurídica, y brindar asesoría jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos;

II. Revisar los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Preparar documentación para el acompañamiento a las áreas usuarias y de abastecimiento en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

IV. Apoyar a las áreas usuarias y de abastecimiento en los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

V. Atender la problemática planteada y elaborar el proyecto de respuesta a las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios;

VI. Participar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Analizar la documentación relacionada con las capacidades que deben acreditar los cesionarios dentro del procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos, analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones, y revisar el proyecto de oficio de autorización;

VIII. Elaborar el proyecto del oficio de consentimiento o improcedencia de la cesión de los derechos de cobro de los contratos y revisar la documentación del contrato en la diligencia de notificación de la cesión de derechos de cobro;

IX. Apoyar a las áreas usuarias en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

X. Revisar los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex q sus Empresas Productivas Subsidiarias, y

XI. Apoyar en el análisis los asuntos que se sometan al Consejo de Administración de Pemex y al Consejo de Administración de Pemex Transformación Industrial, y elaborar propuesta de opinión jurídica.

REPRESENTACIÓN DE CONTRATOS Y CONVENIOS COMERCIALES

FUNCIONES:

I. Apoyar en la elaboración del proyecto de opinión jurídica para brindar asesoría jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos;

II. Analizar la documentación soporte de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Revisar la documentación para el acompañamiento a las áreas usuarias en la negociación. diseño y elaboración de los proyectos de contratos y que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

IV. Analizar la documentación relacionada con los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios que lleven a cabo Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

V. Revisar la documentación relacionada con la problemática planteada en las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios;

VI. Recopilar la documentación relacionada con la problemática y participar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios, incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Revisar la documentación relacionada con las capacidades que deben acreditar los cesionarios dentro del procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos, analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones y revisar el proyecto de oficio de autorización;

VIII. Revisar la documentación para la elaboración del proyecto del oficio de consentimiento o improcedencia de la cesión de los derechos de cobro de los contratos y revisar la documentación del contrato en la diligencia de notificación de la cesión de derechos de cobro;

IX. Analizar la documentación soporte de los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias, y

X. Analizar la documentación soporte de los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias.

OFICINAS DE CONTRATOS Y CONVENIOS COMERCIALES

FUNCIONES:

I. Revisar la documentación necesaria para la elaboración del proyecto de opinión jurídica para brindar asesoría jurídica a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el diseño, implementación y ejecución de los proyectos;

II. Recopilar y revisar la documentación soporte de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Recopilar la documentación para el acompañamiento a las áreas usuarias en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

IV. Revisar la documentación relacionada con los procedimientos de contratación y en la ejecución de los contratos y convenios;

V. Recopilar la documentación relacionada con la problemática planteada en las consultas de carácter jurídico de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en materia de contratos y convenios;

VI. Resumir la documentación relacionada con la problemática y participar en la resolución de controversias derivadas de los contratos y convenios incluyendo la celebración de los acuerdos de voluntades que diriman las mismas;

VII. Estudiar la documentación relacionada con las capacidades que deben acreditar los cesionarios dentro del procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos, analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones, y revisar el proyecto de oficio de autorización;

VIII. Recopilar la documentación para la elaboración del proyecto del oficio de consentimiento o improcedencia de la cesión de los derechos de cobro de los contratos, y revisar la documentación del contrato en la diligencia de notificación de la cesión de derechos de cobro;

IX. Revisar la documentación soporte de los procedimientos de conciliación, mecanismo y medios alternativos de solución de controversias, y

X. Recabar la documentación soporte de los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias.

GERENCIA DE CONTRATOS Y CONVENIOS "D"

FUNCIONES:

I. Brindar asesoría jurídica a Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias en el diseño, coordinación e implementación de Esquemas de Negocio contenidos en la Ley de Hidrocarburos;

II. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos y convenios relacionados con la implementación de los Esquemas de Negocio que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias;

III. Participar en la negociación, diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios para la implementación de los Esquemas de Negocio que pretendan celebrar Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, los cuales se redactarán en idioma español, estipulándose la jurisdicción mexicana;

De manera excepcional, podrán ser redactados en otro idioma, pactándose una jurisdicción distinta a la mexicana, previa autorización que otorgue el Titular de la Dirección Jurídica, con base en el análisis que en forma conjunta elaboren las áreas que participen en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

IV. Asesorar en la implementación de los Esquemas de Negocio, así como en la negociación y demás actos relacionados con los procedimientos administrativos y actividades permitidas, previstos en la Ley de Hidrocarburos, su reglamento y demás normatividad aplicable, (especto de los Esquemas de Negocio);

V. Asesorar jurídicamente en la identificación, instrumentación e implementación de estructuras corporativas y Esquemas de Negocio, relacionados con los mismos;

VI. Asesorar jurídica m ente y, en su caso, representar legalmente a Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, en coordinación con las áreas competentes, frente a terceros y ante cualquier dependencia, entidad, Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética o autoridad federal, estatal o municipal en las gestiones, trámites o procedimientos administrativos o requerimientos de información relacionados con los Esquemas de Negocio;

VII. Participar en la negociación, diseño, elaboración y revisión de los instrumentos jurídicos, términos, condiciones y lineamientos relacionados con la constitución de vehículos de propósito específico y consorcios y demás formas de asociación para la realización de los Esquemas de Negocio, los cuales se redactarán en idioma español, estipulándose la jurisdicción mexicana;

De manera excepcional, podrán ser redactados en otro idioma, pactándose una jurisdicción distinta a la mexicana, previa autorización que otorgue el Titular de la Dirección Jurídica, con base en el análisis que en forma conjunta elaboren las áreas que participen en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios;

VIII. Proponer, coordinar y desarrollar las medidas para el apoyo y seguimiento en la implementación de las acciones jurídicas relacionadas con los Esquemas de Negocio, con el apoyo de las áreas competentes;

IX. Opinar sobre la viabilidad y conveniencia de que Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias lleven a cabo las gestiones y actos tendientes a la conciliación de controversias extrajudiciales o judiciales, relacionados con los Esquemas de Negocio e intervenir en los procedimientos de conciliación, mecanismos y medios alternativos de solución de controversias;

X. Brindar asesoría jurídica en materia regulatoria a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, así como proponer y desarrollar las medidas como enlace jurídico para la coordinación con las áreas operativas y de regulación para la emisión de opiniones jurídicas y técnicas conjuntas, tratándose de Esquemas de Negocio;

XI. Proporcionar el apoyo jurídico necesario y, en su caso, representar a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales para la obtención de permisos, licencias o autorizaciones en materia de seguridad industrial, seguridad operativa y protección ambiental, tratándose de Esquemas de Negocio;

XII. Asesorar jurídicamente a Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales en el cumplimiento de la regulación internacional y de la normatividad emitida por los organismos internacionales que incidan en materia energética, y fungir como enlace para la atención de procedimientos, requerimientos y gestiones ante dichos organismos internacionales, tratándose de Esquemas de Negocio;

XIII. Participar en el procedimiento para la autorización de las cesiones de derechos y obligaciones de los contratos para la implementación de los Esquemas de Negocio;

XIV. Asesorar en el otorgamiento de Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, del consentimiento para llevar a cabo la cesión de los derechos de cobro de los contratos para la implementación de los Esquemas de Negocio;

XV. Elaborar modelos de contrato y cláusulas tipo para la implementación de los Esquemas de Negocio;

XVI. Participar en la elaboración de los modelos de contratos preparatorios, así como otros que se requieran, para la implementación de los Esquemas de Negocio;

XVII. Revisar jurídicamente los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias;

XVIII. Supervisar el ejercicio de la función jurídica institucional en el ámbito de su competencia, a través de las representaciones a nivel nacional;

XIX. Ejercer las funciones de su competencia, en coordinación con la Gerencia de Contratos y Convenios "A";

XX. Elaborar los proyectos de opinión jurídica de los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales, correspondientes a las materias de su competencia, y

XXI. Las demás que determinen el Director Jurídico y el Subdirector Jurídico de Contratos y Convenios.

GRUPO MULTIDISCIPLINARIO DE CONTRATOS Y CONVENIOS PARA ESQUEMAS DE NEGOCIOS

FUNCIONES:

I. Analizar el planteamiento o problemática relacionada con Esquemas de Negocio, los antecedentes y la normatividad aplicable, elaborar diagnóstico o plan de acción y proponer opinión jurídica;

II. Analizar los proyectos de contratos y convenios relacionados con los Esquemas de Negocio. y proponer su revisión jurídica;

III. Acompañar a las áreas usuarias en la negociación de los proyectos de contratos y convenios relacionados con los Esquemas de Negocio;

IV. Acompañar a las áreas usuarias en el diseño y elaboración de los proyectos de contratos y convenios relacionados con los Esquemas de Negocio;

V. Analizar la legislación y normatividad aplicable a los Esquemas de Negocio y demás actos relacionados con los procedimientos administrativos y actividades permitidas previstos en la Ley de Hidrocarburos;

VI. Elaborar modelos de instrumentos jurídicos que resulten aplicables a los Esquemas de Negocio y demás actos relacionados con los procedimientos administrativos y actividades permitidas previstos en la Ley de Hidrocarburos;

VII. Participar en la negociación de los instrumentos jurídicos para implementar Esquemas de Negocio y demás actos relacionados con los procedimientos administrativos y actividades permitidas, previstos en la Ley de Hidrocarburos;

VIII. Analizar el planteamiento o problemática relacionada con la identificación, instrumentación e implementación de estructuras corporativas y Esquemas de Negocio, así como los antecedentes y la normatividad aplicable;

IX. Analizar el planteamiento o problemática respecto de las gestiones, trámites, procedimientos administrativos o requerimientos de información relacionados con los Esquemas de Negocio;

X. Representar a Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias, en coordinación con las áreas competentes, en las gestiones, trámites o procedimientos administrativos o requerimientos de información relacionados con los Esquemas de Negocio;

XI. Acompañar a las áreas usuarias en la negociación de los proyectos de instrumentos jurídicos, términos, condiciones y lineamientos relacionados con la constitución de vehículos de propósito específico, consorcios y demás formas de asociación para la realización de los Esquemas de Negocio;

XII. Elaborar y proponer la revisión jurídica de proyectos de instrumentos jurídicos, términos, condiciones y lineamientos relacionados con la constitución de vehículos de propósito específico, consorcios y demás formas de asociación para la realización de los Esquemas de Negocio;

XIII. Elaborar proyectos de medidas para el apoyo y seguimiento en la implementación de acciones jurídicas relacionadas con Esquemas de Negocio;

XIV. Analizar la controversia y determinar el diagnóstico y plan de acción en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios relacionados con Esquemas de Negocio;

XV. Asesorar en los procedimientos de conciliación, mecanismos o medios alternativos de solución de controversias de contratos y convenios relacionados con Esquemas de Negocio;

XVI. Analizar el planteamiento o problemática en materia regulatoria relacionada con Esquemas de Negocio, así como los antecedentes y la normatividad aplicable;

XVII. Acordar con las áreas operativas y de regulación, cuando así se requiera, la emisión de opiniones jurídicas en los casos de Esquemas de Negocio;

XVIII. Analizar la normatividad aplicable al permiso, licencia o autorización que se requiere en materia de seguridad industrial, seguridad operativa y protección ambiental, tratándose de Esquemas de Negocio;

XIX. Acompañar al área usuaria en la obtención de permisos, licencias o autorizaciones en materia de seguridad industrial, seguridad operativa y protección ambiental, tratándose de Esquemas de Negocio;

XX. Analizar la regulación internacional y la normatividad emitida por los organismos internacionales que incidan en materia energética, tratándose Esquemas de Negocio y elaborar diagnóstico, plan de acción y, en su caso, proponer opinión jurídica respecto del cumplimiento de dicha regulación;

XXI. Revisar los proyectos de respuesta para la atención de requerimientos emitidos por organismos internacionales en materia energética, tratándose de Esquemas de Negocio;

XXII. Asesorar a las áreas correspondientes en la verificación de las capacidades que los cesionarios acrediten para cumplir con el contrato relacionado con Esquemas de Negocio, y en la elaboración del dictamen correspondiente;

XXIII. Revisar el proyecto de oficio de autorización y el acuerdo de voluntades de la cesión de derechos y obligaciones del contrato, relacionados con Esquemas de Negocio;

XXIV. Analizar el proyecto de convenio para la cesión de derechos y obligaciones de contratos relacionados con Esquemas de Negocio;

XXV. Elaborar el oficio de consentimiento o de improcedencia de la cesión de derechos de cobro de contratos para la implementación de Esquemas de Negocio, previa verificación de la no existencia de embargos o de una cesión total de derechos de cobro;

XXVI. Revisar la documentación del contrato en la diligencia de notificación de la cesión de derechos de cobro de contratos para la implementación de Esquemas de Negocio;

XXVII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar los proyectos de modelos de contrato y de cláusulas tipo para los contratos relacionados con Esquemas de Negocio;

XXVIII. Analizar la normatividad que corresponda y elaborar proyectos de modelos de contratos preparatorios y otros que se requieran para la implementación de Esquemas de Negocio;

XXIX. Analizar los proyectos de contratos regulados de transporte de combustible relacionados con el combate al mercado ilícito de combustibles que representen riesgo o urgencia, que pretendan suscribir Pemex o sus Empresas Productivas Subsidiarias y proponer su revisión jurídica;

XXX. Difundir criterios entre las áreas y verificar el cumplimiento de instrucciones en la implementación de Esquemas de Negocio;

XXXI. Acordar con la Gerencia de Contratos y Convenios "A", cuando así se requiera, las actividades de coordinación en el ámbito de contratos y convenios, y

XXXII. Analizar los asuntos que se sometan al Consejo de Administración y a los consejos de administración de las Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, de las Empresas Filiales, correspondientes a Esquemas de Negocio, y elaborar la propuesta de opinión jurídica.

Conclusión del capítulo

Como se menciona en el capítulo I, existe una gran cantidad de teorías y tendencias que han evolucionado a través del tiempo, pero hay puntos claves que han sido constantes para que ciertas organizaciones tengan el éxito que tienen hasta la fecha. A continuación, citare algunos de los autores y sus ideas que son relevantes para que el modelo de 4 días tenga un impacto positivo en la empresa.

Mary Parker Follett creía firmemente en la fuerza de grupo, por lo que los individuos podían combinar sus talentos para lograr mejores resultados. Así mismo afirmaba que si los trabajadores conocían su proceso de trabajo ellos debían ser quienes tuvieran el control del proceso, por lo que el gerente debe comportarse como instructor y facilitador.

Existe un punto clave que nos deja la precursora Mary Parker Follett, que es que el trabajador conozca su proceso de trabajo y tener control de ello. En muchas ocasiones las empresas llegan a fracasar no por ser malas, si no por algo tanto sencillo como es que no saben cuál es su rol de cada persona. Al tener conocimiento total de tu trabajo los índices de error disminuyen, los distractores disminuyen y tu concentración aumenta, por lo que se tendrán menos tiempos de ocio y una mejor organización para lograr realizar las tareas con una jornada laboral de 4 días.

Así mismo, Mary Parker Follett sostuvo que la baja productividad no se debe solamente al trabajo de forma vertical, si no al horizontal y a los bajos incentivos, por lo que desarrolla la comunicación cruzada y la implementación de incentivos de carácter social.

Al presentar un modelo en el que nuestros trabajadores tengan total conocimiento de sus tareas y de no depender de un jefe para comenzar a realizarlas, se comienza a tener esta comunicación horizontal e inclusive mixta.

La implementación del incentivo de carácter social es el hecho de dar un día extra para convivir con la familia o amigos, fuera del ambiente laboral, el dejar descansar a nuestros trabajadores de la propia empresa, para que al retomar sus actividades surjan nuevas ideas y sobre todo tengan energía positiva que ayuda en el día a día en la empresa.

Desde 1960 se comienza a considerar al trabajador como un capital humano que puede traer grandes beneficios a la organización, por lo que es importante comenzar a preocuparse por su bienestar. Es aquí donde nos planteamos la siguiente pregunta ¿El ser humano es un trabajador? o ¿El ser humano es un ente biopsicosocial?

Es un aspecto muy importante que las empresas han dejado de considerar, tanto que el mismo trabajador ha llegado a considerar que esto es normal, que el estrés es parte del trabajo, por lo que muchas veces dejan de lado su salud, su bienestar psicológico, el disfrute personal, la esencia de vivir y convivir con su entorno. Perdiendo en ocasiones ese sueño con el que ingreso a trabajar.

Con el modelo de 4 días se logrará reincorporar a los trabajadores a un estado de salud entendiendo por salud:

- Estado en que un ser u organismo vivo no tiene ninguna lesión ni padece ninguna enfermedad y ejerce con normalidad todas sus funciones.

- "La Organización Mundial de la Salud dice que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social".

- ¿Qué es la salud mental? Es el estado de equilibrio que debe existir entre las personas y el entorno socio-cultural que los rodea, incluye el bienestar emocional, psíquico y social e influye en cómo piensa, siente, actúa y reacciona una persona ante momentos de estrés. (MedlinePlus, 2021)

Al tener un equilibrio en la vida, todas las tareas a las que nos dediquemos tendrán un resultado positivo, debemos educar a las empresas a respetar ese balance que necesitamos los seres humanos para poder ofrecer lo mejor de cada uno de nosotros.

Con la Teoría del Desarrollo Organizacional, de Warren G. se vio la importancia de la creación del sentido de pertenencia del individuo hacia la organización, buscando la motivación junto con el compromiso, compartiendo objetivos comunes y aumentando la lealtad, además de impulsar el trabajo en equipo a través de la integración e interacción de las personas y mejorar la percepción común del entorno externo para facilitar la adaptación de toda la organización.

Con el paso de los años, se ha dado una mala interpretación a frases como “la lealtad a la empresa” o “ponerse la camiseta”, ya que las empresas pueden direccionar a los empleados a creer que “ponerse la camiseta” es tal vez dejar de respetar los horarios de vida de sus trabajadores y sus familias.

Por lo que, para el modelo de 4 días, reprogramar a los jefes y a los trabajadores será una tarea un tanto compleja, ya que es difícil pensar que dejar de laborar un día lejos de ser perjudicial puede traer grandes beneficios.

Para este modelo es importante hacer saber al trabajador que la “lealtad” que se busca es porque emana de sus valores, no por una imposición o temor al despido o al estancamiento laboral. La verdadera lealtad se da cuando el trabajador se identifica con la misión, visión, valores y la cultura en la que se vive dentro de su empresa.

Por otro lado, el verdadero líder identifica al trabajador como un ser humano con deseos, sueños y necesidades, no como un engrane más de la maquinaria. El jefe tradicional en cambio, ve al

trabajador como una herramienta que le ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales y al permitirle faltar un día a la semana, tendría el gran temor de ver afectada de manera irremediable la productividad de la empresa. Pero este modelo, le permitiría a él mismo gozar de este beneficio.

Por otra parte, la administración del tiempo, es una habilidad que se debe desarrollar para lograr el éxito en una empresa, esta estrategia es esencial en las organizaciones en la actualidad, debido a que los profesionales asumen varias tareas simultáneamente y se encargan de responder a la alta competitividad del mercado.

Como bien se sabe, el tiempo es el único recurso valioso no renovable que se tiene en las empresas, por lo que se debe aprovechar al máximo.

C A P I T U L O V I

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE 4 DÍAS DE JORNADA
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN JURÍDICA DE
PEMEX

CAPITULO VI: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE 4 DÍAS DE JORNADA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN JURÍDICA DE PEMEX

6.1 Propuesta de modelo de trabajo

La presente propuesta se implementará a través de una prueba piloto en el departamento de la Dirección Jurídica de Pemex, que consta de 0000 trabajadores como se observó en el capítulo V en el organigrama, con una duración de 3 meses, distribuido en 5 etapas que se explicarán a detalle en lo sucesivo.

Para ello se implementará la siguiente gráfica de Gantt:

GRÁFICA DE GANTT EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

AGREGAR LINEA DE TIEMPO REAL

ACTIVIDADES	MES 1			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
1. Aplicación tabla 1 (Estrés)	█			
2. Aplicación tabla 2 (Desperdiciadores de tiempo)	█	█		
3. Introducción al modelo de 4 días de trabajo.		█		
4. Capacitación de administración del tiempo		█		
5. Panificación semana a semana			█	█

ACTIVIDADES	MES 2			
	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
5. Panificación semana a semana		█	█	
6. Identidad con las funciones (manuales)	█	█		
7. Capacitación habilidades gerenciales (líderes).	█	█	█	█
8. Capacitación de delegación de autoridad	█	█	█	█

6.2 Etapa 1: Diagnóstico

En primer lugar, se deberá realizar un diagnóstico de estrés / productividad en el departamento, donde se registren los niveles de estrés de cada trabajador en relación a su productividad personal.

Tiempo de aplicación de la primera etapa: 1 semana.

Nos apoyaremos en la siguiente tabla.

- Tabla 1: Diagnóstico de estrés

La siguiente tabla permite conocer en qué grado el trabajador padece los síntomas asociados al estrés.						
Instrucciones:						
Seleccionar el número que más se adecúe a cada ocasión, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 pocas veces, 4 algunas veces, 5 relativamente frecuente y 6 muy frecuente.						
	1	2	3	4	5	6
Imposibilidad de conciliar el sueño.						
Jaquecas y dolores de cabeza.						
Indigestiones o molestias gastrointestinales.						
Sensaciones de cansancio extremo o agotamiento.						
Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.						
Disminución del interés sexual.						
Respiración entrecortada o sensación de ahogo.						
Disminución del apetito.						
Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos)						
Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.						
Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.						
Tendencia a sudar o palpitaciones.						
Total obtenido:						

Resultados:

Puntaje obtenido	
1 – 12	Sin estrés. Tienes un buen equilibrio.
13 – 24	Sin estrés, sin embargo, estás en fase de alarma. Ocuparse de manera preventiva en los factores que están causando estrés.
25 – 36	Estrés leve.
37 - 48	Estrés medio. Si comienza a prolongarse el estado de estrés se puede romper el equilibrio en la vida personal y laboral.
49 - 60	Estrés alto. Ésta es una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental. Ya se comienza a tener consecuencias más serias para la salud.
61 - 72	Estrés grave. Es necesario buscar ayuda.

La siguiente tabla nos ayudará a identificar los desperdiciadores de tiempo y los niveles pico de tiempo muerto y carga de trabajo. Una persona designada por el líder se encargará de monitorear los resultados durante la primera semana de implementación de la prueba piloto.

- Tabla 2: Diagnostico de desperdiciadores de tiempo y saturaciones de trabajo.

TRABAJADOR:	FECHA: (L/M/J/V)	
	SI	NO
Llega puntual a su lugar de trabajo.		
Desayuna antes de revisar sus actividades del día.		
Llega a realizar sus actividades.		
Desde que llega está saturado de trabajo.		
Después de llegar, demora mucho en saludar a sus compañeros y platica con ellos por un largo tiempo.		
Revisa sus redes sociales durante su jornada laboral.		
Lo convocan a juntas que no tienen un fin en sus funciones.		

Cuando lo buscan no está en su lugar de trabajo.		
Sale puntual a su hora de comida.		
Sale antes de su hora de comida.		
Sale después de su hora de comida.		
Regresa a tiempo de su hora de comida.		
Regresa antes de su tiempo de comida.		
Regresa tarde de su hora de comida.		
Ya no regresa de su hora de comida		
Al regresar de comer se duerme en su oficina.		
Al regresar de comer está saturado de trabajo.		
Sale puntual según su horario		
Sale antes de su horario		
Sale después de su horario		

6.3 Etapa 2: Planeación

Si bien es cierto, durante la implementación del modelo de 4 días, muchos se plantearán algunas de las siguientes frases “si el tiempo no me alcanza con una jornada laboral de 5 y hasta 6 días, ¿Cómo lo lograre en 4 días?”, “Si mi jefe no deja de enviarme trabajo aun en horarios fuera de mi jornada laboral”. La clave está en la administración misma, en la correcta administración del tiempo (que el lector podrá encontrar en el capítulo I), en la motivación que el mismo líder/trabajador encuentren en su implementación, al darse cuenta de las ventajas que ofrecen.

Tiempo de aplicación de la segunda etapa: 3 semanas.

Por ello, en esta segunda etapa se definirá lo siguiente:

- Dar a conocer al líder/trabajador en lo que consiste el modelo de 4 días de jornada laboral.
- Definir los objetivos de la implementación del modelo de 4 días de jornada laboral.
- Se dará una capacitación al líder/trabajador sobre administración del tiempo, así como un taller de creatividad.
- Se proporcionará material de apoyo para la planificación semana a semana de la jornada laboral, con la que desarrollará hábitos positivos para su estilo de trabajo y manejo de tiempos.
- Gráfica de Gantt que permitirá tener un mejor seguimiento de la aplicación del modelo de 4 días de jornada laboral.

OBJETIVOS DEL MODELO DE 4 DÍAS DE JORNADA LABORAL.

1. Lograr puntualidad en el equipo de trabajo con respecto a sus horarios de entrada, de comidas y de salida.
2. Aumentar la productividad de los trabajadores del departamento de la Dirección Jurídica.
3. Impulsar la creatividad de los trabajadores.
4. Implementar el uso de planificadores semana a semana.
5. Desarrollar una serie de 4-5-5
6. Disminuir gradualmente el nivel de estrés que se maneja en el departamento de la Dirección Jurídica, gracias al miércoles que será el tercer día de descanso para los trabajadores.
7. Mantener un ambiente limpio de trabajo.
8. Disminuir significativamente el uso de distractores como son redes sociales.

CAPACITACIÓN: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Para lograr tener una administración de tiempo más efectiva es importante seguir la siguiente tabla, además de consultar el Capítulo I sobre la Administración del tiempo.

24 hrs	Tiempo activo	Reactivo	Es todo aquel donde el tiempo personal depende de alguien más, como son juntas principalmente.		
		Proactivo	Es todo aquel tiempo que realmente se usa productivamente.	Reconnect	Es todo lo que involucra la preparación previa al Deep Focus.
				Deep Focus	Es el tiempo en el que se va a trabajar sin interrupciones ni distracciones, es el tiempo máximo de concentración (puede durar hasta 3 horas seguidas).
				Disconnects	El tiempo en el que debes desconectarte del trabajo.
	Control			Auditoria del gasto del tiempo para lograr evaluar prioridades.	
Obligación sin valor	Todo aquello que no agrega un valor, como son traslados, lavarse los dientes, peinarse, ir al baño, etc.				
Tiempo inactivo	El tiempo que duermes.				

(Muñoz, 2019)

PLANIFICACIÓN SEMANA A SEMANA

Con el apoyo del siguiente planificador, los miembros del departamento de la Dirección Jurídica desarrollarán un nuevo hábito de constancia y efectividad en su organización del día a día, lo que dará como resultado una mayor productividad, efectividad y disminución de horas muertas y procrastinación en las responsabilidades.

En la siguiente tabla, se desarrollará la planificación semana a semana, con una duración de 21 días, ya que sabemos que este es el tiempo en el que se puede crear un hábito positivo en los integrantes del departamento de la Dirección Jurídica.

Se deberá especificar hora a hora lo que se realizará. Dicha planificación debe ser realizada los viernes, con el fin de terminar la semana laboral con la mente organizada de la siguiente semana.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
09:00 am			Día de descaso		
10:00 am					
11:00 am					
12:00 pm					
01:00 pm					
02:00 pm					
03:00 pm					
04:00 pm					
05:00 pm					
06:00 pm					
07:00 pm					

Si bien es cierto, habrá días en que inevitablemente se presenten actividades no contempladas en el plan, (se aplicará el principio de la flexibilidad: QUE ES DEFINICION) por lo que se deberá pausar el seguimiento de la planificación que se tiene para ese día u horario específico, pero una vez concluida la tarea urgente, será importante retomar el curso del planificador haciendo pequeños ajustes.

6.4 Etapa 3: Organización.

La organización es la función administrativa que se encarga de agrupar actividades planeadas en la empresa, con el fin de lograr los objetivos. Dichas actividades son realizadas por personas específicas, y son guiados por un superior.

Esta etapa se implementará de la 5ta semana a la 8va semana de la prueba piloto. Donde se implementarán los siguientes puntos:

- Definición de tareas y funciones de acuerdo a manuales de organización y procedimiento.
- Implementación del programa de capacitación con una duración de 4 semanas, en donde se tocarán los siguientes puntos, con el apoyo de los manuales de organización y procedimientos, que incluya:
 - Habilidades gerenciales (líder): comunicación, motivación, delegación, toma de decisiones, creatividad, juntas productivas y resolución de conflictos.
 - Habilidades de los trabajadores (trabajadores): comunicación, creatividad, automotivación y responsabilidad, asertividad, empatía, manejo del estrés y administración del tiempo.
 - Entre otros, ya que recordemos que la capacitación debe ser permanente.
- Crear el área de psicología laboral.
- Implementar un nuevo sistema de comunicación que permita generar un feedback efectivo que permita optimizar las relaciones formales e informales dentro del departamento.
- Contemplar el trabajo a distancia. Este tiempo de aislamiento social nos ha permitido entender que no siempre la persona y la empresa deben estar en el mismo espacio para lograr los objetivos, por lo que el trabajo a distancia llegó para quedarse en sus diferentes modalidades:
 - ▶ Grupos de WhatsApp
 - ▶ Llamadas telefónicas

- ▶ Herramientas (como zoom) para llevar juntas vía remota, lo que puede optimizar el tiempo al evitar que el trabajador se desplace hasta dónde se va a llevar la junta.
- Mejorar el ambiente físico de trabajo: Ruido, iluminación, higiene, toxicidad, falta de espacio físico suficiente para el desarrollo de sus actividades.
- Permitir a los líderes/trabajadores el uso activo del empowerment.

PROGRAMA DE CAPACITACIONES

Se implementará el programa de capacitación durante el segundo mes de implementación de la prueba piloto en un horario de 08:00 am a 10:00 am, con el fin de no interferir en las actividades laborales. Sensibilizando previamente al personal, sobre los beneficios que esta les aportara.

COMUNICACIÓN

La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más personas con el fin de expresarse, organizarse, preguntar, resolver conflictos y llegar a acuerdos. El lenguaje puede ser verbal o no verbal. Por lo que, para fines de esta investigación se capacitara al personal con algunos de los siguientes puntos:

1. Lenguaje verbal.
2. Lenguaje no verbal.
3. Retroalimentación.
4. FODA.
5. Seguridad.

MOTIVACIÓN

La motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo y es importante dentro de la capacitación de los trabajadores del departamento de Dirección Jurídica ya que es una conducta de los seres humanos, lo que significa llevar a cabo tareas diarias. La

motivación influye en los niveles de estrés, autoestima y concentración, por lo que al tener buenas bases para permanecer motivado en el trabajo nos dará como resultado positivo hacia la salud y el bienestar de los trabajadores.

Para capacitar a los trabajadores del departamento de Dirección Jurídica se tomarán de punto de partida lo siguientes tipos de motivación para mejorar su rendimiento en el trabajo.

MOTIVACIÓN	INTRÍNSECA	Reto, sentido y aprendizaje
	EXTRÍNSECA	Recompensas
	INTERPERSONAL	Jerarquías de las necesidades de Maslow. “revisar capítulo I”
	PERSONAL	Valores y prioridades

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Se dice que el que bien delega, bien administra. Se debe restar protagonismo al líder, para que comparta las responsabilidades con su equipo de trabajo y convertirse en un “Director de orquesta”.

Por lo que incluyo un plan de delegación, haciendo hincapié en que se delegan responsabilidades, no tareas:

1. Anotar todo lo que se ha realizado.
2. ¿Es esto lo más importante?, ¿Lo podría hacer otra persona?
3. Decidir en qué personas vamos a delegar (Piqueras, 2022)
 - a. Para determinar correctamente en quién delegar, lo primordial es tener con cada uno de los candidatos una pequeña entrevista o charla informal para determinar la posibilidad de adaptación de la persona a la tarea.
 - b. Capacitar a la persona para que realice la tarea: Se debe conocer y/o descubrir las aptitudes, habilidades y capacidades de los candidatos. Por este motivo, es necesario

sentarse con cada uno de ellos y averiguar exactamente en qué nivel está cada uno, para poder emparejar correctamente personas y tareas/funciones.

- c. Asegurar la comprensión de la delegación: El delegado debe explicar a su superior, con sus propias palabras (sin poner tú las coletillas) el detalle de la delegación. De esta forma se conocerá si la información que has transmitido ha sido comprendida.

4. Establecer mecanismos de supervisión.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se basa en experiencias previas, conocimiento e historia, es un acto que genera dudas y conflicto al momento de ponerla en práctica, ya que el hecho elegir entre dos o más situaciones puede traer consecuencias positivas o negativas.

Para la capacitación se tomará en cuenta los siguientes conocimientos y habilidades que desarrollaran los trabajadores:

1. Modelos de toma de decisión.
2. Diagramas de flujo.
3. Técnicas de análisis.
4. Proceso administrativo.

CREATIVIDAD

La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente produce soluciones originales. La creatividad incluye

la curiosidad, mente abierta, imaginación y resolución de problemas. Por lo que, para fines de este proyecto, se capacitara a los trabajadores de Dirección Jurídica basado en los siguientes puntos.

1. Procesos inclusivos
2. Lenguajes comunes
3. Flujo de ideas y trabajo
4. Nivel de detalle, trato y momento.
5. Elementos internos
 - a. Imaginación. Ayuda a darle sentido a lo que no es comprendido.
 - b. Conocimiento
 - c. Actitud
6. Elementos externos:
 - a. Recursos
 - b. Hábitats
 - c. Cultura

JUNTAS PRODUCTIVAS

Antes de realizar una junta, se recomienda hacerse la siguiente pregunta ¿Realmente es necesario convocar a junta, o puedo hacerles llegar la información por algún otro medio, como correo electrónico, mensajes, teams?

En caso de ser necesaria la junta, se recomienda seguir los puntos que a continuación se mencionan para lograr juntas productivas, eficaces y eficientes (Zavala, 2018):

1. Establecer un objetivo.
2. Determinar el número de participantes de la reunión. No incluir a ninguna persona que no vaya a tener participación relevante, ya que sólo servirá para alargar la junta.
3. Establecer día, hora y lugar. Empieza siempre puntual.
4. Enviar información previa sobre la junta. De esta forma, los asistentes estarán preparados sobre el tema a tratar y no se perderá tiempo en explicaciones que podrían tener lugar en otro momento.
5. Si se trata del seguimiento a una junta previa, comenzar el encuentro con un repaso rápido sobre lo acordado en la última reunión.
6. Presentar la propuesta, planteamiento o problema mostrando los elementos claves.
7. Indicar la participación que debe tener cada miembro del equipo. Genera compromisos que deben cumplir cada uno de ellos.
8. Solicitar un breve feedback a los participantes.
9. Realizar una minuta con los puntos claves de la junta y compartirla con los participantes. Así será más fácil dar seguimiento a los acuerdos.
10. Asignar a una persona de nivel jerárquico gerencial para que verifique que lo acordado en la reunión se esté llevando a cabo.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos se refiere a las diversas estrategias para solucionar una problemática que puede tener origen en diferentes factores, personas o situaciones. Es una herramienta que puede presentarse de manera dinámica, mediante una charla, una conversación o un debate. Implica habilidades como son la creatividad, toma de decisiones, logro de objetivos y delegación de responsabilidades (Echeverría, 2020).

1. Naturaleza del conflicto

- a. Relación de conflicto con la vida laboral.
- b. Identificación de conflictos interpersonales y en la organización.
- c. Modelo de patrones para el manejo de conflictos.
- d. Proceso de cuatro pasos para el manejo de conflictos.

2. Solución del conflicto

- a. Clasificación de conflicto.
- b. Control de actitudes.
- c. Manejo adecuado de los conflictos.
- d. Enseñanza del modelo de roces y momentos decisivos.

3. Negociación

- a. Plan estratégico y plan logístico.
- b. Definir metas y criterios.
- c. Los recursos en la negociación.
- d. Errores al negociar.
- e. El acuerdo y su seguimiento.

CREACIÓN DEL ÁREA DE PSICOLOGÍA LABORAL

Todo cambio genera estrés y problemas para su adaptación. El programa de 4 días significará un cambio importante en la vida de todos los integrantes del área Jurídica de Pemex, a nivel personal y laboral como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, por lo que se recomienda un acompañamiento psicológico durante la prueba piloto de 3 meses, con el fin de sensibilizar, empatizar y lograr un equilibrio emocional que ayude a lograr con éxito la implementación de la presente propuesta.

6.5 Etapa 4: Dirección

Esta etapa es fundamental, ya que se encarga de la ejecución del programa y el tipo de liderazgo con que se ejerza, será fundamental para llevar a buen fin la propuesta de 4 días. Y contempla los siguientes aspectos:

- Liderazgo “Revisar propuesta de liderazgo en el Capítulo I”
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión de resultados
- Resolución de conflictos

6.6 Etapa 5: Control

Como bien sabemos la etapa del control es sumamente importante, ya que nos permite dar seguimiento puntual a cada uno de las etapas que le anteceden para tener un mejor conocimiento del proceso y resultado que se espera, y de no ser así, poder intervenir lo más pronto posible y evitar mayores tragedias.

¿QUÉ ES EL CONTROL?

El control es la etapa en la que se realiza una evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación. Es la función del proceso administrativo que nos ayudará a evaluar, medir y supervisar la ejecución de planes para detectar y regular oportunamente irregularidades y así lograr el objetivo de la empresa con eficiencia y eficacia.

FACTORES

El control comprende cuatro factores que son:

- Cantidad.
- Tiempo.
- Costo.
- Calidad.

IMPORTANCIA

La importancia del control se ha mencionado a lo largo de este apartado, ya que esta etapa es la línea crucial entre tener un proyecto exitoso y fracaso, ya que nos ayuda a determinar oportunamente lo siguiente:

- Establece medidas de corrección.
- Se aplica a todos los recursos de la empresa.
- Determina y analiza rápidamente sobre las causas que originan desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Informa sobre el desempeño de ejecución de los planes.
- Reduce costos y se ahorra tiempo al evitar errores.
- Se incrementa la productividad en la empresa.

¿QUÉ PERSIGUE EL CONTROL?

El control persigue crear un equilibrio en la empresa, a través de la delegación de autoridad mediante el establecimiento de mecanismos de cumplimiento de responsabilidades, así mismo persigue que toda tarea sea cumplida oportunamente, de forma que se puedan tomar medidas correctivas con anticipación en caso de existir errores.

Por lo tanto, para poder cumplir con lo anterior, el control se basa de los siguientes puntos:

- Establecimiento de estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

Por lo que se usarán las siguientes herramientas de control semana a semana en la prueba piloto.

- Seguimiento por parte de jefes y empleados del cumplimiento real de los objetivos, la planeación semana a semana, plasmado en estadísticas que permitan de manera objetiva visualizar o hacer un comparativo de 3 años atrás en tiempo y productividad.
- Evaluación y medición de la ejecución de los planes.
- Evitar y prevenir desviaciones para establecer medidas correctivas.

Para llevar a cabo el control se realizará de la siguiente manera, basado en los 3 tipos de control que existen:

- Control preventivo, se realiza antes de aplicar alguna acción, con el fin de garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo, se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles. Por lo que este primer tipo de control se llevara a cabo al iniciar la prueba piloto, (semana 1).
- Control concurrente, se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad. Éste segundo tipo de control se llevará a cabo durante toda la etapa 2 de la prueba piloto, dando un reporte semanal que será entregado los viernes al terminar la jornada laboral.
- Control posterior, una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar. Por lo tanto, por último,

se aplicará este tipo de control, al concluir la prueba piloto se revisará a detalle los resultados de los controles obtenidos durante el proceso y se realizará una auditoria que nos ayudará a determinar los valores reales de la prueba piloto implementada, con el fin de conocer posibles adaptaciones para lograr mejores resultados.

Conclusión

La finalidad de mi proyecto de tesis es brindar bases y herramientas a los trabajadores del departamento de dirección jurídica de PEMEX, así como empresarios y superiores para explotar su conocimiento y habilidades en el manejo positivo de horarios responsables de trabajo y la humanización de los prestadores de servicio.

Si se da la oportunidad a cada trabajador de explotar su potencial en el trabajo, nos podríamos sorprender con la capacidad real que tiene cada trabajador. Tal es el caso de personas exitosas como Carlos Slim, Beethoven, Michael Jordan, Leo Messi, entre otros.

Es decir, todos conocemos en esencia Word, y la sabemos usar tradicionalmente, como se nos ha ido enseñando un poco, lo básico, pero cuando realmente conoces lo que puedes hacer con Word, la cantidad de funciones que tiene, pero que nunca se ven porque nos quedamos solo en lo que más nos acomoda y lo que más usamos ordinariamente, no indagamos más, pero el día que se realiza un curso y comenzamos a conocer la facilidad con la que podemos acomodar toda una tesis por ejemplo, en cuestión de minutos, te das cuenta que invertir tiempo en capacitarte para conocer una simple aplicación te ahorra horas de trabajo y estrés al acomodar un documento.

Ahora bien, el ser humano no es una aplicación, pero si lo llevamos a la comparación analógica, lo hemos estado trabajando como si lo fuera, solo se brindan las herramientas necesarias, pero cuando una persona sale de ese estado de confort y comienza a conocer más, hablemos de él mismo y su trabajo que está haciendo, esa persona comienza a crecer, tanto en lo personal como en lo laboral, porque conoce su trabajo y como realizarlo correctamente y con bajos niveles de estrés posiblemente, en su vida personal se comienza a conocer y sabe lo que le va mejor, ya sea para divertirse, que comer, sus amistades, sus tiempos, etc.

Si bien es cierto, el estrés es un factor importante que está haciendo abrir los ojos a muchos empresarios, tal es el caso reciente de la tienda Nike, que ha llamado la atención por su decisión a cerrar sus oficinas durante una semana con el motivo de ofrecer a sus empleados tiempo libre adicional

para cuidar su salud mental, Matt Marrazzo, directivo de LinkedIn mencionó que “no es solo una semana de descanso para el equipo... Es un reconocimiento de que podemos priorizar la salud mental y seguir cumpliendo con el trabajo”. Otras empresas que han recurrido a la misma medida son LinkedIn y Bumble, con la finalidad de evitar en sus trabajadores el burnout (síndrome del trabajador quemado).

Vivimos en una era en la que es muy difícil no hacer mención de las dificultades que se viven día a día en un ambiente laboral, por lo que es de suma importancia conocer y reconocer a nuestros trabajadores como personas individuales con personalidades y talentos únicos, así mismo, conocer y reconocer la misión y visión de esta misma, por lo que nosotros como empresa si logramos canalizar y capacitar adecuadamente a nuestros empleados los resultados serán favorables para ambas partes, como se mencionó anteriormente en el desarrollo del modelo de trabajo, al tener una administración adecuada todo el proceso de trabajo será más claro y fácil para todo el departamento e incluso una empresa completa.

Confío en este proyecto, ya que es una propuesta que ayudará de forma positiva a empresas y sus trabajadores desarrollando un ambiente laboral funcional, guiándolos desde las bases de administración hasta su aplicación, logrando aprovechar cada recurso que se presente. Así mismo con este proyecto concientizo a jefes y trabajadores sobre la importancia de un equilibrio de trabajo y vida personal.

“La salud mental lo es todo. Una persona en equilibrio, es una persona racional capaz de tomar decisiones certeras en el momento adecuado” Yarine Camus.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS.

DIRECTIVO 1

アンケート

企業での在職期間は？

36年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

仕事に真面目に取り組んでもらうのは難しい。作業しながら冗談したり、話をしたりする人がいるためその文化の違いに慣れるのに時間がかかります。

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：人にもよりますが

	時間厳守
	誠実
	ワークチーム
	忠誠
0	創造力

メキシコ人の作業員・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

職位によるが異なります。例えば、日本人と直接に働くスタッフに関しては半年以上がかかります。

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：週末週明けを除くと

	良い
0	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

<input type="radio"/>	ある
<input type="radio"/>	ない

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

0	はい
<input type="radio"/>	いいえ

その理由は:

仕事の負荷が決まっている部署だとスケジュールを調整し、従業員がコミットメントすれば可能だと思います。

DIRECTIVO 2

アンケート

企業での在職期間は？

15年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

仕事文化の違い

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：人にもよりますが

	時間厳守
	誠実
	ワークチーム
	忠誠
0	創造力

メキシコ人の作業員・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

お互い理解し合えばそんなに時間がかからないが、問題は言語です。

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：週末週明けを除くと

<input type="radio"/>	良い
	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

<input type="radio"/>	ある
	ない

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

0	はい
	いいえ

その理由は:

業界によりますがIT会社だと可能だと思います。

DIRECTIVO 3

アンケート

企業での在職期間は？

31年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

日本だと残業は当たり前ですが、その反面メキシコだと従業員は定時にすぐに帰るため作業が遅れることがあります。

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：人にもよりますが

	時間厳守
	誠実
	ワークチーム
	忠誠
0	創造力

メキシコ人の作業者・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

1年以上かもしれません。

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：週末週明けを除くと

	良い
0	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

	ある
--	----

0	ない
---	----

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

	はい
	いいえ

その理由は:

DIRECTIVO 4

アンケート

企業での在職期間は？

25年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

英語を話せないスタッフが多いためコミュニケーション関連の問題が発生されるところ。

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：人にもよりますが

	時間厳守
	誠実
	ワークチーム
0	忠誠
	創造力

メキシコ人の作業員・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

人によりますが、協力し合えると1年間以内。

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：週末週明けを除くと

	良い
0	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

	ある
0	ない

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

	はい
	いいえ

その理由は:

DIRECTIVO 5

アンケート

企業での在職期間は？

43年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

スペイン語での意思疎通

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：人にもよりますが

<input type="radio"/>	時間厳守
	誠実
	ワークチーム
	忠誠
	創造力

メキシコ人の作業者・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

慣れないと思います。人によりますが

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：週末週明けを除くと

<input type="radio"/>	良い
	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

<input type="radio"/>	ある
	ない

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

	はい
<input type="radio"/>	いいえ

その理由は:

お客様が週休3日制ではないので成り立ちません。

現場に関係しない間接業務は少ないと思います。

DIRECTIVO 6

アンケート

企業での在職期間は？

34年

メキシコ人従業員・作業者と一緒に働いて最も苦難なことは？

以下から当てはまる項目を選んでください。

メキシコ人従業員・作業者は：

<input type="radio"/>	時間厳守
<input type="radio"/>	誠実
	ワークチーム
	忠誠
	創造力

メキシコ人の作業員・従業員は日本企業の仕事文化に慣れるまでどれくらいかかりますか？

1年以上

日本企業に働いているメキシコ人の生産性は：

	良い
<input type="radio"/>	平均的
	悪い

日本マイクロソフトが挑戦した「週休3日制」を聞いたことがありますか

<input checked="" type="radio"/>	ある
<input type="radio"/>	ない

「ある」と答えた場合にはメキシコ人はこのような制度に慣れると思いますか

<input type="radio"/>	はい
<input checked="" type="radio"/>	いいえ

その理由は：

我々の業種は自動車部品製造業ですが、自動車メーカーおよび自動車部品製造界全体で生産体制・生産スケジュールを変えなければ、週休3日制にすることは不可能だと思います。マイクロソフトのようなソフトウェアやシステムの構築は、比較的単独で作業が進められ、特殊な設備を必要としないので、週休3日制にすることにより生産性が上がることも考えられますが、製造業の場合、週休3日制にすると、1日の就業時間が長くなり生産性が落ちたり、休み明けの出勤率が悪くなるように思います。特にメキシコの方は、そのような傾向があると思います。

Bibliografía

(s.f.).

Carlos Ramirez Cardona, M. d. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

<https://www.lhistoria.com/mexico/pemex>

Chappel, B. (04 de Noviembre de 2019). *NPR*. Obtenido de <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40>

Demetriou, D. (17 de Enero de 2020). *BBC*. Obtenido de <http://www.bbc.com/worklife/article/20200114-how-the-japanese-are-putting-an-end-to-death-from-overwork>

Echeverria, E. (12 de Marzo de 2020). *ConsulteK Capacitacion para el exito*. Obtenido de <https://www.consultek.com.mx/portafolio/curso-manejo-y-solucion-de-conflictos/>

Haider L, S. C. (2014). *Multiple sclerosis deep grey matter: the relation between demyelination, neurodegeneration, inflammation and iron*. doi:<http://dx.doi.org/10.1136/jnnp-2014-307712>

IMSS. (s.f.). *Test estrés laboral*. Obtenido de <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/Test-Estres-Laboral.pdf>

Julieth Estefanía Osorio, L. C. (3 de Noviembre de 2016). *Diversitas*. doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>

Laura, L., Parra, M., & Rubio, G. (08 de Abril de 2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de casos empiricos en Florencia. *ESPACIOS*, 40(11), 03-05. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>

L Historia (Junio 2016) Compendio sobre la historia de la civilización ://www.lhistoria.com/mexico/pemex

Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.

MedlinePlus. (11 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/mentalhealth.html>

Muñoz, C. (02 de Julio de 2019). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=3WEcw3sGIq0>

NEGOCIOS, U. D. (2017). *15 fortalezas sobre México*.

PEMEX. (15 de Agosto de 2021). *Etica, transparencia y datos personales*. Obtenido de https://www.pemex.com/etica_y_transparencia/etica/Paginas/default.aspx

PEMEX. (15 de Agosto de 2021). *Filosofia Pemex*. Obtenido de <https://www.pemex.com/acerca/gobierno-corporativo/Paginas/mision.aspx>

Pérez, E. J. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los Colombianos. *Revista CES Salud Pública*, 66-73.

Piqueras, C. (11 de Junio de 2022). *Youtube*. Obtenido de Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=Lqck0X7G4fw>

Quiroga, F. (23 de Septiembre de 2020). *Tu economía fácil*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/administracion-del-tiempo/>

Riso, W. (2018). *Despegarse sin anestecia*. México: Planeta.

Staff, F. (2 de Marzo de 2020). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mas-de-73-de-los-mexicanos-tiene-estres-encuesta/>

Venus Blog. (s.f.). Obtenido de Wordpress: https://versusblogmx.files.wordpress.com/2017/04/26_7.png?w=1400

Zavala, D. (07 de Mayo de 2018). *TEC Review*. Obtenido de <https://tecreview.tec.mx/2018/05/07/liderazgo-1/10-consejos-tener-juntas-realmente-productivas/>