



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLAN"

ESTRATEGIA DE COMUNICACION INTERNA PARA LA  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX  
EXPLORACION Y PRODUCCION, SEDE MEXICO.



T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN COMUNICACION  
P R E S E N T A :  
KARINA ESCUDERO CHAVEZ

ASESOR:  
LIC. MARCOS CASTAÑEDA CONTRERAS



ENERO 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recaptional.

NOMBRE: Karina Escudero

Chavez

FECHA: 16-01-04

FIRMA: [Firma]

**A MIS PADRES**

**CON TODO MI AMOR, ADMIRACIÓN Y RESPETO...POR HABER CONFIADO SIEMPRE EN MI...POR APOYARME INCONDICIONALMENTE A REALIZAR MIS SUEÑOS Y POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO.**

**GRACIAS POR HABER CONSTRUIDO ESTA FAMILIA MARAVILLOSA DE LA CUAL ESTOY MUY ORGULLOSA Y POR TENER SIEMPRE PARA MI UNA PALABRA DE ALIENTO Y CARIÑO.**

**GRACIAS UNA VEZ MÁS POR SER SIEMPRE MI MÁS GRANDE APOYO.**



**A MI ESPOSO**

**GRACIAS... POR HABERTE CRUZADO EN MI CAMINO Y HACER MI VIDA TAN FELIZ... POR DEDICARME PARTE DE TU VIDA...POR TODO EL AMOR, CARIÑO Y COMPRENSIÓN QUE ME HAS BRINDADO Y POR QUE SIEMPRE HAS CAMINADO JUNTO A MÍ...**

**A MI HIJA**

**EL REGALO MÁS GRANDE QUE EL CIELO ME HA DADO Y QUIEN SE HA CONVERTIDO EN MI MAYOR MOTIVO, ESA PEQUEÑA NIÑITA QUE AMO CON TODO EL CORAZÓN Y A QUIEN DEDICO MI VIDA Y MIS ESFUERZOS. GRACIAS POR SER LA ALEGRIA DE MI VIDA.**

**A MI ABUELITA (q.e.p.d)**

**CON INFINITO AMOR Y AGRADECIMIENTO POR HABER DEDICADO TU VIDA A  
CIUDARME Y EDUCARME, POR ESTAR AL PENDIENTE DE MIS PASOS Y POR LA  
DICHA DE HABERTE CONOCIDO.**

**A MIS HERMANOS**

**POR ESTAR CERCA DE MI, POR QUE SIEMPRE HAN ESTADO AL PENDIENTE DE  
MIS PASOS, Y POR QUE HOY QUIERO COMPARTIR ESTE MOMENTO TAN  
ESPECIAL CON USTEDES...MI FAMILIA. LOS QUIERO MUCHO Y ME SIENTO MUY  
ORGULLOSA DE USTEDES.**

**A MI ASESOR**

**POR DIRIGIR MI CAMINO EN UN SENDERO LLENO OBSTÁCULOS Y POR HABERME PERMITIDO CONOCERLO. TE AGRADEZCO TU INFINITO APOYO Y CONFIANZA.**

**A MIS MAESTROS**

**POR HABER GUIADO MIS PASOS Y HACERME CADA DÍA MÁS GRANDE GRACIAS A SUS ENSEÑANZAS, PACIENCIA Y COMPRENSIÓN .**

**AL ING. JOSÉ JESÚS NAKAKAWA TSUTSUMI**

**POR HABER CREIDO SIEMPRE EN MI, Y EN MI PROYECTO, SIN EL CUAL ESTA INVESTIGACIÓN NO HUBIERA SIDO POSIBLE. PARA USTED MI MÁS GRANDE ADMIRACIÓN Y RESPETO.**

**A TODAS LAS PERSONAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEP, SEDE MÉXICO, QUE PERMITIERON LA REALIZACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN Y ME APOYARON INCONDICIONALMENTE.**

**A MIS AMIGOS**

**POR COMPARTIR LOS MOMENTOS MÁS ESPECIALES DE MI VIDA, GRACIAS POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE.**

## ÍNDICE

INTRUDUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	8
1.1 La organización como sistema.....	9
1.1.1 La metáfora de la orquesta.....	19
1.1.1.1 Definición y principios de un sistema de comunicaciones.....	25
1.2 La comunicación organizacional.....	29
1.2.1 Áreas de investigación en comunicación organizacional.....	33
1.2.2 La comunicación interna.....	38
1.3 Los medios de comunicación en las organizaciones.....	45
1.3.1 Comunicación escrita.....	46
1.3.2 Comunicación verbal.....	48
1.3.3 Comunicación audiovisual.....	49
1.4 La comunicación en las empresas paraestatales.....	50
CAPÍTULO 2. PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX).....	55
2.1 Fechas históricas más relevantes.....	56
2.2 Petróleos Mexicanos hoy.....	58
2.2.1. Petróleos Mexicanos Exploración y Producción.....	65
2.2.1.1 Subdirección de Administración y Finanzas.....	71
2.2.1.1.1 Gerencia de Recursos Humanos.....	73
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	80
3.1 Diagnóstico de Cultura Organizacional.....	81
3.2 Diagnóstico de Comportamiento Organizacional.....	84
3.2.1 El Líder.....	86
3.2.2 Los Grupos.....	90

3.3	Diagnóstico de Clima Organizacional.....	92
3.4	Diagnóstico de Comunicación Interna.....	95
3.5	La Encuesta- Cuestionario.....	97
3.5.1	Resultados de la Encuesta-Cuestionario.....	105
3.5.1.1	Resultados gráficos de la Encuesta-Cuestionario.....	113
3.6	Reporte de Investigación.....	132
3.6.1	Principales problemas detectados.....	140
3.6.1.1	Jerarquización de problemas.....	164

#### CAPÍTULO 4. PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....165

4.1	Estrategia de Comunicación Interna.....	171
4.1.1	Plan de Comunicación.....	174
4.1.1.1	Programas de Comunicación.....	179
4.1.1.1.1	Programa de Enculturización.....	179
4.1.1.1.2	Programa de Redefinición Estructural.....	184
4.1.1.1.3	Programa de Comunicación Interna.....	187
4.1.1.1.4	Programa de Información Oportuna.....	193
4.1.1.1.5	Programa de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo.....	195
4.1.1.1.6	Programa de Participación e Integración.....	197
4.1.1.1.7	Programa de Estímulo, Motivación y Reconocimiento.....	199
4.1.1.1.8	Programa de Capacitación Constante y Oportuna.....	201
4.1.1.1.9	Programa de Reubicación.....	203
4.1.1.1.10	Programa de Sensibilización y Compañerismo.....	205

CONCLUSIONES.....	207
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	211
-------------------	-----

#### ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Hablar de comunicación es hablar de complejidad, pues al tratar de describirla aún existen malas interpretaciones, ya que desde siempre los términos información y comunicación han sido utilizados como sinónimos, pero no son lo mismo, y en esta falta de definición se encuentran gran parte de los llamados *problemas de comunicación* dentro de los grupos sociales pues muchas veces la gente cree estar haciendo comunicación cuando sólo está informando.

Para comprender la diferencia entre información y comunicación hay que pensar en una situación cotidiana; en todos lados existe un sin número de información que corre hacia diversas direcciones y con diferentes versiones, que puede estar o no dirigida hacia una persona o grupo específico, y que al fin y al cabo no le ponemos demasiada atención pues estamos hartos que nos saturen de datos sin sentido. En cambio, la comunicación es un proceso estructurado por medio del cual se emite información (previamente discriminada por su grado de importancia) con un objetivo específico, va dirigida a una persona o grupo de personas y se verifica que haya llegado a su destino para lograr alguna respuesta (es decir retroalimentación).

Esa falta de definición, aparentemente innecesaria, es el principal problema que encontramos al adentrarnos a los grupos sociales pues existe demasiada información pero muy poca comunicación, ocasionando una barrera que obstruye los canales de comunicación al interior del grupo no permitiéndole abrirse a los grandes cambios del entorno convirtiéndola en un organismo cerrado, el cual necesita comunicarse con sus elementos (al interior) y con sus públicos (al exterior) para mantenerse y no morir.

En este sentido, la situación se hace más difícil cuando se habla de la comunicación en las organizaciones pues ese exceso de información pero pobreza comunicativa ocasiona que los empleados se sientan abrumados, lo que origina que la gente no se sienta integrada ni parte importante de la organización pues desde que ingresan a trabajar se

les informa qué tienen que hacer y cómo deben hacerlo pero cuando existe un problema que les incumbe directamente a los trabajadores, generalmente, no se les comunica por lo que les llega información de todas partes, de diversa índole, que en vez de satisfacer sus dudas les crea mayor incertidumbre ya que muchas veces a la misma organización le cuesta trabajo entender que trabaja con seres humanos con gustos, sentimientos y necesidades, principalmente, de comunicación. Por tal motivo, si la empresa desea lograr su objetivo con el apoyo de los trabajadores debe buscar una estrategia de comunicación interna que defina, regule y evalúe el grado de información y los procesos comunicativos que se generan dentro de ella, ya que la Integración, la participación y la motivación (indispensables para el buen funcionamiento de la organización) sólo se consiguen a partir de una comunicación bien planeada y dirigida.

Cabe señalar que el estudio de la comunicación organizacional es muy amplio, por una parte estudia la comunicación externa y, por la otra la comunicación interna

Actualmente, las organizaciones viven preocupadas por su comunicación externa (publicidad, imagen corporativa) pero muy pocas están conscientes de la importancia de una buena comunicación interna que ayude a optimizar los canales con los que cuenta la organización para propiciar un clima de estabilidad que repercuta en el desempeño de sus miembros y en la productividad de la empresa, pues hoy en día los problemas que surgen en las organizaciones ya no son sólo producto de las necesidades individuales del jefe pues ahora las empresas están, o deben estar, más conscientes de que muchos de los problemas que aparentemente no tienen solución son problemas que vienen desde adentro y que sólo a partir de una buena comunicación interna pueden resolverse de manera en la que ambos, trabajadores y organización, queden satisfechos.

Sin embargo, es necesario considerar que la comunicación en las organizaciones no es el eslabón perdido para solucionar todos los problemas existentes en la organización pues existen elementos ajenos a su campo de intervención, como la organización de la estructura organizativa, en los cuales no puede intervenir directamente, pero sí



representa el vínculo que integrará cada una de las partes de la organización para que éstas se comuniquen entre sí y lograr el objetivo común.

Tampoco hay que entender a la comunicación organizacional sólo como un inventario de medios (revista interna, trípticos, boletines) que la organización realiza para que sus empleados se sientan informados sino, además, se debe considerar como toda una estrategia la cual debe sustentarse en un diagnóstico organizacional para detectar cuáles son los problemas a los que se enfrenta la organización y que ni siquiera ella conoce, independientemente de los problemas comunicativos, ya que muchos de éstos problemas vienen desde la estructura y se reflejan en el comportamiento y el clima de trabajo. Los medios de comunicación de cualquier empresa representan una parte de la organización, ya que son el fiel reflejo de las relaciones tanto internas como externas, pero no el todo.

Por ello, es preciso que las organizaciones se concienticen sobre la importancia de la comunicación e integren áreas o departamentos de comunicación interna con personal capaz y especializado para conocer, realizar y evaluar toda la comunicación generada dentro de la organización.

Es necesario erradicar la idea, que tienen muchas empresas en el mundo, al considerar que crear un área de comunicación interna sería un gasto innecesario para la empresa pues generalmente la información sólo la utilizan cuando quieren *decirle algo a los empleados* y piensan que la puede hacer cualquier persona, haciendo una revista, un tríptico o un boletín, sin considerar que la comunicación organizacional es un proceso muy complejo que requiere conocimiento y que debe ser elaborada por personal instruido para ello, pues su elaboración no es nada fácil y necesita estar realmente planificada ya que por querer comunicar muchas veces se emite un sinnúmero de información que evita que los empleados sientan interés por ella pues no existe una estrategia de comunicación efectiva, sólo hay un bombardeo de información el cual impide una verdadera comunicación efectiva.

Para realizar la investigación en comunicación organizacional en un objeto de estudio específico la presente investigación se enfocará en una empresa mexicana: Petróleos Mexicanos (PEMEX), esta organización es considerada como la empresa más importante del país por su actividad económica, ya que por concepto de impuestos proporciona al país más del 28% de su sustento, y por la comercialización y exportación del petróleo, gas natural e hidrocarburos que produce a nivel mundial se encuentra catalogada como una de las cinco empresas petroleras más importantes del mundo. Pero diagnosticar a una empresa de tal magnitud sería muy difícil, es por ello que la investigación se dirige a la Gerencia de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción, sede México, por su actividad estratégica para el desarrollo de la empresa ya que es ésta la que realiza y difunde gran parte su comunicación interna (Manual de Procedimientos, Manual de Identidad, Código de Conducta) con la finalidad de comunicar a la empresa con los trabajadores y viceversa, es decir, es el vínculo comunicativo que debe explotar PEMEX a través de una estrategia para lograr una comunicación efectiva encaminada al objetivo de la organización.

Para efectuar la presente investigación y abordar al objeto de estudio de la manera más completa ésta se realizó en dos sentidos; uno teórico y otro práctico.

La parte teórica comprende el capítulo 1 y el capítulo 2. En el capítulo 1 se explican los elementos teóricos que sustentan la investigación en comunicación organizacional, pues es necesario partir de la idea que la organización funciona como un sistema el cual está formado de diversos elementos que desempeñan una función específica, y éstos a su vez se relacionan con los demás para lograr un fin en común, que afectan, y son afectados en su individualidad, al desarrollo del sistema total. Una metáfora sobre la cual apoyaremos esta teoría es la metáfora de la orquesta pues en ella se argumenta que la organización, como organización social, funciona como una orquesta la cual es dirigida por un director en la que el trabajo individual de sus integrantes es muy importante para el logro colectivo, con que alguno falle se afecta el resultado, esta comunicación al interior se la orquesta como sistema se realiza a través de un sistema

de comunicaciones mediante el cual las relaciones entre cada una de las partes se van tejiendo y en el que la comunicación organizacional adquiere gran relevancia ya que es el vínculo que existen en cada una de las subpartes. Esta comunicación organizacional abarca dos vertientes la comunicación externa de la cual se vale para mejorar su imagen al exterior, son sus públicos, y de la comunicación interna sobre la cual se enfoca la presente investigación pues a juicio particular es importante destacar que la comunicación interna es el soporte y el reflejo de todo lo que realiza la organización a nivel externo, por tal motivo es importante conocerla y eficientarla.

Dentro de esa comunicación interna la organización se vale de ciertos medios de comunicación que soportan los mensajes verbales y no verbales, oficiales y no oficiales, formales e informales que circulan al interior de la organización; la comunicación escrita la cual es de suma importancia para formar la cultura formal de una organización; la comunicación verbal que fortalece los lazos de los miembros de la organización y la cultura, y; la comunicación audiovisual que funciona generalmente como soporte en una situación formal.

También en este apartado teórico la comunicación organizacional trata de aterrizarse en un tipo de organización específica, con características concretas, como es el caso de la empresas paraestatales, de las cuales forma parte nuestro objeto de estudio.

El capítulo 2 se enfocará a definir y caracterizar al objeto de estudio, Petróleos Mexicanos, la empresa más importante por su aportación a la economía del país, y a comprender las grandes transformaciones que ha sufrido a partir de sus fechas históricas más importantes y cómo estas han afectado su desarrollo actual y su forma de organización desde la dirección de PEMEX Exploración y Producción hasta la Gerencia de Recursos Humanos para conocer la situación actual del objeto a investigar pues parte de la información formal que nos ayudará a sustentar el diagnóstico se encuentran en este apartado ya que la misión, tanto de la organización como de sus subunidades, nos servirán de apoyo y soporte para desarrollar cualquier plan estratégico de comunicación.

También en este capítulo se demostrará que contrario a lo que se puede pensar Petróleos Mexicanos, como muchas organizaciones en el país, tiene grandes problemas internos los cuales, después de realizar un sin número de programas y estrategias, no logra resolver pues aún le cuesta mucho trabajo admitir que dentro de su empresa haya problemas de comunicación, pero desafortunadamente muchos de los problemas organizacionales son resultado de una deficiente comunicación, ya que sólo emite información y no se preocupa por saber si comunicó lo que quería comunicar, no existe retroalimentación.

La parte práctica de la investigación comprende el capítulo 3 y el capítulo 4.

En el capítulo 3 los conceptos teóricos de la comunicación organizacional se aterrizan en un diagnóstico organizacional el cual se encuentra integrado por; un diagnóstico de cultura organizacional para conocer la manera en que los empleados se apropian de los elementos ideológicos o simbólicos de la Gerencia; un diagnóstico de comportamiento para detectar los principales grupos (a través de una cartografía) y líderes (mediante entrevistas informales), los cuales juegan un papel de suma importancia para el desarrollo organizacional; un diagnóstico de clima para detectar la participación de los empleados con la organización, fortalezas y debilidades; y un diagnóstico de comunicación interna, el cual es de suma importancia ya que la mayoría de las organizaciones no le pone singular atención pues están convencidas que no tienen problemas con la comunicación, pero gran parte de los conflictos en una organización, surgen por la falta o deterioro de ésta.

Esta información se empleará en una encuesta-cuestionario aplicada a todos los empleados de la Gerencia para después presentar los resultados más significativos en un reporte de investigación a partir de los siguientes tópicos: relaciones humanas, liderazgo, motivación y reconocimiento y grado de información para conocer y jerarquizar los principales problemas detectados los cuales servirán como base para la realización del Proyecto de Comunicación.

En el capítulo 4 se realizará, con la información obtenida de los diagnósticos, un Proyecto Organizacional encaminado a maximizar las ventajas y neutralizar las desventajas encontradas para consolidar una Estrategia de Comunicación Interna que funcione como soporte para el Plan de Comunicación y los diversos Programas de Comunicación a seguir (dependiendo de los principales problemas encontrados), estableciendo objetivos, tiempos y costos y productos comunicativos con la finalidad de buscar siempre una constante retroalimentación con los receptores y optimizar los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta la Gerencia.

Con ambos elementos, teórico y práctico, de la investigación se obtendrá una visión más amplia acerca del objeto de estudio y se realizará una estrategia final que abarque los elementos más significativos para el desarrollo y funcionamiento dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, sede México.

Finalmente, es importante mencionar que la comunicación organizacional es un fenómeno muy complejo pero muy rico en cuanto al poder propositivo que el investigador adquiere pues es impresionante descubrir cómo un factor que a simple vista parece insignificante como el horario de trabajo o el trato frío de los jefes a los subordinados puede afectar tanto el desarrollo y productividad de un área u organización.

## **1.- LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones, como cualquier organismo social, se encuentran inmersas en procesos comunicativos constantes y complejos los cuales, si son bien dirigidos, pueden resultar estratégicos para el desarrollo de la empresa, desde el punto de vista de la dirección, y para el desarrollo personal, desde el punto de vista de los empleados ya que la comunicación en las organizaciones ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas los cuales son el eje central de cualquier organización pues a partir de estas redes se conforma toda la naturaleza y razón de ser de la empresa.

En este capítulo se explicará el soporte teórico de la investigación que atañe al objeto de estudio ya que para poder realizarla de la manera más completa es necesario conocer los elementos que nos harán comprender su funcionamiento y desarrollo ya que toda organización, al estar conformada por diversos elementos tanto humanos como materiales, funciona como un sistema pues cada uno de sus elementos tiene una función específica, y de su realización oportuna depende el adecuado funcionamiento del todo ya que aunque cada una de las partes funciona de manera independiente tienen una estrecha relación y de alguna manera afectan y son afectadas por los demás elementos. Para comprender este concepto se verá la analogía de la metáfora de la orquesta ya que ella pone un principal interés en la conformación sistémica de la organización pues argumenta que las organizaciones se conforman, como una orquesta, de diversos elementos los cuales tienen una función específica y son dirigidos por una persona (el director de orquesta), quien se encarga de coordinar las acciones de cada uno para que el resultado sea armonioso para los demás (los espectadores), y si alguno falla al desempeñar su labor todo el trabajo colectivo se ve afectado, para lograr ese objetivo común la comunicación juega un papel muy importante ya que el vínculo del que se valen todos los miembros tanto de la orquesta como de la organización para lograr la cooperación, la integración y la participación de sus integrantes, para aplicarla de manera más clara y sencilla, toma en cuenta los principios de un sistema de

comunicaciones los cuales van a regular el funcionamiento de la red de comunicaciones en la organización para lograr la cooperación-participación.

De tal manera debemos comprender que la comunicación organizacional será el medio para lograrlo mediante la explicación de las áreas de Investigación en comunicación organizacional a las que tiene alcance, pues la comunicación organizacional no es la panacea de todos los problemas comunicativos ya que es tan vasta que puede abarcar desde la comunicación interna a la externa, de la comunicación verbal a la no verbal, de la formal a la informal dependiendo del objeto de la investigación. En este sentido la comunicación interna será el enfoque organizacional que retomará la presente investigación ya que para comprender el ámbito de la comunicación externa primero es indispensable lograr una eficiente comunicación interna que integre a todo el personal, de esta manera se verá que los medios de comunicación en las organizaciones son un soporte importantísimo ya que dentro de ella hay un sin número de información escrita, verbal y audiovisual de la cual tanto la empresa como los empleados se valen para comunicarse.

Finalmente cabe destacar que éstos conceptos de organización y comunicación se explicarán a partir de la visión de la empresas paraestatales ya que el hecho de formar parte de una organización aparentemente autónoma pero con clara intervención del estado en los asuntos económicos y financieros la pone en una situación única y diferente a cualquier otra empresa del país.

### **1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Antes de comenzar el análisis es importante explicar qué es lo que se considera como organización para partir de un concepto en común, pues a lo largo de la historia el término organización ha sido definido y aplicado de diferentes maneras, para evitar este conflicto se tomará en cuenta la definición de Agustín Reyes Ponce la cual menciona que



"organización es el proceso mediante el cual recursos humanos y materiales se relacionan jerárquicamente para lograr un fin en común"<sup>1</sup>.

Ahora bien, hay que comprenderlo, se dice que *organización es un proceso* ya que se encuentra conformado por diversas etapas secuenciales, relacionadas entre sí, que tienen funciones específicas y que no tienen fin sino que siempre se mueven de manera cíclica, esto es que la parte final es el principio del proceso; también se dice que en él *se relacionan recursos humanos y materiales*, entendemos por recursos humanos a todas aquellas personas que laboran dentro de la organización y como recursos materiales a todo aquello material de lo que se valen los recursos humanos para desempeñar sus labores; para lo cual *se relacionan jerárquicamente*, es decir, de forma gradual con niveles y funciones específicas dependiendo de cada puesto; *para lograr un fin en común* esto es que cada una de las partes de la organización, independientemente de su función o nivel, deben dirigir sus acciones al objetivo organizacional.

Este proceso se traduce en una estructura la cual se refiere específicamente a las propiedades de la organización sobre su número de elementos y las relaciones que guardan entre sí sus componentes. La estructura es la formalización del ser de la organización pues es ésta la que condiciona el comportamiento de los individuos dentro de ella, el clima en el que se desarrollan las condiciones laborales y la comunicación que se genera entre empleados del mismo nivel o de diferentes niveles jerárquicos, es ésta la que hace la cultura de la empresa, lo que ocasiona que el comportamiento de un individuo sea diferente de una organización a otra.

Para poder entender a las organizaciones es importante comprender que existen diferentes tipos de estructuras organizativas, y éstas son:

- a) *Infinitamente planas*. Estas organizaciones son el resultado de incrementar paulatinamente el número de subordinados que un director supervisa directamente en la jerarquía organizativa.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce Agustín. *Administración de empresas, segunda parte*. Ed. Limusa. México, 1980. p 212.



- b) *Organizaciones telaraña*. Resultan de la conjugación de varios nudos dispersos de servicio o contacto con el consumidor que interactúan entre ellas directamente y de forma frecuente, y que operan con un mínimo de autoridad jerárquica.
- c) *Organización invertida*. En ella el punto de contacto con el cliente es tan importante que invierten su estructura jerárquica, de forma tal que la cúspide son los puntos de servicio y contacto con el cliente.
- d) *Organización explosión estelar*. Estas están muy descentralizadas alrededor de competencias distintivas que identifican a la empresa.
- e) *Organizaciones Cluster*. Están basadas en el conocimiento, las jerarquías son inapropiadas, es posible pensar en organizaciones formadas por unidades operativas independientes conectadas electrónicamente y con tareas específicas a llevar a cabo dentro de cada Cluster o unidad operativa.

Si se toman en cuenta los aspectos principales de una organización podemos darnos cuenta que se desarrolla como un sistema compuesto por diversos elementos, para comprenderlo es necesario saber qué es lo que se considera como un sistema.

La idea básica de un sistema es que se trata de un conjunto de partes interrelacionadas como una molécula, un conjunto de órganos o un grupo de individuos, que incluye la comprensión de las relaciones entre ellos mismos ya que de éstas surge la esencia de la organización como tal, pues estas redes determinan las relaciones de poder, la toma de decisiones y la comunicación interna.

Un sistema es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca, la variación de un elemento repercute sobre los demás ya que al estar en constantes relaciones de interdependencia se afectan continuamente por lo que todo lo

que se realice deben ser conocido por las demás partes de sistema. En este sentido la comunicación es muy importante ya que es el vínculo entre cada uno de los elementos.

Además, un sistema posee una cierta medida de integración y hermeticidad pues para poder lograr el objetivo común es necesario que cada una de las partes esté integrada al todo organizacional pero que se mantenga autónoma ante cualquier situación que afecte sólo al elemento. Tiene una frontera que los separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas ya que es un sistema abierto que influye y es influenciado por el ambiente externo pues como parte de él debe adaptarse a la sociedad, la economía y la cultura de éste.

En el análisis de la organización "todas las organizaciones son consideradas como sistemas sociales encaminados a ciertos objetivos."<sup>2</sup> Si se considera a la organización como un sistema social encaminado a un objetivo, entonces hay que comprobar, en primer lugar cuáles son sus elementos. "Los materiales o unidades de que está constituida la organización son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de esas actividades e interacciones"<sup>3</sup>.

Enfocándonos a la organización como sistema social es importante mencionar que ya se está hablando de la relación con seres humanos los cuales tienen actitudes, ideas, sentimientos y necesidades propias y diferentes que hacen que las relaciones sistémicas de la organización se tornen más complejas.

También hay que tomar en cuenta las conexiones entre las distintas características del sistema, es decir cómo varía una determinada característica en dependencia de unas a otras. Estas características pueden ser propiedades o condiciones del todo de la

---

<sup>2</sup> Mayntz Renate. Sociología de la organización. Ed. Alianza. México, 1996. p.53

<sup>3</sup> *ibid.* p.54

organización, para poder entenderlas es importante conocer algunos aspectos importantes del sistema:

a) Sus orientaciones son hacia un objetivo, siempre se orientan hacia un objetivo general para lo que existe una estructura, pues ese objetivo es la razón de la conformación de la organización y para lo cual cada uno va a trabajar individualmente con la finalidad de alcanzarlo.

b) Tienen una acción recíproca con el medio ambiente. Las organizaciones son sólo un sistema parcial y existen dentro del sistema social que las abarca para poder perdurar y funcionar fuera de sí mismos, las organizaciones están en constante relación e intercambio con su medio social. Por ello se considera que todas las organizaciones son un sistema abierto, es decir se afectan y son afectados por el entorno.

c) Tienden a la autopreservación: es el presupuesto para que pueda alcanzarse su fin u objetivo de una manera continua pues son las acciones que la organización realiza para mantenerse viva.

d) Buscan la integración: la organización se caracteriza por una fuente de integración y una cooperación armónica ya que sin éstos elementos el objetivo común no podría realizarse y cada quien estaría trabajando para un lado distinto.

Una vez entendidas las organizaciones como sistemas "Es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones informales fuera del sistema social en el cual interactúan. Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones no se comportan como elementos aislados. Cada

parte influye sobre las otras restantes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización, porque todas las unidades, humanas y no humanas, están conectadas<sup>4</sup> Decir que la organización puede ser representada como un sistema quiere decir que ésta se define como un conjunto de funciones y es producto de las interrelaciones que existen dentro de ella.

Los sistemas humanos, de los que están formadas las organizaciones, contienen un sinnúmero de variables psicológicas, sociales y biológicas que dificultan su comprensión y las hace mucho más complejas ya que para integrarse como tal, deben tomarse en cuenta las conductas que generan los *roles* de sus miembros, las *normas* que prescriben y sancionan esas conductas y los *valores* sobre los cuales descansan las normas, ya que éstos tres elementos, primordiales dentro de cualquier organización, son de suma importancia para crear la identidad y cultura de la misma, por ello es importante conocerlos y entenderlos.

- Los *roles* describen formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica, ya que son un complejo de derechos y deberes claramente definidos y asignados a una persona que ocupa determinada posición.
- Las *normas* son las expectativas generales de carácter imperativo para todos los *roles*, y hacen explícitas las formas de conductas apropiadas para los participantes del sistema.
- Los *valores* son las justificaciones y aspiraciones ideológicas generalizadas adecuadas tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema.

Se puede decir entonces, que los roles, las normas y los valores constituyen tres elementos relacionados y son la base para la integración de los sistemas sociales. Es decir, para que las personas que forman el sistema permanezcan dentro de él.

---

<sup>4</sup> Scott William G. Y Mitchell Terence. Sociología de la organización. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1980, p.36.

“La teoría general de los sistemas es un aspecto del análisis de organización destinado a descubrir conceptos universales de la organización, su propósito es la creación de una manera de abordar a la organización que utilice como punto de partida los elementos y los procesos comunes a todos los sistemas a partir del espíritu integrador de la teoría de sistemas”<sup>5</sup>. El análisis del sistema tiene su propio y particular criterio. Para abordar los sistemas y comprender su funcionamiento debemos responder algunas preguntas:

- ¿Cuáles son las partes estratégicas del sistema? Esto es, cuáles son los elementos por los que está conformada la organización, es decir áreas o departamentos y la función estratégica que cada uno desempeña para el objetivo de la misma.
- ¿Cuál es la naturaleza de su interdependencia? Es la razón por la que se relacionan de manera constante.
- ¿Cuáles son los procesos principales del sistema que vinculan a las partes y facilitan su mutuo ajuste? Son las relaciones de poder, la toma de decisiones e invariablemente la comunicación.
- ¿Cuáles son las metas perseguidas por el sistema? Este es mas que claro y es el objetivo mismo de la organización, el motivo por el que fue creada.

Con todo lo anterior se puede considerar que el sistema está compuesto por ciertas partes:

1.- *El individuo* y la estructura de personalidad que él aporta a la organización. Con respecto a la personalidad del individuo son aspectos elementales sus motivos y aptitudes que condicionan las diversas expectativas personales que él espera satisfacer mediante su participación en el sistema.

2.- *La organización formal*, la disposición formal de las funciones, es una pauta interrelacionada de tareas que suministra la estructura de los esfuerzos económicos y de eficiencia de la organización.

---

<sup>5</sup> ibid. p 58

3.- *Las organizaciones informales*, aquellas que no pertenecen a las organizaciones formales de la empresa y que se dan de manera no planeada pero que son indispensables para el desarrollo de cualquier organización.

4.- *La estructura de estatus y los sistemas de expectativas de roles*, es evidente que en cualquier organización formal los estatus y los roles están vinculados internamente por el ordenamiento jerárquico. Al mismo tiempo, también hay ordenamientos informales de estatus y roles por lo que respecta a los grupos de prestigio y las ocupaciones.

5.- *El ambiente físico* de la situación de trabajo, en el que se ejecuta la tarea, más las consideraciones técnicas, de ingeniería y eficiencia que vinculan entre sí a las distintas tareas ya que éste influencia directamente el comportamiento de los empleados en la organización.

Dentro de cada una de las partes del sistema existen interacciones de las unidades que las conforman. La causa fundamental de esas interacciones internas es la división del trabajo. La dependencia de las realidades dentro de las partes del sistema se origina en la especialización pues es ésta la que separa y une cada uno de los elementos; separa porque nunca ningún elemento va a realizar el mismo trabajo y une porque siempre va a mantener una estrecha relación la labor del uno con la del otro para lograr el objetivo común. Para poder comprenderlo mejor existen algunos procesos que vinculan a las partes y que contribuyen al mantenimiento de la organización. Éstos son:

1.- Procesos de conexión: son los que vinculan a todos los miembros de una organización, como la comunicación o la toma de decisiones. Por su acción mediadora se manifiestan en las interacciones básicas que mantienen la vida de la organización. "La comunicación permite que las partes de la organización conversen entre sí; aporta información originada en el mundo exterior y suministra los medios de almacenar y

recuperar la información del sistema".<sup>6</sup> Por tal motivo se considera un proceso de conexión ya que vincula al uno con el otro.

La comunicación y la decisión funcionan en una estructura de redes, la cual no necesariamente coincide con la estructura formal, ya que en su desarrollo intervienen factores de motivación, participación y adaptación. Ciertamente la comunicación puede desplazarse a lo largo de rutas, hacia centros de decisión que esquivan o superan los canales de comunicación establecidos.

Considerar los procesos de conexión con arreglo a un concepto de redes no implica admitir la anarquía o introducir el caos a las organizaciones, simplemente se reconoce que las grandes organizaciones tienen un número de dimensiones mucho más elevado que el que puede verse desde su estructura. A partir de estas dimensiones, de estas superposiciones organizativas, se obtiene la dinámica de las organizaciones, es decir cómo se mueven. "Si la comunicación tuviera que ajustarse constantemente a los canales establecidos formales se realizaría escasa actividad importante desde el punto de vista de la organización"<sup>7</sup>. Sin embargo, los sistemas de poder existen en las organizaciones, superpuestos en el sistema prescrito de autoridad formal. Gracias a estos nexos, especificados o no, las partes del sistema cobran vida.

2.- Las metas del sistema. Las organizaciones tienen tres metas que pueden estar interrelacionadas, como suele ocurrir en los sistemas complejos, o ser fines independientes por derecho propio. Estas metas son:

- *El crecimiento*, en los sistemas abiertos implica cambio según dos vectores: el desarrollo y la evolución estructural, pues como partes de un sistema tan cambiante necesitan buscar siempre el crecimiento de la organización para sobrevivir al flujo masivo de nuevas organizaciones (competencia).

---

<sup>6</sup> ibid. p 42

<sup>7</sup> ibid p 50

- *El desarrollo*, se refiere al despliegue de un organismo que parte de la etapa en que nace y llega a la madurez. En las organizaciones también hay un desarrollo negativo en el cual se disipan las energías y se provoca la muerte.
- *La evolución*, se refiere a un cambio estructural en un organismo, consecuencia de su adaptación a nuevas condiciones ambientales con la finalidad de seguir subsistiendo.

Con todo lo anterior y considerando a la organización como sistema se puede decir que una organización se explica como:

- Un sistema social: donde pueden utilizarse los numerosos y variados instrumentos de las ciencias sociales, para revelar las pautas y la importancia del modo en que se comportan los miembros dentro de una organización.
- Un sistema económico: donde los discernimientos proporcionados por la economía clásica pueden utilizarse para explicar una amplia gama de ocurrencias.
- Un sistema de procesamiento de datos: donde se requiere el conocimiento de la técnica de manejo de información para analizar las necesidades de comunicación.

Cada una de estas analogías es útil para explicar el funcionamiento de una organización ya que son tan complicadas que muchas veces sólo se pueden explicar a partir de la comparación analógica "las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo"<sup>8</sup>. Por su puesto no hay ningún modelo o plan conceptual simple que abarque toda la amplitud y complejidad de la realidad, ya que todos y cada uno de ellos pueden resultar efectivos en casos particulares.

Finalmente, cabe mencionar que la escuela de sistemas concede a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales, hace énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización y a la información como un factor clave

<sup>8</sup> Morgan, Gareth. Imágenes de la organización. Ed. Alfa-Omega, México, 1991. p. 109



dentro de los intercambios que se dan entre la organización y el ambiente para su conservación.

Para explicar a la organización y su funcionamiento desde el punto de vista de la escuela sistémica existe una analogía, la metáfora de la orquesta, quien retoma el funcionamiento sistémico aplicado a un sistema social, una orquesta, el cual se compone de roles, normas y valores, con la finalidad de lograr la integración y participación dentro del sistema y alcanzar el objetivo común.

### **1.1.1 LA METÁFORA DE LA ORQUESTA**

Esta metáfora fue introducida por Y. Winkin en Francia bajo el nacimiento de una nueva orientación "*la nueva comunicación*". Esta nueva comunicación fue mas o menos aceptada por los científicos que dominaban la comunicación, bajo el enfoque de la teoría sistémica de las comunicaciones.

Para ello se tenía presente un modelo gráfico, el de la orquesta, en los nuevos métodos de estudio de las comunicaciones pues este nos permite explicar las particularidades fundamentales de la comunicación-participación, uno de los conceptos principales de este modelo.

A grandes rasgos se puede explicar que el Modelo de la Orquesta menciona que las organizaciones se mueven como una orquesta, desde el punto de vista de la teoría de sistemas, integrada por individuos que tienen una función específica la cual tiene particular importancia pues cada uno de ellos trabaja, desde su propio modo y encabezado por una persona (director de orquesta) la cual dirige las acciones de cada uno de los individuos, para lograr que la música suene de manera armónica y clara. En

una organización el director de orquesta será el Gerente o Director General y el resultado sería que se logre el objetivo para el que ésta fue creada.

En un sistema de tal magnitud es imposible pensar la relación de sus elementos sin el intercambio de información y comunicación, pues es ésta la que realiza en ellos una función integradora con la finalidad de coordinar cada una de las partes que lo conforman para lograr la participación de cada uno de sus miembros y alcanzar la meta planteada.

En este modelo la comunicación se define en tres niveles:

### **1.- La comunicación-participación.**

Al interior de la orquesta (se dice que representa un grupo social), entre cada músico (aquellos representan los diferentes actores en un intercambio), cada elemento de cambio actúa en una comunicación –participación como un segmento de una estructura general de cambios entre una integración de actores, para alcanzar el objetivo del grupo.

Estos segmentos no existen mas que en una estructura de integración y al existir aportan esa contribución al funcionamiento general, pues su valor radica en el elemento como parte del sistema no como un segmento individual, se comprende bien, sobre la figura analógica, que "el segmento que juega un momento en la participación Integrada no toma su sentido jugando en un mismo momento ya que dentro de un sistema social cada momento es diferente"<sup>9</sup>.

Cuando se habla de comunicación-participación, desde el punto de vista de la escuela sistémica, nos referimos al proceso comunicativo que se genera en un sistema con la finalidad de lograr la participación de todos sus elementos a través de la comunicación. También menciona que un elemento de comunicación-participación no toma su sentido en un sistema de comunicación general sino sólo en el sistema de una organización

---

<sup>9</sup> Mucchielli, Alex. La nouvelle communication. Ed. Armand Colin. París,2000. p. 94

específica, pues cada una de ellas tiene comportamientos, normas, valores y un ambiente específico que es lo que hace que cada sistema social sea distinto y único.

El Modelo de la Orquesta es también portador de la idea de participación-colectiva. En efecto, los músicos de la orquesta juegan una participación, pero hasta que ellos juegan, ellos producen una cosa nueva: la interpretación de la participación. Cada segmento de comunicación-participación de cada actor participa, entonces, en una creación colectiva, la participación representa entonces, analógicamente, los juegos colectivamente fragmentados por los actores en la situación. Se puede decir, también, que esa fragmentación y esa situación de ser en una orquesta para interpretarla (ante los espectadores) representa analógicamente la problemática colectiva que los actores no pueden resolver juntos. Además, para participar en la producción colectiva, el actor sigue las reglas, él existe, para cada situación de producción, de las lógicas de participación según el lugar del actor en un sistema, en él existen reglas de intervención de los músicos según sus instrumentos en el concierto. Así pues, la producción colectiva necesita de los actores, que ellos representen las reglas de intervención para que éstas tengan validez dentro del sistema social.

## **2.- La comunicación estructura comunicativa.**

El Modelo de la Orquesta integra, a cada momento, las presentaciones de cada uno de los músicos al formar un sistema de comunicación orquestada dirigida por el jefe de la orquesta el cual se encuentra a la cabeza de la estructura.

El modelo lleva entonces también la definición comunicación-sistema, es decir de la comunicación en tanto al sistema de comunicación, todo entero, el cual en su interior se encuentra formado por una red de redes las cuales forman la estructura del sistema, por ello se dice que la comunicación es una estructura comunicativa y un fenómeno social.

La comunicación es, entonces, observable en diferentes niveles pues ella se muestra al interior de la orquesta, por lo que un músico hace en la sala del concierto, hace partir la orquesta, en la teoría sistémica de la comunicación, para un espectador. En la teoría sistémica de las comunicaciones, el observador pasa del nivel de los actores al nivel global colectivo para comprender justamente la coherencia de la comunicación-estructura colectiva y el reenvío de los actores, que no tienen conciencia mas que en su nivel propio de realización, el individuo participa en cada momento, como un músico en un performance colectivo, en cada momento del juego de todos los músicos existe una estructura de comunicación. Esta estructura se modifica a lo largo de la situación de representación.

La comunicación-estructura comunicativa es por definición la fotografía, en un instante dado, del juego colectivo de la orquesta. Nosotros reencontraremos este concepto de comunicación-estructura comunicativa en la teoría sistémica de las comunicaciones. Vendrá el llamado juego colectivo, este juego necesita ser repetitivo para ser recordado, en la realidad concreta de situaciones colectivas los actores sociales replten las mismas formas, la forma gráfica de esa repetición es la estructura.

### **3.- La comunicación creación colectiva.**

Al interior de la orquesta la interpretación colectiva de la partición debe ser también considerada como una comunicación en su conjunto.

La comunicación puede ser definida como una producción colectiva de un grupo que trabaja en esa producción bajo la conducta de un organizador.

Para explicar esta concepción es necesario integrar la totalidad de las presentaciones individuales, encontrando la coherencia y el sentido global que se guarda en esa totalidad, se escucha la música del conjunto y se evalúa la interpretación del conjunto, una vez el fragmento acabado. Se realiza pues una doble revisión del ambiente en el acto y después, cuando el trabajo ya fue realizado. No se contextualiza sobre los actores, sobre la integración de los actores no se puede contextualizar más sobre un

momento de expresión, pero sobre un lapso de tiempo se puede permitir la realización de la totalidad de la presentación.

El concepto de ambiente es importante en el análisis sistémico de las comunicaciones ya que directa o indirectamente éste va a regular los medios y canales en la comunicación en el sistema. Él permite llegar a la comprensión sistémica de las comunicaciones-participaciones, es decir a la interpretación del juego colectivo de los actores cara a la situación total en aquella en la que ellos están.

Cada modelo es portador de una interpretación *a priori* de los dones fenomenales.

Para tomar todavía una metáfora se puede decir que trabajar con un modelo en la cabeza, es como mirar el mundo con un par de lentes oscuros. Cuando se tiene al Modelo de la Orquesta como lentes de visión se va a privilegiar una organización de la comunicación. Para poder detectar problemáticas relacionadas con el desarrollo y funcionamiento del sistema en el modelo de la orquesta, éstas pueden manifestarse con las cuestiones siguientes:

*¿Quién conduce?:* Para saber quién es la persona que dirige a la organización y por qué, qué características tiene, cómo lo hace, cómo es visto por los empleados, pues la función de éste dentro del sistema es de suma importancia ya que es él el encargado de que toda la parte teórica y administrativa se aplique como fue prevista.

*¿Cuál código regulador?* Es el que se utiliza para lograr la cooperación y participación dentro de la empresa, pues como se está hablando de la comunicación como vínculo entre todos los integrantes del sistema es importante conocer y aplicar un código en común el cual debe regular tanto el comportamiento como las comunicaciones internas.

*¿Qué roles se juegan dentro de la organización?* Es de gran importancia conocer cuál es la función de cada uno de los elementos del sistema para evitar la especialización o la

duplicidad de funciones pues cada elemento desempeña una labor específica que determinará su posición dentro del sistema.

*¿Cuáles relaciones recíprocas?* Son las que mantienen unido al sistema, pues las relaciones entre cada uno de sus miembros le dan sentido y vida al sistema ya que representan su cultura.

*¿Cuál es el sistema de interacción?* Esto es, conocer cómo se van integrando los códigos y las personas para formar lazos de participación mutua.

*¿Cuál es el grado de satisfacción?* De los integrantes del sistema, pues el nivel de satisfacción va a determinar en gran medida el grado de motivación y participación de los elementos del sistema para cooperar con su función individual y alcanzar el objetivo general.

*¿Cuál es el nivel de observación?* Qué se tiene dentro del sistema para poder detectar errores y proponer soluciones de mejora (sistemas de evaluación).

*¿Cuál cambio colectivo?* Es importante tener siempre en cuenta que el sistema debe estar preparado tanto para el cambio externo como para el cambio interno y conocer el grado de disposición que los integrantes tienen ante una situación de cambio.

*¿Cuál sincronización?* Es la parte fundamental de un sistema, como en el Modelo de la Orquesta, pues una gran interpretación sólo puede lograrse a partir de la sincronización de sus miembros ya que mediante ésta se alcanzará la cooperación y la participación de cada uno para obtener un logro colectivo.

La definición de un sistema, en general, para el modelo de la orquesta es:

“Un sistema es una cosa, que dentro de alguna cosa (un contexto global), para alguna cosa (finalidad o proyecto) hace alguna cosa (actividad, funcionamiento) por alguna cosa (estructura, forma estable) que se transforma en el tiempo (evolución)”<sup>10</sup>.

Un sistema no es una simple suma de elementos, es un conjunto que posee características propias, diferentes de aquellos elementos tomados individualmente, así una colectividad no es un agregado de individuos que responden a una dinámica específica que no puede ser deducida a pedazos de cada participante. Es eso que hace que él exista en los procesos colectivos, reparables en diferentes situaciones e independientes de los individuos que componen tal o cual conjunto particular. De igual manera, la interacción no se reduce a la acción de un sujeto sobre otro sujeto. Esta hace que un sistema no sea la suma de sus elementos, y el análisis formal de segmentos artificialmente aislados igual que destruir el objeto que se estudia. Es necesario ir al corazón de esa complejidad, es decir a su estructura ya que esta se refiere a las propiedades de una organización y es la que hace que el comportamiento de un individuo sea distinto de una organización a otra. Además determina la cultura, el comportamiento, el clima y en gran medida la comunicación interna.

Para poder lograr esa comunicación-participación es necesario que exista un vínculo que integre todos los elementos del sistema a través de un sistema de comunicaciones.

#### **1.1.1.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE UN SISTEMA DE COMUNICACIONES**

“Un sistema de comunicación es un conjunto recurrente, regular y reparable de formas de intercambio existentes, en una cierta temporalidad, entre actores en su dinámica propia”<sup>11</sup> Este conjunto sistematizado recorre en diversos circuitos las comunicaciones que se intercambian unas con otras y se implican recíprocamente, y accede a una

---

<sup>10</sup> Mucchielli, Alex. *La nouvelle communication*. Ed. Armand Colin. Paris, 2000. p. 99

<sup>11</sup> *Ibid.* p.109

comprensión global de ese intercambio atravesando la construcción de la lógica (o problemática) de su funcionamiento (reposando sobre los componentes de sus paradojas, juegos, reglas, beneficios) y después atravesando la implicación de diversas emergencias dadas a su funcionamiento, tanto en el nivel de los segmentos de comunicación o de los espirales que componen a un nivel de valores formales en construcción, por construcción intelectual, los organizadores latentes.

Ese sistema de comunicaciones se vale de algunos principios los cuales representan las pautas de intercambio entre los actores que componen la organización para lograr la comunicación-participación.

#### PRINCIPIOS DE LA TEORIA SISTÉMICA DE LAS COMUNICACIONES.

*1.- Toda comunicación-participación no existe más que en un sistema de comunicaciones (una estructura comunicativa).*

Pues la percepción de un sistema de comunicaciones necesita un ambiente apropiado de una cierta amplitud ya que toda comunicación-participación es ella misma un sistema compuesto de una parte de contenido y de una parte racional (o de forma).

*2.- Cada segmento de comunicación-participación de la integración del sistemas es, su expresión concreta directa, confundida con una forma general de comunicación y una categoría de interacción.*

La explicación del sistema de comunicaciones reposa en gran parte sobre la percepción de las categorías generales de interacciones entre actores ya que cada forma de comunicación (categoría de interacción) se ofrece a la observación bajo múltiples formas concretas de expresiones.

*3.- Todo sistema de comunicaciones se forma en primer contexto por reportar las comunicaciones que lo componen, tomando un sentido.*



La parte racional de toda comunicación formal siempre tiene un contexto para partir del contenido de esa misma comunicación y tomar un solo sentido. La parte comunicación racional actúa por los procesos no conscientes.

*4.- Las comunicaciones participaciones de un sistema de comunicación actúan a través de los canales de interacción sobre las otras comunicaciones del sistema y sobre ellas mismas, diversas intervenciones nacen en esos canales, pueden tener el mismo resultado final sobre los elementos del sistema.*

Cada baja integración de segmentos de comunicación-participación entre dos actores es formalizable bajo la forma de una categoría de interacción, y esta puede ser de diversa índole. Los canales de causalidad circundantes son regidos por las reglas de acción entre los actores ya que cada momento puede y debe utilizar canales distintos dirigidos a un objetivo específico tomando en cuenta las reglas que presiden las interacciones entre los actores de un sistema de comunicación las cuales dependen directamente de los juegos de esos actores pues son éstos los que hacen que las reglas tomen vida al aplicarlas cotidianamente dentro de la organización.

*5.- Un sistema de comunicación-participación está regulado por las reglas que componen la lógica de su funcionamiento.*

La lógica de un sistema es dependiente del sistema global el cual debe regular las reglas del funcionamiento del mismo. El sistema existe por los esfuerzos reguladores del mismo sistema. Un sistema pone su fuerza en las ventajas que los actores encuentran en el juego colectivo pues cuando un sistema de comunicaciones es tomado en cuenta entre los actores, el juego que es creado toma su sentido en la voluntad de sus actores, esto es para ellos: *el juego que todos jugamos.*

*6.- Los fenómenos emergentes encuentran su existencia a través y en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.*

Las emergencias sistémicas participan en la fuerza del sistema. Una comunicación puede tener una acción de reestructuración del sistema de comunicaciones y hacer emerger de los fenómenos el sentido de su existencia.

*7.- Los sistemas de comunicaciones y los elementos que los componen son el soporte de los fenómenos paradójicos.*

Todo sistema de comunicación es portador de paradojas. El sistema de la comunicación humana con su parte de contenido y su parte racional lleva en él los elementos de contradicción generados en la comunicación paradójica la cual al realizarse entre seres humanos la hace más ambigua y compleja.

Concebida la organización como sistema de comunicaciones es importante considerar que para poder lograr una verdadera homogenización en el sistema es necesario que la comunicación se integre a toda la organización.

## 1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez entendida la complejidad de la organización como sistema es necesario comprender la complejidad de la organización y el concepto e importancia de la comunicación organizacional.

Los conceptos fundamentales para la comprensión de la comunicación organizacional son, además de organización (concepto explicado con anterioridad), información y comunicación ya que éstos tres elementos interrelacionados van a ser el soporte de la comunicación en las organizaciones.

Por información entendemos que es aquél intercambio de datos entre una(s) o varias personas con uno(s) o varios individuos, este puede ser de tipo verbal, visual o gestual y no necesariamente implica la respuesta del otro pues cuando se emite información sólo es necesario enviarla por medio de algún canal el cual va a servir como mediador para que llegue a su destino.

En cambio, la comunicación es un fenómeno que se origina naturalmente y "es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros"<sup>12</sup>. La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

Dentro de la organización existen una cantidad abrumadora de actos que son comunicación; si no participan directamente en reuniones o en entrevistas cara a cara, preparan informes, cartas o memorandos, procesan o distribuyen comunicaciones o reciben y leen mensajes.

---

<sup>12</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, segunda parte. Ed. Limusa. México, 1980. p 312.

Como se ha visto la comunicación es una actividad circunstancial a la vida de la organización "es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema"<sup>13</sup> pues como parte de un sistema organizativo la comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas las cuales se mantienen interrelacionadas gracias al intercambio de información que se realiza entre sus elementos pues dentro de esta red existen un sin número de flujos los cuales no necesariamente son los establecidos por la estructura de la organización, lo que hace a la comunicación organizacional más compleja ya que no solamente es enviarle información a los empleados sino que es un fenómeno mucho más complicado que consiste en una verdadera estrategia de comunicación en la que se busca conciliar tanto los intereses de la organización como los de los trabajadores en un proyecto organizacional que maximice los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta para lograr el objetivo central de la organización. Por ello, se dice que la comunicación es la esencia, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización pues de ésta depende la creación, coordinación, participación, desarrollo y sobrevivencia de un sistema organizado, por lo que debe tomarse con la importancia que tiene pues la mayoría de los gerentes piensan que sólo se utiliza cuando necesitan informarle algo a los empleados sin pensar en la situación en la que se desenvuelven y cómo ésta afecta tanto a la comunicación interna como al desempeño general de la organización.

Para aplicarla y comprenderla es necesario hablar de la definición de comunicación organizacional.

La comunicación organizacional consiste en su forma más simple en una serie de decisiones interrelacionadas las cuales se denominan subsistemas, están conformadas dentro del sistema, y necesitan estar relacionados para integrarse al objeto principal de la organización.

---

<sup>13</sup> Ramos Padilla Carlos G. Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México, 1998. p.11

"La comunicación organizacional se fundamenta en el intercambio de información y transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, identidad y el carácter de un sistema social o de una organización"<sup>14</sup>. Esto es, incluye todo lo que integra a la organización desde adentro como es el comportamiento de los trabajadores hacia la empresa, el clima en el que desempeñan sus actividades, incluyendo el grado de participación de éstos con la organización.

Para lograrlo se vale de algunos símbolos que se emplean dentro de una organización los cuales pueden ser; *verbales*, son expresiones orales que se dirigen a una o varias personas; o *no verbales*, son expresiones faciales y corporales que no implican el desarrollo de la palabra y que por tal motivo no son tomadas muy en cuenta por los demás pues no consideran que en una organización tanto lo que se dice como lo que no se dice genera impacto entre los empleados.

"La comunicación organizacional es un intercambio cotidiano y permanente de información dentro de una compleja organización. La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él: implica mensajes, flujos, propósito, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales"<sup>15</sup> por ello es tan compleja ya que las actitudes y sentimientos no pueden generalizarse, pues al hablar de personas nos ubicamos en la idea de las necesidades que deben cumplir para sentirse útiles en el desarrollo de la organización y éstas pueden ser muy diferentes de trabajador a trabajador pues mientras unos desean sólo ganar dinero otros buscan superación profesional, amistad o reconocimiento.

Es importante mencionar que algunos teóricos administrativos como Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de empresas, a lo largo de la historia, han denominado a la comunicación organizacional como el sistema nervioso de la administración ya que

---

<sup>14</sup> Ibid. p.16

<sup>15</sup> Idem.

es el conducto por el cual las Informaciones, que son las que mantiene vivo al sistema, se convierten en comunicación, lo que genera que dentro de la organización se creen los comportamientos que van a definir su cultura y le van a dar identidad frente a las demás.

“ La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte<sup>16</sup>. La comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización a través de la participación de cada uno de sus miembros para alcanzar el objetivo organizacional.

Con la información proporcionada en las definiciones anteriores se resume que la comunicación organizacional es:

- 1.- Un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es el proceso más importante. No es posible imaginar una organización sin comunicación.
- 2.- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 3.- Su objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- 4.- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- 5.- Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, ésta y su medio.

La comunicación organizacional está integrada por la comunicación externa y la comunicación interna; la externa es la comunicación que la organización realiza hacia afuera de su empresa con sus clientes, clientes potenciales y proveedores y la interna es la comunicación que la empresa realiza hacia adentro, con sus empleados, y en la

---

<sup>16</sup> Martínez de Velasco Alberto. Comunicación organizacional práctica. Ed. Trillas. México, 1991. p. 22

cual se centrará el presente trabajo de investigación pues si una empresa no tiene una adecuada comunicación interna muy difícilmente podrá lograr una buena comunicación externa, que es la imagen de la empresa al exterior y lo que la gente conoce de ella. De ahí la gran importancia de la comunicación interna dentro de la comunicación organizacional.

Por esa complejidad de la que se ha estado hablando en el desarrollo de la comunicación organizacional es importante tomar en cuenta que su estudio se aborda desde distintas ópticas o áreas de investigación las cuales forman una visión diferente que nos ayudará a lograr un enfoque más completo del objeto de estudio, pero al mismo tiempo más específico, si se le quiere dar una orientación individual, ya que su campo de estudio es muy extenso y, por tal motivo, muy rico.

### **1.2.1 ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una vez comprendido el concepto y alcance de la comunicación dentro de la organización es necesario entender que la comunicación organizacional es un aspecto multidisciplinario que abarca íntegramente diversos aspectos de la organización para obtener una visión más completa de su desarrollo y funcionamiento a través de diversas áreas de investigación sobre las cuales la comunicación tiene gran incidencia en el desarrollo organizacional.

Por tal motivo, es necesario saber que dentro de una organización la labor de un comunicador organizacional es la de conciliador ya que trabaja con y para la organización en su conjunto. A nivel directivo se relaciona con el Gerente para conocer la empresa, qué es y qué quiere, éste le proporciona la parte formal a la empresa y le da las herramientas para realizarlo. En la Gerencia el comunicador organizacional encuentra a un aliado pues es éste el que le va a ayudar y apoyar a difundir la información necesaria para lograr el objetivo de la organización. Y a nivel operativo,

donde radica la importancia del comunicador organizacional, se realiza el soporte y la base de lo que será la plataforma de comunicación estratégica para el comunicador quien realiza, dependiendo de la finalidad, diagnósticos organizacionales, plan de medios que presenten la manera más óptima para realizar el diseño y presentación de cada uno de los medios que puedan necesitar elaborando revistas institucionales, mensajes para medios externos y manuales. Además se hace cargo de la logística de los eventos de la empresa y se preocupa por todo lo relacionado con la empresa tanto a nivel interno como externo.

Bajo esta perspectiva se puede notar que las áreas de trabajo de investigación en comunicación organizacional son muy extensas y no hay ningún modelo o plan conceptual simple que abarque toda la amplitud y complejidad de la realidad, ya que todos y cada uno de ellos pueden resultar efectivos en casos particulares para objetivos específicos. Sin embargo, la comunicación organizacional puede estudiarse a partir de dos vertientes: la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es todo aquello que los públicos externos (fuera de la organización) conocen de una empresa, se encamina a la conservación y desarrollo de la organización en el entorno y busca posicionarse dentro de su sector mediante el uso, principalmente, de los medios de comunicación (cuando la organización es grande). Dentro de la comunicación externa el investigador organizacional puede penetrar en las siguientes áreas de investigación:

- **IMAGEN CORPORATIVA.** Se enfoca principalmente a las relaciones de la empresa con los medios de comunicación. Estudiando su situación actual para propiciar una opinión favorable de la empresa, sus productos y sus integrantes en medios y líderes de opinión proporcionando información general sobre la organización para posicionarla dentro del mercado.



Para investigar la imagen corporativa el comunicador organizacional necesita indagar sobre la situación de la empresa en el mercado y la manera de mejorar o reafirmar su imagen mediante una evaluación de medios de comunicación masivos relacionados con su público objetivo para que éstos conozcan quién es la empresa, qué hace, cómo lo hace y por qué deben consumirla.

- RELACIONES PÚBLICAS. Pretende lograr que cada empleado sea el gran promotor de la empresa a través de informar y motivar a la gente para atender y orientar eficazmente al público. Realizando diversas acciones en beneficio de la imagen de la empresa como comidas, regalos, recuerdos.

En este sentido, el investigador en comunicación organizacional realizará un estudio entre las personas que intervienen en el desarrollo y éxito de la organización y entre los principales promotores de la empresa...sus empleados.

- PUBLICIDAD. Busca el uso de la comunicación y medios alternativos para propiciar el uso de servicio o producto a través de algunas tácticas publicitarias.

En este apartado el investigador realizará un estudio de mercado de la situación del servicio o producto de la organización para realizar propuestas encaminadas a propiciar el uso del producto o servicio y así obtener mayores ventas.

- GENERACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES. En los que se integren a algunos socios, clientes y/o proveedores para mejorar la imagen de la organización y firmar algún convenio o contrato importante para la firma.

La comunicación interna es aquella que se genera dentro de la organización y que afecta notablemente el desarrollo de esta tanto en el comportamiento de sus miembros como en su clima organizacional y es el soporte de cualquier actividad organizacional pues no basta con lograr una excelente imagen con los públicos, clientes o los

proveedores si los empleados no se sienten parte importante para el desarrollo de la organización. Para abordar la comunicación interna el comunicador organizacional investiga las áreas:

- **COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA.** Es la comunicación generada a partir de la administración de la organización relacionada con su estructura, la participación de sus miembros, la toma de decisiones y las relaciones de poder.

Esta se obtiene indagando en los documentos formales de la organización como el Manual de Organización, Manual de Procedimientos, Manual de Funciones, historia de la organización para conocer la forma en la que ha evolucionado y su situación actual respecto a sus aspectos históricos más importantes.

- **AUDITORÍA COMUNICATIVA.** Investiga la situación de la comunicación dentro de la organización y la forma en que ésta se genera tomando en cuenta los flujos y redes de comunicación sobre los cuales la información circula y la eficiencia de los mismos, así como los canales de información con los que cuenta y su efectividad en el desarrollo organizacional pues cada medio es empleado con técnicas y fines muy específicos pues en la mayoría de las organizaciones la comunicación no tiene un aspecto primordial y se ve sólo como un inventario de medios utilizable en ocasiones especiales.
- **DIAGNÓSTICOS ORGANIZACIONALES.** Son la manera más efectiva que tiene el investigador organizacional para conocer la situación que se vive en la organización ya sea de comportamiento para entender cómo es la relación entre los integrantes de la organización y la manera de mejorarla, o para conocer el clima en el que desarrollan sus labores y cómo la luz, la temperatura y la falta de espacio privado pueden afectar en demasía el desarrollo de la organización.

El desarrollo de diagnósticos organizacional es un ejercicio muy sano tanto para el investigador en comunicación organizacional como para los miembros de la organización pues muy pocas veces ésta se preocupa de acercarse a sus miembros y conocer sus problemas, expectativas e intereses.

Cabe destacar que la labor del comunicador organizacional no termina en la investigación de la comunicación externa e interna, es más compleja, pues dentro de la organización circula gran cantidad de comunicación formal y comunicación informal.

La COMUNICACIÓN FORMAL es aquella que se encuentra establecida en la estructura de la empresa y marca quién debe reportarle a quién, se refiere a aspectos laborales y puede manifestarse a través de Informes o comunicados firmados por la organización con carácter formal.

En cambio, la COMUNICACIÓN INFORMAL es aquella que no se encuentra establecida por la organización ni tiene control alguno sobre ella pues se genera entre los empleados sin restricción, pero que afecta de igual manera que la comunicación formal al desarrollo de la organización, por ello debe ser tomada en cuenta con la misma importancia que la formal.

Con todo lo anterior, se puede concluir que las áreas de investigación en comunicación organizacional son tan amplias como nosotros queramos que sean pues abarcan al todo de una organización desde su administración hasta su desarrollo y funcionamiento tanto a nivel externo como interno desde lo formal hasta lo informal (lo cual resulta difícilmente cuantificable).

### 1.2.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA

"La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"<sup>17</sup>.

Sin duda alguna, la comunicación interna permite conocer no sólo el momento presente, sino también el horizonte del futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión para todos los integrantes de la organización. La comunicación interna genera valor dentro de la empresa pues todo lo que se realiza internamente es lo que le da identidad y cultura a la organización.

Cuando existen problemas de comunicación interna, los cuáles rara vez son aceptados por la gerencia al considerar que la comunicación es una actividad cotidiana la cual no requiere mucha ciencia, se produce una modificación en la actitud de los trabajadores tanto hacia su propio trabajo como hacia la misma empresa. Esto se explica porque, al no existir buena información o ser ésta insuficiente se produce una sensación de abandono que desmotiva profundamente al trabajador, pues la información veraz, transparente y periódica incrementa la disposición individual al trabajo, mejora las relaciones entre los directivos y los empleados. Esta es la importancia de una buena comunicación interna, la cual debe gestionarse desde el principio ya que, generalmente, cuando los directivos se dan cuenta que su empresa tiene grandes problemas de comunicación son cuando éstos son irremediables pues nunca hicieron un estudio previo sobre la situación de comunicación en su empresa y la manera de mejorar los procesos.

La importancia que ha adquirido la comunicación en la empresa ha hecho que sea imprescindible una red de comunicaciones en la organización. Dado que la inmensa mayoría de la comunicación dentro de las organizaciones puede clasificarse como

---

<sup>17</sup> *ibid.* p.30

informal, es lógico que sean los modelos informales de organización los que sirvan de base para crear las redes de comunicación, que son las líneas que sigue dentro de la organización. Por eso, al identificar las formas de redes de comunicación, se ha llegado a un esquema similar a las formas de agrupamiento informal abriendo la posibilidad a relaciones mayormente interpersonales.

Se puede hablar de tres tipos de redes:

1. *Redes de sistema total*, trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización.
2. *Redes de grupo*, identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización.
3. *Redes personales*, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización.

Dos temas a tener en cuenta en el estudio de una red es su integración y su apertura. La apertura hace referencia al número máximo de conexiones de la red y su entorno, sea éste interno o externo. Desde el punto de vista de la comunicación interna es más interesante la integración, que hace referencia a la existencia de fuertes lazos entre los componentes de la red.

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna por lo que es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar) en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: *cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.*

Existen diversos tipos de comunicación entre sus miembros, y ésta puede ser:

*- Formal*

El contenido de esta comunicación se refiere a aspectos laborales y lo habitual es que se realice a través de documentos escritos como comunicados o memorandos para entrelazar a los miembros de una organización siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. La velocidad de transmisión de la información es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas. El mejor ejemplo es cualquier organigrama.

*- Informal*

Esta comunicación se refiere a la transmisión de información sobre cuestiones de trabajo, pero se realiza a través de canales no oficiales, como reuniones en la cafetería o encuentros en los pasillos. Se caracteriza por ser más rápida que la comunicación formal. Ésta vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o la posición que ocupen.

La comunicación informal es de suma importancia para el estudio de la comunicación interna, pues se realiza cuando no se guía por los canales o procedimientos de comunicación establecidos por la organización para la transmisión de información, por tal motivo resulta ser la más peligrosa y la que muchas veces destruye la comunicación si no se trata con la debida precaución. Este nivel de comunicación se queda en los rumores, en el chisme o en el comentario.

La comunicación informal se da, la mayoría de las veces, porque está fallando la comunicación descendente, no se transmitieron los mensajes adecuadamente o simplemente la comunicación fue nula, no hay que olvidar que las organizaciones trabajan con personas las cuales tienen una gran necesidad de comunicar y comunicarse, por ello si no encuentran este proceso en la parte formal de la organización lo harán de la manera informal incluyendo muchos riesgos como el rumor y/o el chisme lo cual generará incertidumbre y graves conflictos internos.

Es importante tomar en cuenta que la comunicación informal abarca:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal.
- Charlas sin sentido laboral en el escritorio de un empleado o en el restaurante de la empresa.
- Informaciones de boca a boca que se transmiten a toda velocidad y de manera clandestina más o menos fieles al mensaje inicial (rumor).
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior.
- Circuitos de comunicación no previstos de manera oficial pero que se refiere a la actividad profesional.

Posteriormente en cuanto a la comunicación informal, cabe destacar que ésta presenta dos tipos de aportes principales a la organización; un aporte utilitario y un aporte terapéutico; el utilitario porque es útil, ya que los empleados tratan de buscarla a través del intercambio verbal de información; y un aporte terapéutico ya que muestra la capacidad libre de los individuos y grupos para comunicar quejas y problemas con la institución y proponer una gestión común de resolución y mejora.

Además, es necesario tomar en cuenta que la comunicación formal y la comunicación informal deben complementarse útilmente en aras de la eficacia y de la salud interna de la organización ya que lo formal sin lo informal es una visión mental que puede ser peligrosa si se trata en vano de concretarla, de tal manera procedimientos y formalismos no pueden regularlo todo, igual que, lo informal sin lo formal no sería mas que desorden.

Un aspecto importante pero muy delicado en la comunicación interna es el rumor, la rumorología da lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros los cuales se hacen especialmente peligrosos a causa de:

1.- Los procesos de distorsión a que están expuestos, pues como pasa de persona a persona cuando llega al final de la cadena la distorsión y la falta de conocimiento origina que haga el problema más grande de lo que era aparentemente.

2.-La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega, pues un rumor mal direccionado, por la amplitud de su alcance, puede destruir una organización entera.

3.- Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza.

Por lo tanto, se nos revela la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, la magnitud y el funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas. Aún a riesgo de ser reiterativo: el objetivo no es eliminar la comunicación informal sino prestarle la atención que se merece.

Sin embargo, muchas empresas experimentan dificultades a la hora de gestionar eficazmente su comunicación interna. Las principales barreras que suelen entorpecer los procesos de comunicación interna en las organizaciones están relacionadas con:

- La falta de formalización de los procesos de comunicación. No existen reglas ni políticas sobre dichos procesos o las que existen son inadecuadas.
- La sobreabundancia de información. También es importante controlar los flujos de comunicación informal que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de la empresa (rumores, chismes...). Este aspecto es particularmente crítico en entornos de cambio, cuando las personas están preocupadas por los cambios que puedan afectarles personalmente.
- La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de comunicación interna. Una comunicación interna eficaz debe tener como principales objetivos dar claridad y transparencia al proyecto empresarial, fomentar la participación en el día a día de la empresa e involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes.



Es importante recordar que, cuando hablamos de gestionar la comunicación interna, hablamos de gestionar toda la comunicación que ocurre dentro de la organización esta puede ser; vertical, descendente (desde los niveles superiores de la organización hacia el resto de los empleados) y ascendente (desde los empleados hacia los niveles superiores de la organización); y horizontal (entre los propios empleados, departamentos, unidades) y también informal (comunicación no determinada formalmente y sin intencionalidad organizativa), pues la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

Tomando en cuenta que las comunicaciones internas llegan por tres canales siempre que hablemos de gestionar la comunicación interna es muy importante considerarlos, éstos son:

**Contacto Personal:** es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

**Canales de Comunicación Controlados:** son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo Recursos Humanos, Comunicaciones Internas, Relaciones Públicas, Personal.

**Canales de Comunicación Masivos:** son responsabilidad del departamento que maneja la Comunicación externa de la organización.

Para tener una oportunidad de eficacia la comunicación interna ha de materializarse en un plan que siempre ha de estar apoyado por el equipo directivo. Para ello, es necesario que sea consciente de las ventajas de tipo económico como la mejora del clima laboral que le puede traer. Una vez logrado esto, ya se puede entrar a diseñar el

plan de comunicación, empezando por determinar el contenido de los mensajes a transmitir, averiguar los aspectos sobre los cuales hay más demanda de información y estudiar el plan de publicaciones (tanto las periódicas como las puntuales).

Sin embargo, el costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia ni tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Así, un Plan de Comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno.

Por último, es importante mencionar que la gestión de la comunicación interna está relacionada con la gestión de los tres tipos de información que necesitan los empleados: información relacionada con su trabajo en la organización, como salario y condiciones de trabajo; información sobre su actividad específica con el objeto de que sepan lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; e información sobre la empresa, la organización y el grupo con sus objetivos y sus políticas. Para poder lograr esta gestión la organización se vale de ciertos medios escritos, verbales y audiovisuales.

### **1.3 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

En el proceso de diagnosticar deficiencias absolutas de comunicación organizacional, de aplicar los correctivos necesarios, se debe tener en cuenta que no todas las áreas de la empresa necesitan la misma medicina, es decir, no todas tienen las mismas necesidades de información.

Cuando se les informa a los empleados qué está sucediendo y la Gerencia muestra que está interesada en ellos éstos se sienten más comprometidos, por ello es importante crear un plan de medios a nivel interno con la finalidad de contar con diferentes medios de comunicación aplicada a distinta información.

El tamaño de una organización nos indica qué tipo de comunicación debemos utilizar: la comunicación formal debe de realizarse siempre ya que ésta es la que sostiene a la organización; la informal se realiza con grupos menores de 15 personas y cuando existen grupos mayores, por la dificultad de comunicarse cara a cara, es importante realizar un Programa de Comunicación.

También es primordial reflexionar acerca de lo que se va a comunicar identificando el tema, mensaje principal, el mensaje secundario y su contenido, y para ello existen dos tipos de información:

- a) Operativa: explica procedimientos, instrucciones, asignaciones y notificaciones necesarios para hacer funcionar a la compañía.
- b) Informativa: no es directamente esencial para la marcha de la compañía pero adquiere importancia creciente.

Debe comunicarse siempre, aunque la frecuencia de la comunicación depende de la información. Este aspecto es muy flexible pues en una organización siempre hay algo que comunicar.

Después de recolectar la información y convertirla en mensaje, la labor siguiente consiste en comunicarla. Esto dependerá de diversos factores (el tipo de información, a quién va dirigida, qué se busca) los cuales nos ayudarán a elegir qué tipo de

comunicación (escrita, verbal o audiovisual) adoptaremos para enviar el mensaje, según el objeto y naturaleza del mismo, y qué medio.

A continuación se realiza un pequeño inventario de los medios que se pueden utilizar dentro de una organización para transmitir un mensaje de comunicación interna y en qué situaciones pueden emplearse.

### 1.3.1 COMUNICACIÓN ESCRITA

La comunicación escrita, como su nombre lo indica, es aquella que se encuentra plasmada en documentos y papeles formales que la organización emite con la finalidad de que los empleados tengan información importante de la empresa, del desarrollo de sus funciones y de temas de interés general relacionados con la organización en todo momento. A continuación se presentan los medios más utilizados en las organizaciones para difundir comunicación escrita y su función principal.

MEDIO	FUNCIÓN
<i>Papeles oficiales</i>	Memorandos, organigramas, manuales de funcionamiento y todo material escrito relacionado con el funcionamiento de la empresa el cual generalmente se encuentra membretado. Su función es tener la información importante por escrito la cual puede difundirse a diferentes personas un sinnúmero de veces
<i>Boletines de Información</i>	Su propósito es diseminar información inmediata. Es sencillo, corto, contiene sólo hechos, es información importante que debe llegar a los empleados lo más pronto posible.
<i>Hojas informativas</i>	Le informan a la gente lo que está sucediendo en su círculo de interés.
<i>Periódicos empresariales</i>	Generan grandes beneficios para la comunicación con el personal ya que proporcionan un medio regular de información sobre la marcha de la

	compañía, nuevos procesos, actividades del personal, avisos clasificados. Lo importante es que el periódico pueda leerse y manejarse con facilidad.
<i>Revistas</i>	La producción de textos y fotografías es de mayor calidad y se pueden publicar en intervalos mayores que los de un periódico.
<i>Informes a empleados</i>	Es una versión abreviada del informe anual y de las cuentas y otros puntos que afectan la fuerza laboral, es un ejercicio de comunicación pero hay que hacer un esfuerzo por resumir la información en unas ocho páginas si se pretende que alguien la lea.
<i>Carteleros</i>	Son un elemento permanente visible para todos, consiste en fijar la información sobre ella y en mantenerla atractiva, legible y revisarla con regularidad, generalmente se fija en la pared.
<i>Carteles</i>	Son sustitutos gráficos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos, pueden fijarse en tablillas de anuncios o colocarse en sitios especiales.
<i>Notas en sobres de pago</i>	Son efectivas porque llegan a todos los empleados sin costo adicional. Pero es importante utilizarlas con cierta medida ya que si cada quincena se les envía un mensaje informativo es posible que a las cinco o seis quincenas los empleados ya no le tomen interés.
<i>Notas instructivas</i>	Informan sobre lo que está sucediendo, hasta los niveles inferiores, para que se encuentren bien informados sobre el funcionamiento de la organización.
<i>Correo electrónico</i>	Se utiliza en los mensajes enviados de una computadora o terminal de computadoras a otra(s), incluso a larga distancia.
<i>Manuales</i>	Se destinan al suministro de educación sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas. Sirven para instruir y educar.

### 1.3.2 COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal es aquella que se da entre una o varias personas mediante la plática y el uso de la voz, este tipo de comunicación es muy efectiva porque se aleja de las ambigüedades o errores de interpretación para pasar al contacto personal, lo que aumenta el estima y la motivación en los empleados.

MEDIO	FUNCIÓN
<i>Contacto personal</i>	Es el intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos únicas personas mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones.
<i>Recorriendo instalaciones</i>	Es un sencillo ejercicio de comunicación y una forma de demostrarle al personal que se interesan en él, este recorrido deber ser adecuado habitual y sincero. Se debe reservar tiempo para ello.
<i>Reuniones masivas</i>	En las que el personal pueda ver al jefe y viceversa y en las que ambos reciban retroalimentación Instantánea.
<i>Reuniones de representantes</i>	Se reúnen para discutir los problemas y dificultades de la empresa de manera regular los representantes de los diferentes grupos que conforman a la organización.
<i>Reuniones de departamentos</i>	Se realizan entre los integrantes de un departamento con la finalidad de comunicarles a todos lo que está sucediendo dentro del departamento.
<i>Equipos de información</i>	Se acercan al personal para obtener información en todos los niveles.
<i>Presentación formal</i>	Es una comunicación estructurada la cual se realiza de manera formal y se apoya en audiovisuales.
<i>Asamblea de grupo</i>	Consiste en elaborar o ampliar una reunión o presentación con la introducción de una audiencia numerosa que puede participar o no en la discusión. Sirven para dar explicaciones, interesar o persuadir.
<i>Teléfono abierto</i>	Para comentarios y opiniones de los empleados.

### 1.3.3 COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Ayuda a asimilar mejor un mensaje, puede utilizarse de manera individual o combinada con otros medios de comunicación para transmitir un mensaje en forma efectiva, además de que producen mucho impacto, lo que mantiene al auditorio cautivo. Asimismo puede utilizarse con personas que por diversas razones no sepan leer o escribir. Los audiovisuales hacen que el personal se sienta más integrado y generan confianza.

MEDIO	FUNCIÓN
<i>Retroproyector</i>	Es muy útil para presentar información complicada y conversar sobre ello a medida que se va presentando el material.
<i>Diapositivas</i>	Son más efectivas con ilustración, además complementan su presentación básica, muestran y cuentan en su forma más sencilla y mejor presentada. Una presentación no debe ser muy larga, unos 15 minutos con promedio de 2 ó 3 diapositivas por minuto. Es muy importante que las diapositivas concuerden con los que se está diciendo y que actúen como ayuda para ilustrar puntos esenciales y hacerlos más efectivos.
<i>Diapositivas con cinta de grabación</i>	Se programa una cinta con diferentes voces, generalmente cuando la información se repite varias veces.
<i>Filmes</i>	Son reproducciones mecánicas de acciones reales o reconstruidas de personas, lugares, operaciones, procedimientos, situaciones o cosas destinadas a estimular la observación o la participación en la experiencia actual.
<i>Video</i>	Es el medio audiovisual con mayor flexibilidad y con menores costos y tiempos de producción. En la comunicación con el personal el video es entretenido y observable, se utiliza para mostrar cosas difíciles de descubrir por otro medio.

En la comunicación algunos medios sirven mejor para ciertos mensajes que para otros, para poder saberlo primero hay que establecer lo que uno quiere decir, posteriormente hay que mirar las herramientas que tenemos en busca del equipo adecuado y analizarlas cuidadosamente ya que los medios son el complemento para crear una Estrategia de Comunicación Efectiva, es decir, es de suma importancia decidir lo que desea comunicar y el método para llevarlo a cabo pues si uno se equivoca en la elección del medio es muy probable que el mensaje no tenga el impacto que hubiéramos querido que tuviera. Es conveniente también disponer de una estrategia central, o sea de un código de principios de comunicación, para la organización en particular el cual regulará toda la estrategia.

Finalmente, es importante mencionar que todas las organizaciones se valen de diversos tipos de medios para transmitir algún mensaje, pero existen algunas que tienen el apoyo completo e incondicional del gobierno para difundirlos, éstas son las empresas para estatales, y de las cuales forma parte nuestro objeto de estudio.

#### **1.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS PARAESTATALES**

Después de haber revisado la compleja relación entre comunicación y organización es necesario aplicar y estudiar este fenómeno en una empresa en particular. Para ello es importante comentar que legalmente en México las organizaciones o empresas se dividen en tres, éstas son:

- *Sociedad mercantil:* son aquellas que se forman con la finalidad de obtener algún lucro a partir de la venta o realización de algún producto o servicio. Un ejemplo de estas empresas es *Cola-Cola* la cual tiene la finalidad de vender su producto ya sea en una tienda, un restaurante o un teatro para obtener alguna ganancia.



- *Sociedad civil*: son aquellas que se integran para satisfacer alguna necesidad y puede tener fines de lucro. Un ejemplo son los Bufetes de Abogados ya que fueron creados para satisfacer una demanda social, la aplicación del derecho en el país, pero obtienen grandes ganancias por realizar sus servicios.
- *Asociación civil*: estas se conforman con la idea de satisfacer alguna demanda social y no tienen fines de lucro, por ejemplo *Alcohólicos Anónimos* ya que surgió por la necesidad de controlar el exceso de alcoholismo y drogadicción que existe en el país con la finalidad de ayudar a las personas a superar sus adicciones sin ningún afán de lucro, se sostienen a base de donativos.

Independientemente de su régimen legal, existen otras organizaciones que intervienen directamente en la administración pública federal y que adquieren gran importancia porque sus ingresos contribuyen notablemente al sustento y desarrollo del país. Estas son; la administración pública centralizada, la cual se encuentra formada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (es decir del presidente) en las que todo lo que hacen debe ser aprobado por el estado; y la paraestatal, la cual explicaremos detalladamente pues para poder entender la comunicación y desarrollo de nuestro objeto de estudio hay que entender cómo funciona y cuál es su relación con el gobierno.

Las empresas paraestatales "son organismos descentralizados, creados por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten."<sup>18</sup>

Para poder comprender este concepto es necesario explicarlo.

1.- Son organismos descentralizados, ya que se rigen por sus propias leyes en cuanto a la estructura de su órganos de gobierno y vigilancia, pues poseen una gran autonomía para realizar sus funciones, aunque deben sujetarse a algunas disposiciones del gobierno en cuanto a su participación en la economía nacional.

<sup>18</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ed. Porrúa. 2000. p.61

2.- Son creados por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, para la satisfacción de los intereses nacionales y las necesidades populares como son la salud, el derecho a una vivienda digna, el derecho a la educación.

3.- Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, esto es, que no son propiedad del Estado y que pueden emplear su patrimonio como mejor les convenga.

4.- Sin importar la estructura legal que adopten ya sea Sociedad Mercantil, Sociedad Civil o Asociación Civil.

Es decir, una empresa paraestatal es aquella sociedad nacional, donde el gobierno tiene participación directa, ya que en sus comités deberán tener representantes de Hacienda y Contraloría para vigilar el desempeño de la empresa y así, contribuir directamente, al sustento del país.

Para la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal la cual rige la constitución, desarrollo y funcionamiento de las paraestatales son empresas de participación estatal mayoritaria las siguientes:

- I. Las sociedades nacionales de crédito constituidas en términos de su legislación específica.
- II. Las Sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares de crédito, así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:
  - A. Que el Gobierno Federal, de una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios del más del 50% del capital social. Pues aunque tienen incidencia directa en ellas no tienen la propiedad absoluta.
  - B. Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de su capital social al que sólo pueda acceder el Gobierno Federal.
  - C. Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente

o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

En estas empresas de participación estatal mayoritaria la totalidad de los asociados, sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o servidores Públicos Federales, que participan en razón de sus cargos o alguna o varias de ellas se obligan a realizar las aportaciones económicas preponderantes las cuales serán asignadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Finalmente, cabe destacar que las relaciones entre el Ejecutivo Federal y las empresas paraestatales se encuentran reguladas por el sistema general de planeación y los lineamientos de gasto, financiamiento, control y evaluación por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Contraloría General de la Federación, ya que éstas tienen y deben tener acceso libre e ilimitado a la información financiera, económica y administrativa que en ellas se generen.

Con la información anterior se definen algunos aspectos importantes sobre la comunicación en las paraestatales por su constitución, desarrollo y funcionamiento

La comunicación en este tipo de empresas es muy importante realizarla hacia fuera ya que debe rendirle cuentas al gobierno constantemente, pues es necesario mantenerlos la tanto de lo que se realiza en la organización en cuanto a su situación económica y financiera, ya que aportan una parte del sustento de la organización para que después ésta se los retribuya por lo que Hacienda y Contraloría ponen particular interés en este tipo de empresas, además de que cada año se les debe de entregar un informe con los datos más importantes sobre la situación financiera de la empresa. Deben de manejar una comunicación muy abierta con éstas entidades y otras paraestatales pues tienen una relación recíproca muy estrecha. Su foco de interés se dirige más a la producción para obtener ganancias económicas que al bienestar de sus empleados.

Como cada una de las empresas paraestatales son necesarias para satisfacer las necesidades de estado y las de los individuos es muy importante que la gente conozca lo que hacen, cómo lo hacen y su contribución al país, por lo que deben mantener una comunicación muy abierta tanto con la presidencia como con los medios de difusión masiva. Pero aunque se lance una gran campaña de comunicación externa, tanto las paraestatales como cualquier otra organización, necesitan crear una Estrategia de Comunicación Interna en la que los trabajadores sepan dónde trabajan, para quién, cuál es la importancia de su organización para el sustento del país y qué es lo que los empleados hacen para lograr un México mejor, con mayores oportunidades de desarrollo, para lograr una verdadera identidad organizacional, pues lo que debería ser motivo de orgullo, trabajar para nuestro país, ahora es confundido con ineptitud y corrupción lo que hace que los empleados no se sientan motivados...pero una de las funciones de una comunicación estratégica bien dirigida es crear una cultura de motivación y participación.

Un ejemplo de empresa paraestatal con que cuenta el gobierno de México es Petróleos Mexicanos (PEMEX).

## 2.- PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX)

Una vez comprendida la conformación y funcionamiento de las organizaciones, a partir de las teorías explicadas en el capítulo 1, es necesario conocer y entender al objeto de la presente investigación: Petróleos Mexicanos.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) es una empresa nacional encargada de la exploración y explotación del petróleo, propiedad del Estado mexicano, tanto en tierra como en mar, así como de la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de productos petrolíferos y petroquímicos con los que trabajan otras empresas nacionales e internacionales relacionadas a la fabricación y comercialización de fertilizantes, plásticos, fibras, fármacos, entre otras cosas. Su funcionamiento es significativo para el desarrollo del país ya que por su actividad financiera es la empresa más importante de México pues aporta más de 28% del sustento tanto en materia de impuestos como resultado de la comercialización de sus productos.

"Petróleos Mexicanos es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo tanto en términos activos como de ingresos en la activación y trato del petróleo. Con base en el nivel de reservas y su capacidad de extracción y refinación se encuentra entre las cinco compañías petroleras más importantes a nivel mundial."<sup>19</sup> Para poder lograrlo, a lo largo de su historia, sufrió grandes transformaciones las cuales la han colocado en el lugar que ocupa actualmente y que es importante conocer para saber cómo se conformó y cómo se ha ido adaptando a los grandes cambios del entorno ya que estos cambios se convertirán en el soporte ideológico de cada una de las acciones que la empresa realice, PEMEX es una empresa con más de 65 años de existencia, desde 1938, y a lo largo de este tiempo le ha tocado vivir numerosas transformaciones internas y externas que la ponen en el lugar que ocupa actualmente .

---

<sup>19</sup> Manual de Organización de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. PEMEX. México, 1994. p. 12

El capítulo 2 profundizará sobre la situación histórica y administrativa tanto de Petróleos Mexicanos como de la Gerencia de Recursos Humanos ya que aunque la Gerencia es nuestro objeto de estudio al formar parte de un sistema, depende de la Subdirección de Administración y Finanzas y ésta a su vez depende de la Dirección General de PEMEX Exploración y Producción, mantiene una estrecha relación con cada uno de sus elementos, los cuales establecen una interdependencia resultado de la estructura administrativa sobre la cual se desenvuelven pues siempre para lograr la coordinación y participación de los otros elementos del sistema necesitan estar en constante comunicación.

## **2.1 FECHAS HISTÓRICAS MÁS RELEVANTES**

Durante más de 65 años Petróleos Mexicanos ha sufrido numerosas transformaciones en el plano administrativo, económico y estructural, no solamente a nivel local (en México) sino mundial pues por sus actividades sustanciales el entorno afecta su desarrollo de manera significativa ya que sus actividades financieras se encuentran estrechamente ligadas a los mercados internacionales, y a las cuales ha tenido que adaptarse para ubicarse en el lugar que ocupa actualmente. Por tal motivo, es importante conocer y entender los hechos que le han dado historia a esta organización y la manera en que han sido fundamentales para su desarrollo a través de una recopilación cronológica de los sucesos más importantes.

El 18 de marzo de 1938, el gobierno de México decretó la expropiación petrolera de las propiedades de las compañías extranjeras que controlaban la explotación y aprovechamiento de los recursos petroleros del país.

La expropiación penalizó el desacato de las autoridades a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de empresas extranjeras, que públicamente se pusieron de acuerdo para incumplir una decisión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante la cual se les obligaba a mejorar las condiciones económicas y sociales de los

trabajadores a su servicio; así mismo, puso en manos del gobierno de México y de los trabajadores de la industria, la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en materia de petróleo y de sus derivados, y constituyó el primer paso en el camino para reivindicar el dominio directo de la nación en lo relativo a los minerales y sustancias existentes bajo su suelo.

El 19 de marzo del mismo año se crea el Consejo Administrativo del Petróleo para el manejo provisional de los bienes expropiados de las compañías, más tarde, el 31 de ese mismo mes, se funda la Exportadora Nacional del Petróleo a la que se le encomendó la venta de los productos petroleros al exterior.

El 7 de junio de 1938, se decreta la creación de la institución pública Petróleos Mexicanos, como órgano descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el objetivo de manejar en definitiva los bienes inmuebles expropiados, desapareciendo con esto el Consejo Administrativo del Petróleo. En esta misma fecha desaparece también la Exportadora Nacional del Petróleo y se crea la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

El 8 de agosto de 1940, se decreta finalmente la liquidación de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, así como de la Administración General del Petróleo Nacional (organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria), unificando en Petróleos Mexicanos toda la Industria Petrolera Nacional.

En los últimos años Petróleos Mexicanos ha estado inmerso en un sostenido proceso de cambio, con el fin de dar cumplimiento a las metas que contemplan los Programas relacionados con la empresa pública y la modernización energética, lo que dio lugar a que el 16 de julio de 1992 se publicara en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Para realizar tal

modernización organizativa, se partió de dos premisas; primero, se mantendrá la propiedad y control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos y, segundo, se conservará la conducción central de Petróleos Mexicanos sobre cada una de las áreas en que se estructuren las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta las comercialización de los productos.

Sobre estas dos bases PEMEX sufrió una transformación estructural creándose cuatro nuevos Organismos Subsidiarios descentralizados, que tendrán a su cargo, las funciones de: Exploración y Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica y, Petroquímica, respectivamente; y un ente corporativo encargado de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria Petrolera Estatal en su conjunto.

El trascendente cambio obedece al gran desarrollo que ha tenido la Empresa, a la necesidad de acotar racionalmente actividades para una más eficiente y eficaz realización, a la dinámica de los tiempos actuales que nos conducen a una acelerada modernización y, a la conveniencia de encarar, con una nueva perspectiva, el futuro quehacer de Petróleos Mexicanos, estructurándose de forma tal que pueda competir exitosamente en los mercados nacionales e internacionales.

Estos aspectos históricos son los más relevantes en la historia de PEMEX y representan la base fundamental, documentada, que nos ayudará a comprender la situación actual de la organización tanto a nivel interno como externo y las grandes transformaciones que han marcado la dirección de la empresa más importantes del país.

## **2.2 PETRÓLEOS MEXICANOS HOY**

Actualmente, las actividades de PEMEX abarcan la explotación y exploración de hidrocarburos, así como la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de productos petrolíferos y petroquímicos. Según la Asociación Mexicana de



Actividades, PEMEX es una macroempresa ya que cuenta con 134 000 empleados a nivel nacional y trabaja con los estándares nacionales de calidad, pues su principal competencia son las empresas petroleras internacionales.

Como se vio en el capítulo 1, al ser una empresa paraestatal, Petróleos Mexicanos funciona como organismo público descentralizado ya que sus principales actividades corresponden en exclusiva al Estado pues éste es el encargado de realizar las acciones exclusivas a las áreas estratégicas del Petróleo, demás hidrocarburos y petroquímica básica, por conducto de PEMEX y sus organismos Subsidiarios.

"Petróleos Mexicanos, creado por decreto el 7 de junio de 1938, es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de México D.F. que tiene por objeto ejercer la conducción central y dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal."<sup>20</sup> Es uno de los sustentos fundamentales del bienestar de la Nación, ya que satisface las necesidades colectivas en materia de hidrocarburos, abasteciendo con oportunidad los productos extraídos de tierra firme y del mar y que, transformados industrialmente, generan cuantiosos ingresos de gran valor para el país.

En efecto "Petróleos Mexicanos garantiza la seguridad energética del país, sobresaliendo como principal instrumento de las finanzas públicas ya que aporta cantidades sustanciales por concepto de impuestos, que en conjunto representa un poco más del 28% de los ingresos de la Federación."<sup>21</sup> Por tal motivo, es una empresa de gran importancia para el desarrollo del país. Al realizar sus actividades en el ámbito regional, ya sean de exploración y explotación, refinación o relacionadas con la producción de petroquímicos, Petróleos Mexicanos impulsa la economía transformando las regiones en verdaderos polos de desarrollo industrial, al generar empleos con la consiguiente derrama económica por los salarios de los trabajadores.

---

<sup>20</sup> Ibid. p.14

<sup>21</sup> Manual de Cultura Organizacional. Petróleos Mexicanos. México 2000. p. 16

Como se vio con anterioridad, nunca hay que perder de vista el objetivo o razón de ser de la organización pues es este el va a regir todas las acciones realizadas por cada uno de los elementos que la conforman.

En Petróleos Mexicanos su propósito, u objetivo general, es *aprovechar racionalmente los hidrocarburos y sus componentes para contribuir al desarrollo sustentable del país.*

Además, tiene un ideario el cual representa la razón de ser de la empresa porque está conformado por su misión, su visión y sus valores que marcan su dirección y su esencia, y el que debemos de tomar en cuenta siempre para poder conocer los por qué de la empresa, pues cada una de las acciones particulares deben encaminarse al logro colectivo, y son los elementos que van a regir toda propuesta comunicativa. Cabe destacar que este ideario se encuentra impreso en el Manual de Organización de Petróleos Mexicanos, el cual no ha sido actualizado desde 1994 (hace más de 9 años) y al cual poca gente tiene acceso, es decir se encuentra impreso en papel pero muy poca gente lo conoce y, menos aún, lo aplican.

Su misión:

Ser reconocida como una empresa de alta productividad en la incorporación de reservas y en la producción y manejo de hidrocarburos, comprometida con el desarrollo y bienestar de su personal y con la mejora continua de su organización y siempre respetuosa de las comunidades y entorno ecológico en donde opera.

Su visión:

Convertirse en la mejor empresa petrolera del mundo: operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos y petroquímicos de calidad con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

## Visión para el 2006:

PEMEX, orgullo de México y de los petroleros, se ha convertido en la mejor empresa petrolera del mundo, que propiedad del estado, y gracias a la entrega y compromiso de sus empleados, opera en forma oportuna, moderna, transparente, eficiente y eficaz con estándares de excelencia y honradez.

La economía nacional ha dado un giro gracias a que Pemex, a través de sus alianzas con la industria, se ha posicionado como palanca del desarrollo nacional generando altos índices de empleo. Su tecnología de vanguardia le ha permitido aumentar sus reservas y reconfigurar su plataforma de exportación, vendiendo al exterior crudo de mayor calidad y valor, además de ser autosuficiente en gas natural. Abastece materias primas, productos y servicios de altísima calidad a precios competitivos y cuenta con una industria petroquímica moderna y en crecimiento.

Pemex es una empresa limpia y segura, comprometida con el medio ambiente, su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal le ha permitido seguir siendo un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del país.

## Sus valores:

Calidad: hacer bien las cosas.

Mejora continua: hacer las cosas cada vez mejor.

Oportunidad: hacer las cosas en el momento apropiado.

Satisfacción al cliente: obtener los resultados deseados por el cliente.

Productividad: aprovechar en forma óptima los recursos disponibles para conseguir los resultados deseados.

Responsabilidad: responder por la realización de funciones, por el ejercicio de atribuciones y por el cumplimiento de compromisos.

Respeto: reconocer derechos, acciones y esfuerzos de la Empresa y compañeros de trabajo en la búsqueda de un clima laboral armónico.

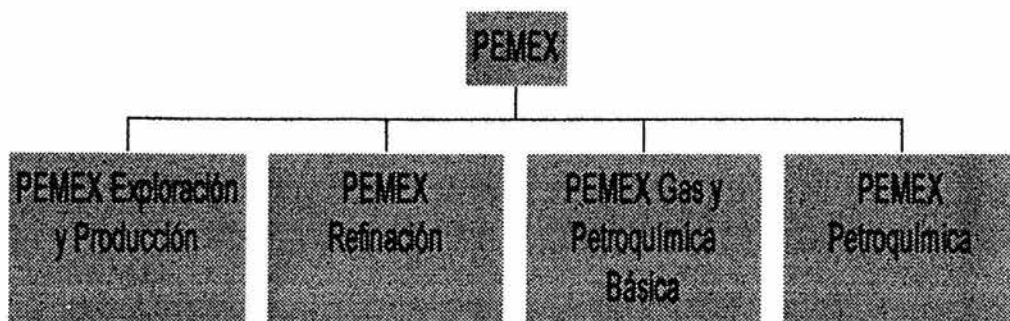
Orgullo de pertenencia: lograr y mantener un sentido de identidad y lealtad para la empresa.

Seguridad Industrial: cuidar de la integridad física, tanto de los trabajadores, equipo e instalaciones de la empresa, como de las personas y bienes de la comunidad.

Conciencia ecológica: respetar y mejorar el medio ambiente.

*Con lo anterior se puede concluir que **Petróleos Mexicanos** es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.*

En cuanto a su organización PEMEX opera por conducto de un ente corporativo y cuatro organismos subsidiarios.



- **PEMEX Refinación:** produce, distribuye y comercializa el combustible y demás productos petrolíferos.

Las funciones básicas de Pemex Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano, así como la planeación, administración y control de la red comercial, además de la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio Integrantes de la Franquicia Pemex para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.

- **PEMEX Gas y Petroquímica Básica:** procesa el gas natural y los líquidos del gas natural; distribuye y comercializa el gas natural y el gas LP; produce y comercializa productos petroquímicos básicos.

Dentro de la cadena del petróleo, Pemex Gas ocupa una posición estratégica al tener la responsabilidad del procesamiento del gas natural y sus líquidos, así como del transporte, comercialización y almacenamiento de sus productos. En el ámbito internacional, Pemex Gas es una de las principales empresas procesadoras de gas natural, con un volumen procesado durante 2002 de 3,527 millones de pies cúbicos diarios (mmpcd) y la segunda empresa productora de líquidos, con una producción de

446 miles de barriles diarios (mbd). Cuenta con una extensa red de gasoductos en el país a través de la cual se transportan cerca de 4,000 mmpcd de gas.

Adicionalmente, Pemex Gas constituye una fuente importante de trabajo, al emplear a poco más de 10,500 trabajadores petroleros.

- **PEMEX Petroquímica**, a través de sus empresas filiales elabora, comercializa y distribuye una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.

Su actividad fundamental son los procesos petroquímicos no básicos derivados de la primera transformación del gas natural, metano, etano, propano y naftas de Petróleos Mexicanos. Pemex Petroquímica guarda una estrecha relación comercial con empresas privadas nacionales dedicadas a la elaboración de fertilizantes, plásticos, fibras y hules sintéticos, fármacos, refrigerantes, aditivos.

- **PEMEX Exploración y Producción**: tienen a su cargo la explotación y exploración del petróleo y gas natural.
- **Un Corporativo**: es el responsable de la conducción central de la dirección estratégica de la Industria petrolera estatal, de asegurar su integridad y unidad de acción.

También se conforma, de manera independiente, de **Petróleos Mexicanos Internacional**, quien realiza las actividades de comercio exterior de Petróleos Mexicanos y;

El **Instituto Mexicano del Petróleo**, el cual proporciona a PEMEX apoyo tecnológico tanto en la extracción de hidrocarburos como en la elaboración de productos petrolíferos y petroquímicos.

Se divide por regiones a nivel nacional en:

Sede: son las oficinas gerenciales que se encuentran en la ciudad de México D.F. las cuales cumplen un papel importante para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Región Norte: comprende desde la frontera con Estados Unidos de Norteamérica hasta el río Papaloapan; sus oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Poza Rica, Veracruz.

Región Sur: comprende desde el río Papaloapan hasta la frontera sur del país y cuyas oficinas se encuentran en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Región Marina (noreste y sureste), comprende la Sonda de Campeche, y sus oficinas administrativas se encuentran en ciudad del Carmen, Campeche.

Como comunicadores es importante considerar que se debe buscar esa congruencia entre lo que se dice (misión, visión y valores) y lo que se hace (parte de su estructura organizativa). Sí, soñar no cuesta nada...pero hay que trabajar para lograrlo.

Por tal motivo, y por la amplitud del objeto de estudio, es necesario orientar el trabajo de investigación al Organismo Subsidiario PEMEX Exploración y Producción, sin olvidar que al trabajar como un sistema (relacionado con otros subsistemas) mantiene una estrecha relación con las otras subsidiarias.

### **2.2.1. PETRÓLEOS MEXICANOS EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN**

PEMEX Exploración y Producción (PEP) tienen a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural del territorio mexicano y cuenta con más de 25 000 trabajadores a nivel nacional.

Las actividades más sustantivas de PEP son: la exploración y producción del petróleo y gas natural, transportación, almacenamiento y comercialización con la finalidad de crear

zonas que funcionen como centros de resultados con responsabilidades técnicas y administrativas.

"Los recursos naturales de México, proporcionan reservas petroleras importantes: los costos de descubrimiento y desarrollo son relativamente bajos comparados con los otros productores internacionales; la producción promedio de los pozos petroleros mexicanos es superior a la media internacional."<sup>22</sup> Por su importancia y dimensión PEP tiene la responsabilidad de realizar sus actividades conforme a los más altos estándares de excelencia internacional, esto supone un profundo compromiso y un gran reto: ***transformar a PEP en una empresa modelo de eficiencia.***

Como organismo descentralizado de PEMEX "PEP tiene la facultad de realizar un manejo administrativo autónomo y responsable, con el poder de decisión sobre los aspectos técnicos, financieros y funcionales relativos a sus actividades."<sup>23</sup>

Para ello tiene un ideario, congruente con el de Petróleos Mexicanos, el cual tiene una misión y objetivos específicos.

Su filosofía se dirige a organizar y administrar de la mejor manera a Petróleos Mexicanos (Exploración y Producción) aplicándola se asegurarán inversiones rentables; crecientes de manera sana y se continuarán manejando productivamente, sin perder de vista el desarrollo de sus recursos humanos y la importancia social de la empresa.

La misión de PEP debe ser consecuente con la de Petróleos Mexicanos es decir: *PEMEX Exploración y Producción es el organismo descentralizado de PEMEX, responsable de maximizar el valor económico a largo plazo derivado de la incorporación de reservas de crudo y gas natural; de desarrollar y explotar racionalmente los yacimientos, así como de producir y manejar los hidrocarburos eficientemente. Estas actividades las realizarán apegándose a la política de incorporación y explotación de*

<sup>22</sup> <http://www.smx.pep.pemex.com/empre/epobjeti.html>

<sup>23</sup> <http://www.smx.pep.pemex.com>

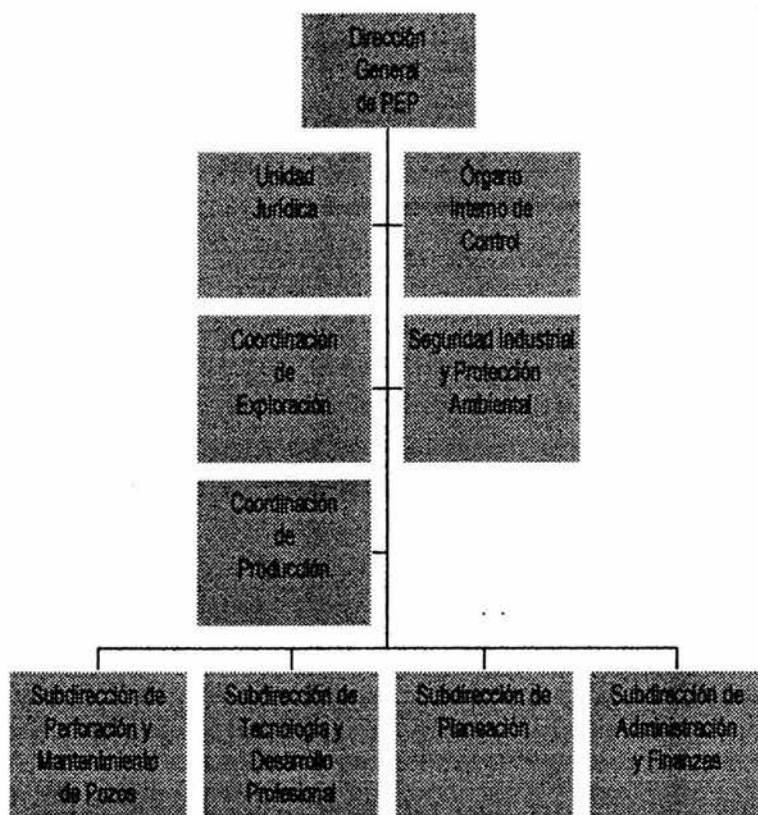


*reservas establecida por el Estado, satisfaciendo las normas vigentes de seguridad industrial y protección ecológica y cumpliendo con las obligaciones adquiridas con el Estado y con la sociedad.*

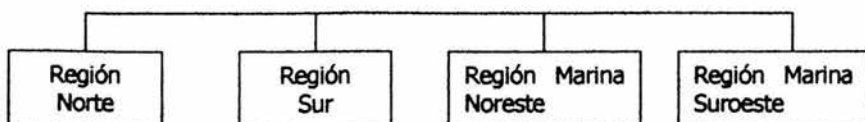
*La visión de PEMEX Exploración y Producción es, deberá ser reconocida como una empresa de alta productividad en la incorporación de reservas y en la producción y manejo de hidrocarburos, comprometida con el desarrollo y bienestar de su personal y con la mejora continua de su organización y siempre respetuosa de las comunidades y entorno ecológico en donde opera.*

La estructura organizacional de PEP se constituye por una Dirección General; cuatro Subdirecciones; la Subdirección de Perforación y Mantenimiento de Pozos, la Subdirección de Tecnología y Desarrollo Profesional, la Subdirección de Planeación y la Subdirección de Administración y Finanzas; dos Coordinaciones, la Coordinación de Exploración y la Coordinación de Producción; y tres Unidades en Sede, Unidad Jurídica, Órgano Interno de Control y Seguridad Industrial y Protección Ambiental; además de cuatro Subdirecciones Regionales, ubicadas en cada una de las cuatro regiones del país.

## ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN



En lo general, los órganos sede tienen un carácter estratégico y normativo. Las cuatro regiones: norte, sur, marina suroeste y marina noreste, son áreas de exploración y explotación de yacimientos responsables de coordinar las actividades operativas, y sede México, la cual tiene carácter exclusivamente administrativo.



**Dirección General.** Es la encargada de dirigir y coordinar todas las acciones de PEMEX Exploración y Producción.

**Unidad Jurídica.** Establece y difunde la normatividad que rige cada una de las áreas que integran PEP, vigilando su cumplimiento y sancionando la falta de este.

También realiza la revisión jurídica de los convenios y contratos celebrados por PEP, la prevención y resolución de conflictos de índole jurídica en los que se involucren o pudieran verse involucrados intereses y/o patrimonio del organismo, así como la resolución de consultas de naturaleza jurídica.

**Seguridad Industrial y Protección Ambiental.** Establece y difunde la normatividad en seguridad industrial y protección ambiental, vigilando su cumplimiento, así como programa y jerarquiza las acciones de seguridad y conservación del medio ambiente, evaluando su rentabilidad y grado de cumplimiento. Además de capacitar y asesorar a las comisiones y comités en materia de seguridad industrial y protección ambiental.

**Órgano Interno de Control.** Coordina el establecimiento de sistemas de control contable financiero, evaluando la información financiera contable, presupuestal y estadística de PEP; efectúa la revisión y análisis integral de las operaciones contables realizadas por el organismo y norma y establece los sistemas de control interno que aseguren la protección de los activos y operaciones de PEP.

**Coordinación de Exploración.** Su función es asesorar al cuerpo directivo en la toma de decisiones de su especialidad, así como proponer y coordinar los programas nacionales de exploración de hidrocarburos, vigilando su cumplimiento y evaluando el desarrollo. También regula, propone y autoriza la aplicación de programas de desarrollo tecnológico relacionados con la ingeniería petrolera, en la exploración de yacimientos y producción.

**Coordinación de Producción.** Su función es asesorar al cuerpo directivo en la toma de decisiones de su especialidad, así como proponer y coordinar los programas nacionales de producción de hidrocarburos, vigilando su cumplimiento y evaluando el desarrollo. También regula, propone y autoriza la aplicación de programas de desarrollo tecnológico relacionados con la ingeniería petrolera, en la explotación de yacimientos y producción. Además coordina los programas de transportes, distribución y comercialización de hidrocarburos entre centros de producción y/o procesos, a los de consumo, almacenamiento y embarque y certifica los volúmenes de hidrocarburos con destino interno y externo, así como sancionarlos.

**Subdirección de Perforación y Mantenimiento de Pozos.** Establece y actualiza las normas y procedimientos para integrar, validar y difundir planes, programas de perforación y mantenimiento de pozos, así como evaluar técnica y económicamente los resultados obtenidos, comparándolos con parámetros internacionales, de igual manera detecta y señala oportunamente las causas de desviación, proponiendo las medidas correctivas y monitoreando las tecnologías empleadas por PEMEX en las operaciones de perforación y mantenimiento de pozos, detectando las diferencias tecnológicas.

**Subdirección de Tecnología y Desarrollo Profesional.** Elabora los programas de mantenimiento de las instalaciones y equipos, implanta las normas, sistemas de trabajo y procedimientos de seguridad de las diversas especialidades. Así como mide y dirige el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos en materia de seguridad y protección ambiental. También efectúa y coordina los programas de servicios a pozos y desarrolla proyectos de ingenierías e inversión en la creación de la infraestructura para la explotación petrolera, programas de desarrollo tecnológico relacionados con la ingeniería petrolera en sus especialidades de construcción y mantenimiento de instalaciones y equipos de PEP.

**Subdirección de Planeación.** Elabora y estructura programas de diagnóstico y evaluación de operaciones y gestión administrativa considerando los programas

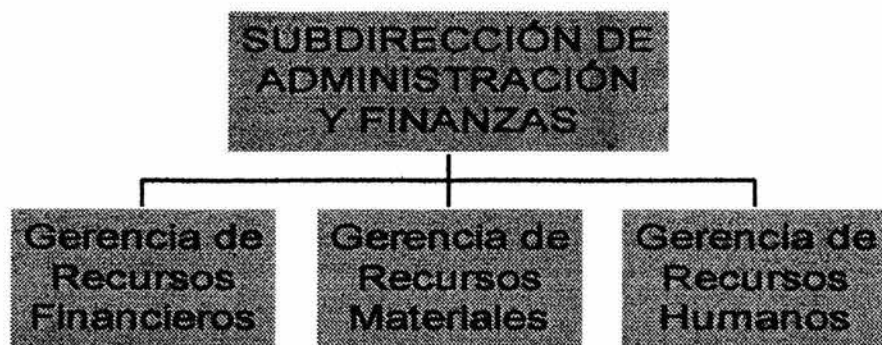
institucionales en la materia. Además dirige los esfuerzos de desarrollo informático hacia el uso apropiado de la tecnología. De igual manera planea la conceptualización, diseño, desarrollo, implantación y operación del sistema de información gerencial que permita la oportuna toma de decisiones de la dirección, así como elabora y establece la normatividad que garantiza la compatibilidad en el flujo de la información en los sistemas ejecutivos de información.

**Subdirección de Administración y Finanzas.** Apoya a las unidades que conforman la dirección de PEP en materia de prestación de los servicios administrativos, para su eficiente operación, administra el sistema de recursos humanos y de desarrollo organizacional, contrata la prestación de servicios a terceros, planea, dirige y controla los procesos involucrados en el sistema de finanzas de la Subdirección. Además suministra los servicios jurídicos necesarios para garantizar la fluidez de las operaciones de PEP y proporcionar los servicios de adquisición inmobiliaria, administración patrimonial y de servicios generales de manera económica y oportuna.

Se conforma en sus cuatro regiones del país: norte, sur, marina noroeste y marina suroeste y, en sede México, las oficinas administrativas.

#### **2.2.1.1 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Esta subdirección se conforma por tres Gerencias, en las cuales se distribuyen las actividades sustanciales de la Subdirección de Administración y Finanzas, sede México. Estas son: la Gerencia de Recursos Financieros, la Gerencia de Recursos Materiales y la Gerencia de Recursos Humanos, en la cual se centra nuestra investigación.



**Gerencia de Recursos Financieros.** Su función consiste en regular, orientar la planeación, ejecución y control de los recursos financieros; integrar y consolidar el presupuesto de PEP; vigilar que las inversiones y el control de rendimientos se lleven a cabo de acuerdo a la normatividad vigente en la materia; determinar y evaluar los impuestos, derechos, productos y aprovechamiento, así como pagos a proveedores y contratistas de la empresa; y vigilar y controlar los bienes asegurados.

**Gerencia de Recursos Materiales.** Establece la normatividad y metodología para regular y orientar la planeación, ejecución y control de las adquisiciones, almacenajes, servicios generales y administración patrimonial así como la contratación de obras, bienes y servicios, vigilando su correcto cumplimiento y ejerciendo la representación de la empresa ante éstas. Vigila y analiza los programas de suministro y la celebración de concursos y contratos sustentados en un estudio técnico-económico y de mercado para obtener la mejor elección para beneficio de la organización.

**Gerencia de Recursos Humanos.** Establece la normatividad y metodología para regular y orientar la planeación, ejecución y control de los procesos de organización, integración, desarrollo de sistemas, desarrollo humano, capacitación y de las relaciones laborales, evaluando los resultados de su aplicación. Define y establece los planes de mejoramiento administrativo, establece y mantiene actualizados los manuales de

organización, inducción, procedimientos, puestos y de normatividad requeridos por la empresa. Consolida y analiza la Información sobre el desempeño de la organización, con el objeto de evaluar las tendencias y realizar estudios y análisis que permitan mejorar y optimizar su progreso.

La Gerencia de Recursos Humanos representa un aspecto central en la vida de la organización ya que es la encargada de vincular los intereses tanto de la organización como los de los trabajadores, pues ella actúa como portavoz de la empresa en la transmisión de información de la administración hacia los trabajadores pero no se preocupa por conocer las necesidades de información que tienen los trabajadores sobre la administración, por lo que no existe una estrategia comunicativa que integre tanto a la administración como a los empleados para lograr el objetivo organizacional y consolidar una cultura organizacional sólida.

#### **2.2.1.1.1 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Según la teoría de la organización, representada en su ideario, la Gerencia de Recursos Humanos, como eje de la investigación, representa un papel estratégico en el logro de los objetivos organizacionales y aunque existen las bases teóricas para lograrlo no se preocupan por integrarlo a los objetivos de la Gerencia, pues su Manual de Organización dice:

Para hacer de PEMEX la mejor empresa petrolera estatal del mundo, las áreas de Recursos Humanos tendrán que:

- Consolidar el clima organizacional capaz de atraer, desarrollar y retener al personal que, comprometido con la Industria, tenga el mejor perfil profesional y productivo del sector.
- Administrar eficazmente los sistemas de recursos humanos para contribuir a una cultura de trabajo dirigida al servicio respetuoso de las personas y los valores.

- Asegurar una sana relación laboral y una gestión transparente orientada a la creación de valor, el respeto por el medio ambiente y la seguridad.
- Construir una organización abierta y capaz de aprender de su propio desempeño y experiencia para asegurar el cumplimiento del propósito y la visión de PEMEX.

Y sin embargo no existe un programa, como tal, que integre alguno de estos lineamientos, lo cual representa un gran problema ya que sólo existen en papel pero realmente la organización no se preocupa por llevarlos a cabo, y tome en cuenta la razón de ser de la Gerencia, por lo que debe instituir y adecuar sus programas y proyectos al objetivo del área, el cual es:

*Construir una organización flexible, con líderes íntegros y un ambiente de trabajo en equipo, creativo e innovador.*

Tomando en cuenta:

Su misión:

Garantizar que PEP cuente oportuna y eficientemente y de acuerdo a la normatividad, con los elementos organizacionales y con el personal suficiente, satisfecho y comprometido, que sean necesarios para asegurar su competitividad internacional.

Su visión:

Soluciones para una empresa Innovadora y competitiva.

Su visión al 2006:

PEMEX se convirtió en la mejor empresa petrolera del mundo gracias a que la función de recursos humanos contribuyó a implementar una organización flexible, con alta capacidad de respuesta a los cambios demandados por el entorno. La intervención cotidiana del personal es comprometida, íntegra, creativa e innovadora, ha fortalecido su desempeño y esta satisfecho por su aportación y reconocimiento.



Sus valores:

Vocación de servicio

Innovación

Responsabilidad

Congruencia

Honestidad

Proactividad

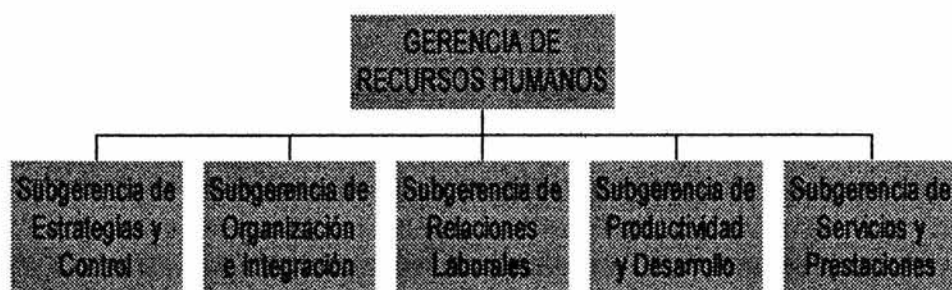
Es importante considerar que el espacio dedicado a los valores considerados como ideales para regular las acciones de los miembros dentro de la Gerencia se presentan muy ambiguos pues se definen los valores generales de Petróleos Mexicanos, pero los particulares de la Gerencia de Recursos Humanos son muy vagos.

Todos estos elementos, los cuales representan la razón de ser e ideología del objeto de estudio de la presente Investigación, son de suma importancia ya que son la base a la que se debe adecuar toda estrategia de comunicación interna, pues ésta debe buscar la congruencia entre el ser (lo que es actualmente) y en deber ser (lo que la empresa y los manuales de organización dicen que debe ser) y si esta base no está bien comprendida y dirigida a los trabajadores no se podrá lograr el objetivo, pues si la misma Gerencia no explica qué entiende por vocación de servicio, innovación, responsabilidad, congruencia, honestidad y proactividad, que son los valores que propone para regular las acciones de los miembros de la Gerencia cómo va a hacer que los trabajadores los conozcan y apliquen para crear un comportamiento homogéneo.

Por ello es importante conocer y entender su estructura formal, como elemento clave, ya que es ésta la que nos va a ayudar a determinar los flujos formales de comunicación y de toma de decisiones que siguen los trabajadores, así como el comportamiento y el clima de la Gerencia.

Como se ha visto en la parte de estructuras organizativas, PEMEX, y por lo tanto la Gerencia de Recursos Humanos, trabaja con una estructura infinitamente plana, resultado del aumento paulatino de sus funciones y dependientes directos de una misma área, este tipo de estructura organizativa busca, a través de la división de funciones, hacer los procesos tanto de trabajo como comunicativos más funcionales, de acuerdo a la visión de la organización, al formar un sinnúmero de redes, casi imposibles de romper, que representan tanto el comportamiento de los empleados como el clima de la organización, así como su comunicación interna.

La estructura de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, está integrada por cinco Subgerencias y se representa gráficamente de la siguiente manera:



**Oficina de la Gerencia.** Es la encargada de realizar la representación de la Gerencia, ante personal externo e interno, y de mantener contacto estrecho con los demás elementos de la organización (las otras Gerencias y Subdirecciones).

Tiene 6 empleados: un Gerente, un coordinador, una secretaria particular para el Gerente, una secretaria para departamentos centrales, un chofer y un administrativo auxiliar.

**Subgerencia de Estrategias y Control.** Tiene la función de crear estrategias para mejorar la comunicación interna y externa, así como aplicar métodos de control sobre la

situación comunicativa de la Gerencia: es la encargada de realizar el Manual de Inducción, Procedimientos, la revista interna y su distribución, el desarrollo de medios internos (carteles, boletines, trípticos) y la logística de los eventos.

Cuenta con 15 empleados, de los cuales hay: un Subgerente, nueve especialistas técnicos, un auxiliar técnico, una secretaria particular para el Subgerente, un técnico en electrónica, una secretaria para departamentos centrales y un oficinista.

**Subgerencia de Organización e Integración.** Tiene a su cargo la organización e integración de los recursos financieros, humanos y materiales del área, destinando y controlando el presupuesto asignado, los recursos materiales que se utilizan (computadoras, impresoras, faxes, papelería) así como la inducción de los trabajadores a la Gerencia.

Tienen 17 empleados, un Subgerente, diez especialistas técnicos, dos coordinadores con especialidad técnica, una secretaria particular para el Subgerente, una secretaria a departamento central, un taquimecanógrafo y un oficinista.

**Subgerencia de Relaciones Laborales.** Su función se orienta hacia todo lo relacionado con el trabajador: situación contractual, antigüedad, puesto, función y productividad, para identificar plenamente a cada uno de los trabajadores con los que cuenta PEP, es la encargada de dar referencias sobre los trabajadores cuando solicitan algún servicio o prestación.

Tiene 15 empleados: un Subgerente, siete especialistas técnicos, un coordinador, una secretaria particular para el Subgerente, dos secretarías a departamentos centrales, auxiliar técnico y un oficinista.

**Subgerencia de Productividad y Desarrollo.** Su función es lograr la productividad dentro del área y el desarrollo individual de los empleados para así, obtener el desarrollo colectivo de la organización a través de la capacitación constante de todos sus miembros.

Tiene 16 empleados: un Subgerente, diez especialistas técnicos, una secretaria particular para el Subgerente, dos secretarías a departamentos centrales y dos oficinistas.

**Subgerencia de Servicios y Prestaciones.** Se encarga de informar y llevar a cabo todo el trámite relacionado con los servicios y prestaciones a los que el trabajador de PEP tiene derecho: fondos de ahorro, becas para hijos de los trabajadores, becas de estudio para los trabajadores, servicio médico, derechohabencia, financiamiento de vehículos, crédito hipotecario, préstamos administrativos, permisos económicos, vacaciones, entre otros.

Tiene 30 empleados, integrados por: un Subgerente, trece especialistas técnicos, ocho coordinadores con especialidad técnica, un auxiliar técnico, , una secretaria particular para el Subgerente, tres secretarías a departamentos centrales, un auxiliar administrativo y dos oficinistas.

Además, dentro de la Subgerencia de Servicios y Prestaciones se encuentra el *Departamento de Operación laboral y Servicios y Prestaciones*, el cual es el contacto entre los empleados de PEP y la Gerencia de Recursos Humanos pues a través de él se realizan las solicitudes, el trámite y la respuesta de los asuntos relacionados con el desarrollo del trabajador y los servicios y prestaciones a los que tiene derecho.

Tiene a su cargo cuatro áreas técnicas, y dos secciones de operación a través de la jefatura de servicios al personal. Las áreas técnicas a cargo del departamento son las áreas de; Integración; Reclutamiento, Selección e Integración; Evaluación, Desarrollo y Capacitación; y el área de Relaciones Laborales. Las secciones de operación a cargo del departamento a través de la jefatura de servicios al personal son las secciones de Control de Servicios y Atención a Usuarios y la de Control de Operación. Cada una de dichas secciones se encuentra subdividida en tres sub secciones. En la primera se encuentran la subdivisiones de Credencialización y Derechohabencia; la de Archivo y Kardex, y un Módulo de Atención. Por otro lado, en la segunda sección de operación se encuentran las subdivisiones de Contratos y Ausencias; Pagos y Descuentos, y Conexos.

Se integra por 31 empleados: cinco especialistas técnicos, dos profesionistas técnicos, seis auxiliares técnicos, una secretaria, un contador auxiliar, dos asistentes, doce auxiliares administrativos, un encargado de sección y un administrativo auxiliar.

Esta es la parte teórica de la organización, ahora con el diagnóstico vamos a integrar la parte práctica de la Gerencia de Recursos Humanos para formar una visión más completa de la Gerencia y unificar ambas partes hacia una misma dirección.

Es importante mencionar que el diagnóstico se aplicará a los 100 trabajadores que integran la Gerencia de Recursos Humanos, sin importar su función o su nivel jerárquico a través de diferentes metodologías, por ello es necesario determinar una metodología adecuada tanto para el número como para la función de los trabajadores que nos ayude a llegar de la mejor forma a resultados más claros y confiables en la investigación.

Finalmente, cabe mencionar que cada uno de los aspectos mencionados en este capítulo influyen directamente en el desarrollo y aplicación de la metodología para elaborar la estrategia de comunicación interna aplicada a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, ya que tanto la teoría organizacional como los formalismos de la organización representan el eje central de cualquier propuesta organizacional y el punto de partida para realizar el diagnóstico organizacional.

### 3.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para abordar al objeto de estudio de la presente investigación, la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos Exploración y Producción, sede México, se realizará un diagnóstico organizacional integrado por un diagnóstico; de *cultura*, con la finalidad de conocer si la filosofía de la Gerencia es conocida y aplicada por todos sus miembros ya que la cultura dentro de una organización se crea y se sustenta en ella misma a partir de las creencias, valores y otros símbolos que estructuran su cotidianeidad; de *comportamiento*, para conocer cuál es el comportamiento individual de los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos respecto al objetivo colectivo a partir de la visión del líder y de los grupos que la integran y de las relaciones entre éstos; de *clima*, para detectar las condiciones físicas, materiales y sociales en las que los empleados realizan su trabajo y la manera en que éstas afectan su desempeño laboral, así como su grado de participación en asuntos relacionados con el desarrollo y funcionamiento de la Gerencia, y; de *comunicación interna* para conocer la situación de la comunicación interna en la Gerencia, tipos de comunicación, medios de comunicación utilizados con sus ventajas y desventajas, necesidades de comunicación y propuestas comunicativas.

El diagnóstico organizacional se aplicará a todos los empleados a partir de dos metodologías; a los líderes se les realizará una entrevista semi-profunda y a los empleados se les aplicará una encuesta-cuestionario, con los datos arrojados tendremos ya la primera aproximación a la problemática organizacional en la Gerencia, con la finalidad de proponer una estrategia de comunicación interna que contrarreste los problemas y maximice las ventajas encontradas en la auditoría.

Entonces, se puede decir, que el diagnóstico organizacional aquí planteado se desarrollará como un proceso analítico que nos permitirá conocer la situación real de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, a partir de su cultura, comportamiento, clima y comunicación interna, en un momento dado para detectar

problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

### **3.1 DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al hablar sobre el diagnóstico de cultura organizacional, es importante tomar en cuenta que una empresa esta constituida fundamentalmente por personas y que la estructura organizacional, los recursos, las estrategias y el valor económico no tienen sentido sin esas personas las cuales la construyen día a día y son su esencia misma y su razón de ser.

En la empresa circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianidad en que ésta se desenvuelve; símbolos que configuran un patrón de pensamiento y de acción para todos sus integrantes. Todos estos conceptos son manejados y distribuidos a través de la comunicación, ya que es el vínculo para que lleguen a los miembros de la manera en que la organización pretende que sean conocidos y aplicados a través de diversos medios.

De esta manera, se comprende que la cultura se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en una organización compuesta de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (comportamiento) de todos los que la conforman. Estos modelos de cultura se crean y se sustentan en la organización misma ya que una vez implantado un tipo de cultura en una organización comienza a sostenerse con las aportaciones que cada miembro de la organización le hace, además del reconocimiento que esta cultura adquiere, lo cual define el carácter de la organización.

La influencia de la cultura raramente es uniforme ya que los individuos integrados en una cultura pueden ser muy diferentes y contener diversas personalidades mientras comparten mucho en común (objetivos, ideología), esto sucede también con los grupos que se forman en las organizaciones y crean una *cultura colectiva*. Entonces, se puede



decir que la cultura es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante situaciones con las que se enfrenta o ha de enfrentarse y es única y diferente en cualquier organización. La cultura tiene que ser aprendida y después sostenida; aprendida ya que debe ser transmitida por la organización misma y sostenida mediante soportes comunicativos emitidos hacia sus integrantes pues para una empresa su gente es fundamental ya que ellos facilitan, entorpecen y, en el peor de los casos, destruyen la cultura de una organización.

En toda empresa hay un patrón vigente de comportamientos, creencias y valores que son tomados como válidos y establecen el marco de referencia compartido que opera indicando cuál es el modo de pensar esperado, estableciendo así mismo a qué y a quién se debe ser leal y orientando la forma en que han de realizarse las cosas. Esto es la cultura organizacional.

La naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas, se dice que la organización tiene una cultura fuerte si sus integrantes *aprehenden* éstas reglas de comportamiento, es decir las hacen propias de sus actos cotidianos para construir una cultura organizacional sostenida e inquebrantable; si, por el contrario sus empleados no logran entenderlas, asimilarlas y, por lo tanto, aplicarlas se dice que la organización tiene una cultura débil la cual puede ser fácilmente quebrantable ante cualquier situación de riesgo como el cambio o la incertidumbre. De ahí la importancia de construir una cultura fuerte en la organización que haga frente a cualquier cambio o situación inesperada.

Como se vio en el capítulo anterior la Gerencia de Recursos Humanos de PEP cuenta con un ideario y una estructura organizacional que reflejan la cultura deseada por el área... el reto es que ésta filosofía sea transmitida y aplicada a todos sus miembros para formar el clima deseado tanto por la Gerencia de Recursos Humanos de PEP como por PEMEX, y esto sólo puede lograrse a partir de una comunicación estratégica efectiva.



Uno de los métodos más fáciles para apreciar la naturaleza de la cultura es simplemente observar el funcionamiento cotidiano de los grupos que conviven en la organización, en ella se encontrarán los modelos de Interacción entre los individuos, eje esencial de cualquier organización, en el lenguaje que emplean, las imágenes que utilizan (metáforas), los temas de los que conversan, y sus variados rituales lo cual nos ayudará a determinar la cultura generada dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México.

En esta parte del diagnóstico la observación directa será nuestro principal método de investigación ya que al estar la Gerencia, al igual que la organización, inmersa en un proceso de cambio e incertidumbre en el que los aspectos formales de la cultura no se encuentran definidos si se les cuestiona a los empleados acerca de temas específicos del ideario de su área pueden caer en grandes conflictos y contradicciones lo que ocasionaría un gran ruido dentro del área, "*si los mismos jefes, que son los encargados de difundir las funciones tanto de sus áreas como de cada uno de sus miembros, no saben a qué área pertenecen, mucho menos los trabajadores*"<sup>24</sup> por tal motivo esta parte de la investigación se realizará de manera sigilosa y tranquila.

Además de la observación directa, el diagnóstico se complementará con la aplicación de una encuesta-cuestionario para conocer la forma en que los empleados se apropian de la cultura organizacional a partir de los elementos esenciales de su filosofía.

Pero para evitar ambigüedades desde la metodología es necesario explicar qué es una encuesta-cuestionario y con qué finalidad va a ser aplicada. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en recopilar información de una muestra para realizar un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o conocen de forma parcial; para levantar una encuesta se utiliza como instrumento el cuestionario, el cual debe sustentarse en la teoría de la investigación y se

---

<sup>24</sup> Entrevista con el Superintendente de la Subgerencia de Estrategias y Control de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP.

dirige a conocer aspectos específicos de las variables del objeto de análisis utilizando diversas constantes.

Entonces, la técnica de la encuesta se utiliza para realizar una investigación cuantitativa a través del cuestionario como instrumento, para darle un enfoque más completo a la investigación según diversas áreas de interés.

El TÓPICO sobre el cual se basará el diagnóstico de cultura organizacional en la encuesta-cuestionario es:

- La apropiación de los elementos de Identidad en la Gerencia de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción, sede México.

Con los resultados arrojados del diagnóstico de cultura organizacional podremos darnos cuenta qué tan fuerte o débil se encuentra la cultura dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, y conocer posibles problemas surgidos desde la interpretación y difusión de la misma filosofía empresarial que afectan el comportamiento, el clima y la comunicación de la organización.

Por ello, es importante conocer cómo los empleados actúan a partir de las pautas establecidas por la organización en su comportamiento cotidiano.

### **3.2 DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Una vez conociendo la manera en que los empleados se apropian de los elementos ideológicos en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, es necesario conocer cómo estos elementos se traducen en acciones que generan el comportamiento

organizacional. Cuando se habla sobre un diagnóstico de comportamiento organizacional es muy importante conocer qué es el comportamiento organizacional, cuál es su importancia y cómo se diagnostica.

Bien, el comportamiento organizacional son todas aquellas acciones individuales de los integrantes de una organización que crean un comportamiento colectivo, esto es: *toda organización está compuesta invariablemente por actores que se desenvuelven e interactúan, de manera individual, dentro de ella para darle vida y esencia. Cuando hablamos de organización y actores debemos de corresponderlos, pues no pueden considerarse como polos opuestos o autónomos, de hecho se encuentran en una relación de dependencia donde la organización necesita de individuos para que se consolide y los individuos necesitan pertenecer a una organización (de cualquier tipo) para que sean reconocidos y puedan satisfacer sus necesidades individuales.* Por ello sería imposible pensar a la Gerencia de Recursos Humanos sin sus miembros, sin las personas que trabajan y viven dentro de ella ocho horas o más al día y que, de alguna manera, se consideran parte de la organización, pues dentro de todo PEMEX la Gerencia de Recursos Humanos representa un elemento estratégico en su administración ya que es el vínculo entre la dirección y sus empleados y es, a su vez, la Imagen de la Gerencia de Recursos Humanos hacia PEMEX Exploración y Producción por la esencia de sus funciones.

Este comportamiento tiene como mediador a un elemento imprescindible en la interacción de sus elementos dentro la organización: la comunicación, pues es ésta la que crea y reproduce patrones de comportamiento dentro de cualquier sistema organizativo, sin ella no habría un comportamiento, traducido en acciones de los miembros que la conforman.

El diagnóstico de comportamiento organizacional se mide a partir de dos elementos de actuación en la organización: el líder y los grupos, ya que éstos directa o

Indirectamente determinan las pautas de acción de los miembros y regulan las Interacciones, el primero por su posición jerárquica y los segundos por sus afinidades.

### 3.2.1 El líder.

“El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de la organización. Por una parte, representa la cultura de la organización (la forma de vida institucional) y por la otra, ostenta el poder (la capacidad de regular y controlar). Estas cualidades se encarnan en una personalidad, un compuesto dinámico de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el objeto de ejercer influencia y así garantizar que la organización actúe como una unidad en circunstancias disímiles.”<sup>25</sup> Es importante mencionar que el liderazgo implica un proceso de influencia el cual puede ser utilizado para favorecer a la organización, si es bien canalizado, o para perjudicarla, si no se conduce de manera estratégica.

Una de las principales fuerzas de la organización son los líderes, los cuales ejercen la autoridad, ya que ellos marcan el ritmo y razón del trabajo, además de que generan el clima laboral. De ellos depende en gran medida la visión que tienen sus empleados en el trabajo.

Todo liderazgo es una representación de un orden y de una manera de hacer las cosas, representar es encarnar un modelo que posea algún sentido. El liderazgo es un modelo que permite a los trabajadores de una organización configurar el sentido de su puesto y justificar la existencia del mismo a través de su cotidianeidad.

Su personalidad es la que marca la pauta a seguir por los empleados, dependiendo de su forma de ser, su carácter y su dominio de las cosas adquiere mayor reconocimiento de su grupo de trabajo y, al mismo tiempo, de la organización. Para poder conocer estas cualidades propias del líder, la psicología social menciona que el líder es la persona

---

<sup>25</sup> Serrano, Rafael et al. La organización habitable. Ed. Fecha. México, 2001. p.46

con posición o estatus mas alto dentro del grupo y es producto de la interacción de los miembros de un grupo, pues son éstos los que le dan valor. Bajo este mismo concepto se dice que el líder desempeña cinco funciones principales; *coordinar al grupo*, manteniéndolos informados sobre lo que cada uno debe hacer y lo que los demás hacen la lograr el objetivo; *lealtad al grupo*, fomentada por las relaciones personales pues cuando un líder es apreciado por sus subordinados genera una relación de lealtad en la que los integrantes también esperan que su líder sea leal defendiendo los intereses grupales; *toma de decisiones*, pues sus decisiones deben velar por la integridad de sus subordinados; *plantear metas u objetivos*, a los cuales se dirigirán todas las acciones comenzando por las del líder; y, *solucionar problemas grupales*, funcionando como mediador ante cualquier conflicto y no como generador de ellos, como ocurre habitualmente, y esto sólo se puede lograr a través de una comunicación efectiva transmitida por personas específicas, las cuales funcionen como mediadoras en el proceso de comunicación al interior de la organización.

El liderazgo es, entonces, un punto fundamental para llegar a comprender el comportamiento del conjunto de personas que se reúnen en la organización para lograr un fin común por su grado de legitimidad y la importancia de sus funciones.

El conocer los fines y objetivos del liderazgo es de primordial importancia, pues con ello se conocerá a fondo la forma de ser de la Gerencia, sus procesos de trabajo, la visión que tiene sobre la empresa, la forma en que resuelve sus problemas, las ventajas y desventajas que considera, lo que opina de los empleados y sus relaciones de trabajo ya que el líder trabaja como principal estratega en la estructuración de la organización.

Además del liderazgo explicado con anterioridad, que es el formal, dentro de la organización existen líderes informales, sin imposición de la empresa, los cuales pueden ser, si son identificados, de gran ayuda para fortalecer el vínculo comunicativo entre los trabajadores y los directivos, éstos líderes los escogen los mismos grupos y tienen el

mismo nivel jerárquico, generalmente, lo cual representa mayor credibilidad y confianza entre los miembros de la empresa.

Por último, es importante considerar que el liderazgo sólo puede ejercerse a partir de las relaciones comunicativas existentes entre los integrantes de la organización pues éstos apoyan al líder y sus decisiones a través de lo que él les comunica y de la retroalimentación que éste obtiene de sus liderados.

En cuanto a la metodología a utilizar para abordar el liderazgo formal, se realizarán entrevistas semi-profundas a cada uno de los líderes formales que conforman a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, para conocer su visión y manera de actuar frente a situaciones concretas y la forma en que éstos se comunican con sus liderados. A partir de las siguientes cuestiones:

1. ¿Tiene alguna filosofía personal para la vida, el trabajo y la Gerencia?
2. ¿Cuáles son sus labores y responsabilidades como Subgerente de la Gerencia?
3. ¿Qué nos puede decir de sus experiencias, Impresiones u opiniones como autoridad dentro de la Gerencia?
4. ¿Qué opinión tiene de la Gerencia en cuanto a su orientación, comportamiento, decisiones y resultados?
5. ¿Está de acuerdo con la Imagen que proyecta oficialmente la Gerencia (resultados, rasgos, misión, visión, valores)?
6. ¿En su opinión hacia dónde va la Gerencia?. ¿Porqué?
7. Es necesario cambiar de rumbo, implementar otras medidas, mantenerse en la misma dirección. ¿Qué hay que hacer?
8. ¿Cuáles son los principales problemas o retos de la Gerencia?
9. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Gerencia?
10. ¿Qué piensa de sus trabajadores y empleados?
11. ¿Qué piensa del resto de las autoridades y funcionarios de la institución?
12. ¿Qué cree que necesite la Gerencia para mejorar?

13. En términos de comunicación, ¿cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir a toda la Gerencia y que todavía no se ha transmitido?

14. ¿Cuáles son sus expectativas y planes de carácter personal en relación con la Gerencia o la institución?

La información obtenida se utilizará como complemento en la interpretación de la encuesta-cuestionario aplicada a todos los miembros de la Gerencia, en la que se presentarán los aspectos más relevantes de las entrevistas realizadas a cada uno de los líderes formales para conocer los elementos más significativos del liderazgo, presentando los hallazgos más importantes a partir de los tópicos de la entrevista para realizar una comparación con los datos obtenidos del diagnóstico del liderazgo informal y del comportamiento de grupos, ya que el liderazgo afecta directamente a los grupos, que conforman la Gerencia, en su comportamiento dentro de la organización

Para abordar el liderazgo informal se realizará una encuesta-cuestionario a todos los empleados, a partir de los siguientes:

#### TÓPICOS:

- **Tipo de liderazgo**, para conocer el tipo de relación de los subordinados hacia el líder, esta puede ser formal o informal.
- **Características del líder**, determinan la visión que los trabajadores tienen del líder, las características pueden ser positivas y/o negativas, ya que una buena o mala presencia del líder influye en gran medida sobre el comportamiento de los miembros dentro de su área.
- **Características de sus actividades**, para conocer si las funciones que realiza son propias del líder o sólo tiene el título impuesto.
- **Objetivos del líder**, para conocer qué tan integrados se encuentran los objetivos del líder a los objetivos del área y si estos se corresponden.

- **Toma de decisiones**, para conocer si estas se realizan tomando en cuenta los intereses y necesidades de los empleados o de manera arbitraria, y qué tanta autoridad y libertad tienen los líderes para tomarlas.
- **Contribución al funcionamiento de la organización**, para conocer la manera en la que el líder por su función o sus actividades contribuyen al funcionamiento y desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos.

### 3.2.2 Los grupos.

Dentro de toda organización existen grupos ya sea de trabajo, por afinidad, compañerismo o amistad los cuales son el otro polo que nos ayudará a comprender los aspectos principales del comportamiento organizacional. Pues una organización al estar formada por seres humanos, con necesidades sociales, debe darles la importancia que merecen ya que ésta funcionará sólo si cuenta con la voluntad del personal el cual es voluntarioso, arbitrario, caprichoso, ambiguo, paradójico, lo cual representa ya un problema en sí mismo, pues un individuo puede tener la capacidad para realizar su trabajo pero si no quiere (por cualquier razón) la situación se convierte en un problema ya que para lograr un eficiente desarrollo organizacional es necesario conjuntar la capacidad y voluntad de sus miembros.

Para ello, hay que definir que *un grupo es un conjunto de individuos relacionados entre sí con metas u objetivos comunes e interacciones regulares*. Estos pueden ser formales o informales; los formales, son grupos definidos con características determinadas, normas, roles y una estructura establecida. En la Gerencia de Recursos Humanos de PEP se representan en los grupos de trabajo, integrados por personas de la misma área, con lugares de trabajo definidos y ubicados claramente en el mapa físico de la empresa, y a partir del cual se sitúan las relaciones entre grupos; los informales, no tienen una estructura establecida, ni roles o normas estrictamente definidas y éstos pueden ser los



grupos de amigos que se organizan dentro de una organización sean o no de la misma área de trabajo.

Las relaciones entre grupos se crean a partir de la comunicación existente entre sus integrantes pero si la comunicación no se encuentra definida es posible que se creen nudos de comunicación los cuales obstruyen y absorben toda la información evitando que llegue a su destino o, en el peor de los casos, que llegue de manera distorsionada. Por ello es importante conocer y verificar los canales de comunicación existentes a nivel interno ya que esta amistad o enemistad entre grupos hace la diferencia entre un clima agradable de trabajo y uno tenso, por lo que estas relaciones representan un papel estratégico en la comunicación interna ya que una de sus finalidades es crear un clima agradable dentro de la organización.

Para poder conocer la situación de los grupos en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, se aplicará una encuesta-cuestionario a todos los empleados (excepto los líderes formales), ya que formal o informalmente todos pertenecen a un grupo dentro de la organización, con la finalidad de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de las relaciones grupales que conforman la Gerencia, para poder explicar el clima generado por el comportamiento de sus miembros, tomando en cuenta algunos tópicos relacionados con los elementos esenciales del comportamiento antes descrito.

#### TÓPICOS:

- **El papel del ser humano en la organización**, para conocer qué tan humanizada o deshumanizada es la Gerencia y qué tanto toma en cuenta a al personal para su desarrollo y funcionamiento.
- **Identificación de grupos** (características principales, cómo son conocidos, tipo de relación, origen de su agrupación), para conocer las relaciones existentes entre los grupos, formales e informales, que integran la Gerencia, así como sus características y afinidades.

- **Posición actual de cada grupo**, identificando el rol que cada uno desempeña tanto para la Gerencia como para los demás grupos, así como para conocer sus enemistades y rivalidades.
- **Grado de satisfacción**, hacia el trabajo y su desarrollo, así como con el trato que recibe de la Gerencia ya la que completa satisfacción del empleado asegurará un ambiente sano y cordial dentro de la Gerencia.
- **Sentimiento de orgullo por su trabajo**, por la importancia de pertenecer a una empresa de la magnitud de PEMEX y por saber que su trabajo es esencial para el desarrollo del país.
- **Disposición o renuencia para dar el máximo en el trabajo**, indagando las razones que impiden a los empleados dar su máximo esfuerzo ya que estas razones pueden no ser percibidas como un problema por la Gerencia cuando en realidad sí lo son.
- **Procesos de trabajo**, para conocer qué tan eficientes son y si no representa un obstáculo importante para la productividad de la Gerencia.

Con la información obtenida del diagnóstico de grupos y liderazgo se creará ya, una imagen más completa del comportamiento dentro de la Gerencia de Recursos Humanos para conocer, ahora, cómo se traduce este comportamiento en el clima de la Gerencia pues *cuando se logra una correspondencia entre la cultura (el deber ser) y el comportamiento (el ser) en la organización se crea un clima sano*, al cual toda organización aspira.

### 3.3 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para poder comprender el estudio del clima organizacional es necesario entender que todos cuando formamos parte de una organización llegamos a ella con distintas aptitudes, experiencias y, por ende con diferentes percepciones y comportamientos, lo

cual muestra que dentro de una organización existen distintas personalidades con objetivos diferentes que pueden ocasionar en determinado momento un *choque de ideas*.

En el desarrollo de cualquier organización el clima es sumamente importante, tanto en su evolución como en su adaptación al medio exterior. Si el clima es agradable el desarrollo de las actividades serán más sencillas y rápidas, lo cual se traducirá en una mejor productividad, pero si el clima se torna tenso y desagradable los procesos serán más lentos e ineficientes.

Además, el clima refleja las actitudes, los valores y las creencias de los miembros, que debido a su formación personal de experiencias se transforman y se adaptan al sistema social en el que se desenvuelven. Por lo cual "organizarse" no es forma sencilla, sin embargo una de las soluciones es que exista una adecuada comunicación dentro de la empresa para evitar un clima de rumores y de inestabilidad informativa que traiga como consecuencia el desequilibrio de la organización, ya que los subordinados actúan de acuerdo a la percepción que tienen de la organización, sus características y condiciones.

En este sentido existen 4 factores que influyen directamente en la percepción del clima:

- 1.- **El contexto, la tecnología y la estructura** (cómo esta conformada la organización y sus características), pues en él se determinará la situación y las condiciones en las que los trabajadores desempeñan su labores y la forma en que éstas afectan directamente el desarrollo y productividad en los empleados.
- 2.- **El rol que desempeña en la organización**, para conocer el papel estratégico de cada uno de los miembros hacia el objetivo colectivo de la Gerencia.
- 3.- **Personalidad, actitudes y satisfacción individuales**, ya que éstas afectan directamente el desempeño de los trabajadores en su comportamiento cotidiano.
- 4.- **La percepción de los individuos del clima de la organización a todos los niveles**, resultado de la forma en la que los empleados se sienten a gusto o desagrado con la manera en que la Gerencia encauza el ambiente laboral.

Por último, es importante considerar que el clima organizacional está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es significativa al momento de escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima en la organización ya que la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito pues en él se investigan una gran cantidad de variables relacionadas con el grado de satisfacción hacia la empresa y su trabajo y las condiciones en las cuáles laboran lo cual, en una empresa como PEMEX, no puede divulgarse a los cuatro vientos y necesita tener un carácter confidencial en el que los trabajadores puedan expresarse libremente sin temor a represalias.

Para poder conocer este aspecto de la vida organizacional a través de la encuesta-cuestionario se integrarán los siguientes:

#### TÓPICOS:

- **Grado de satisfacción en el trabajo**, para conocer si la Gerencia cubre las necesidades elementales de los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera y si éstos se sienten a gusto en su centro de trabajo.
- **Condiciones de trabajo**, que pueden afectar su desempeño laboral pues muchas veces cosas que aparentemente son tan insignificantes como la falta de luz o el excesivo calor ocasionan que un trabajador no rinda al máximo.
- **Grado de motivación, capacitación y reconocimiento**, para conocer si la Gerencia motiva e integra a los empleados a realizar mejor su trabajo y les otorga reconocimientos.
- **Grado de participación de los trabajadores con la Gerencia**, ayudará a medir el grado y la forma de comunicación existente dentro de la Gerencia para detectar si se maneja una comunicación abierta o cerrada y qué tanto influye dentro de ella.

- **Grado de confianza**, hacia la Gerencia, hacia sus jefes y hacia sus compañeros para conocer si dentro de ella existen lazos más fuertes que el trabajo.

Con los resultados obtenidos tendremos una aproximación al estado de ánimo de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, para determinar si el clima en el que se desarrolla es sano o tiene algunos malestares que pueden representar un obstáculo para la producción de la misma ya que, como se vio con anterioridad, el clima es resultado de la cultura y el comportamiento organizacional.

Como se ha visto, es importante considerar que la comunicación interna es un factor primordial para la construcción de la cultura, el comportamiento y el clima en la Gerencia de Recursos Humanos ya que es el medio por el cual se forman y se reafirman estos aspectos.

Para ello, y como último elemento del diagnóstico organizacional, se realizará una investigación acerca del estado de la comunicación interna de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México.

### **3.4 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Es de suma importancia realizar dentro del diagnóstico a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, una investigación acerca del estado de su comunicación interna ya que la mayoría de las organizaciones no le pone singular atención pues están convencidas que no tienen problemas con la comunicación, sin considerar que gran parte de los conflictos en una organización, surgen por la falta o deterioro de ésta.

En la auditoria comunicativa aplicada a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, se diagnosticará la situación de la comunicación, tipos de comunicación, medios de comunicación, necesidades de comunicación de los trabajadores y ventajas y

desventajas de la misma con la finalidad de proponer una estrategia de comunicación interna que contrarreste los problemas y maximice las ventajas encontradas en la investigación.

Esta investigación se realizará a través de una encuesta-cuestionario con la finalidad de conocer los aspectos más importantes y significativos de la comunicación interna, que de alguna u otra manera puedan entorpecen los procesos dentro de la organización. A partir de tres tópicos principales:

- **Situación actual sobre la comunicación interna**, para conocer su estado actual, el grado de información que maneja y la eficiencia de ésta en el desarrollo de la Gerencia, si es suficiente o quedan vacíos de comunicación entre los empleados.
- **Medios de comunicación**, para realizar un análisis de los medios de comunicación interna con los que cuenta la Gerencia, su estado actual y su efectividad.
- **Estrategias de comunicación**, conocer si existe, o existió, alguna estrategia de comunicación interna en la Gerencia y cómo funciona.

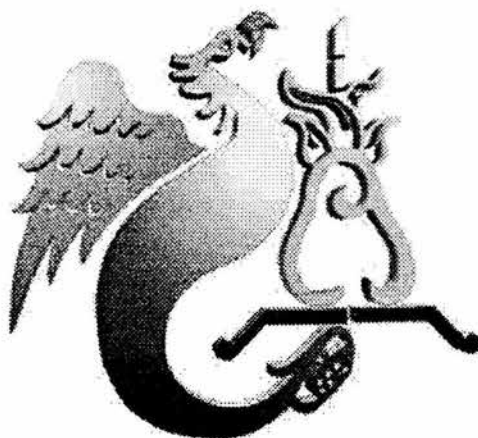
Finalmente, cabe mencionar que con el resultado del diagnóstico organizacional se creará un proyecto organizacional integrado por una estrategia de comunicación interna la cual buscará maximizar las ventajas encontradas en el mismo y neutralizar las desventajas, con la finalidad de consolidar a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, como el mayor soporte administrativo dentro de todo PEMEX Exploración y Producción.

### **3.5 LA ENCUESTA- CUESTIONARIO**

Tomando en cuenta los tópicos anteriormente mencionados en cada uno de los diagnósticos de cultura, comportamiento, clima y comunicación interna en la Gerencia de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción, sede México, se elaboró el siguiente cuestionario el cual fue aplicado a todos los miembros de la Gerencia, excepto los líderes formales a quienes se les aplicó una entrevista semi-profunda, con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional que arroje información valiosa para el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.

Cabe señalar que a la encuesta-cuestionario aplicada se le anexó una portada que incluye el símbolo de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Acatlán con la finalidad de proporcionar confianza a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP para que respondan con toda honestidad y claridad sin temor a represalias.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE  
PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.









33.- ¿Cómo consideras las condiciones materiales en las que realizas tu trabajo (materiales, tecnología)?

- a) Muy buenas      b) Buenas      c) Regulares      d) Malas      e) Muy malas

34.- ¿Cómo consideras las condiciones físicas en las que realizas tu trabajo (espacio, luz, temperatura)?

- a) Muy buenas      b) Buenas      c) Regulares      d) Malas      e) Muy malas

35.- ¿Qué tan a gusto estás con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) A gusto      c) Medianamente a gusto      d) Poco a gusto  
e) No estoy a gusto

36.- ¿Recibes motivación por parte de la Institución o de tu área para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Siempre      b) Algunas veces      c) Nunca

37.- ¿Tus superiores toman en cuenta tus comentarios o sugerencias?

- a) Siempre      b) Algunas veces      c) Nunca

38.- ¿Qué tan en cuenta toman tus superiores al personal para informarle sobre decisiones que les afectan directamente?

- a) Siempre      b) Algunas veces      c) Nunca

39.- ¿Crees que están bien definidos los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No

40.- ¿Crees que cada puesto de trabajo tiene una razón de ser para lograr el objetivo de la organización?

- a) Si      b) No

41.- ¿Tu área capacita constantemente a todo su personal?

- a) Si      b) No

42.- ¿Te sientes una persona realizada personalmente?

- a) Si      b) No

43.- ¿Te sientes una persona realizada profesionalmente?

- a) Si      b) No

44.- ¿Te sientes apoyado por tu área para superarte personal y profesionalmente?

- a) Si      b) No

45.- ¿Confías en tu superior?

- a) Si      b) No

46.- ¿Qué opinión crees que tengan otras áreas sobre la tuya?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Ni buena ni mala    d) Mala    e) Muy mala

47.- ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu área?

- a) Muy bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

48.- ¿Te sientes cómodo(a) en tu espacio de trabajo?

- a) Sí    b) No

49.- ¿Qué propondrías para mejorar el clima o ambiente en tu trabajo?

50.- ¿Qué tan informado(a) estás sobre lo que ocurre al interior de tu área?

- a) Muy informado    b) Informado    c) Poco Informado    d) Desinformado

51.- Cuando existe alguna información importante para los empleados ¿quién te la comunica?

- a) Mi jefe    b) El gerente    c) Un compañero    d) Un amigo    e) Otro\_\_\_\_\_

52.- Los mensajes que te emite tu superior ¿son claros y precisos?

- a) Sí    b) No

53.- ¿Consideras que las normas y procedimientos para realizar tu trabajo son claros?

- a) Sí    b) No

54.- De acuerdo con tu percepción ¿la gente de nuevo ingreso pasa por un proceso de selección?

- a) Sí    b) No

55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) Medios escritos    b) Medios verbales    c) Medios audiovisuales    d) Otro\_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) Sí    b) No    c) No sé



### 3.5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA-CUESTIONARIO

Una vez aplicado el cuestionario se realizó un conteo en la frecuencia de variables de las respuestas para comenzar a interpretar los tópicos de la investigación, sustentada en resultados cuantitativos.

En este sentido a continuación se muestra el conteo estadístico de la frecuencia de respuestas en cada una de las preguntas, así como su porcentaje.

#### HOJA DE REGISTRO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA-CUESTIONARIO

PREGUNTA	RESPUESTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	Muy buena	28	33.73%
	Buena	45	54.22%
	Regular	9	10.84%
	Mala	0	0
	Muy mala	0	0
	N/C	1	1.20%
2	Muy buena	35	42.17%
	Buena	41	49.40%
	Regular	5	6.02%
	Mala	1	1.20%
	Muy mala	1	1.20%
	N/C	0	0
3	Muy buena	13	15.66%
	Buena	57	68.67%
	Regular	11	13.25%
	Mala	1	1.20%
	Muy mala	0	0
4	Muy buena	5	6.02%
	Buena	47	56.63%
	Regular	26	31.33%
	Mala	5	6.02%
	Muy mala	0	0
5	A mi jefe	47	56.63%
	Al gerente	11	13.25%
	A un compañero	11	13.25%
	A un amigo	9	10.84%
	Otro	5	6.02%

6	Mi jefe El gerente Un compañero Un amigo Otro N/C	55 1 17 5 2 3	66.27% 1.20% 20.48% 6.02% 2.41% 3.61%
7	Si No N/C	36 44 3	43.37% 53.01% 3.61%
8	Si No Nunca he hecho sugerencias N/C	41 32 10 0	49.40% 38.55% 12.05% 0
9	Si No N/C	35 21 7	66.04% 39.62% 13.21%
10	Manuales Jefes directos Compañeros Otro	6 39 2 6	11.32% 73.58% 3.77% 11.32%
11	Jefe  Moises  No hay líder, sólo jefes impuestos	-Por su autoridad, conocimiento y experiencia en el área. - Por que maneja toda la información de la Gerencia.  - Por los constantes cambios.	
12	Honesto, leal, justo, humano, sutil, congruente, de carácter firme, alegre, confiado, emprendedor, optimista, comunicador, negociador, visionario, accesible, comprensivo, competitivo, respetuoso, abierto, capaz, trabajador y preparado.		
13	Por selección a empleados Por mayor antigüedad Por mayor preparación Otro	15 0 21 17	28.30% 0 39.62% 32.08%



14	Muy satisfecho	21	25.30%
	Satisfecho	50	60.24%
	Ni satisfecho ni insatisfecho	9	10.84%
	Insatisfecho	1	1.20%
	Muy insatisfecho	2	2.41%
15	Si	45	84.91%
	No	8	15.10%
16	Si	44	83.02%
	No	9	16.98%
17	Jefe inmediato	53	63.85%
	Él mismo	5	6.02%
	Todos	13	15.66%
	Nadie	12	14.46%
18	Sólo existen grupos de trabajo	68	81.93%
	Los que van a comer con el jefe y los que no	5	6.02%
	N/C	10	12.05%
19	Muy buena	6	7.23%
	Buena	65	78.31%
	Regular	5	6.02%
	Mala	3	3.61%
	Muy mala	2	2.41%
	N/C	2	2.41%
20	Mal trato	29	34.94%
	Reducción de salario	9	10.84%
	Aumento de horas de trabajo	5	6.02%
	Otro	23	27.71%
	N/C	17	20.48%
21	Superación personal	42	50.60%
	Reconocimiento	14	16.87%
	Aumento de salario	11	13.25%
	Otro	12	14.46%
	N/C	4	4.82%
22	Si	43	51.81%
	No	40	48.19%
23	Que todos fueran más honestos en sus acciones para evitar la competencia malsana a través del respeto y confianza entre compañeros evitando los chismes, rumores y malos comentarios para crear una		

	mayor convivencia extramuros que una tanto a los jefes como a los compañeros y jefes en relaciones fraternales a través del cooperativismo para lograr una mayor integración.		
24	Si No N/C	39 11 3	73.58% 20.75% 5.66%
25	Si No	44 12	83.01% 22.64%
26	Muy a gusto A gusto Medianamente a gusto Poco a gusto No estoy a gusto N/C	16 27 5 1 3 1	30.19% 50.94% 9.43% 1.87% 5.66% 1.87%
27	Si No	34 19	64.15% 35.85%
28	Desempeñar bien su trabajo, seguirse capacitando, desarrollarse profesionalmente y escalar posiciones por mérito propio. Así como hacer buenas relaciones y aprender cada día más acerca de su trabajo para que sean reconocidos.		
29	Si No	37 16	69.81% 30.19%
30	Si No N/C	57 25 1	68.67% 30.12% 1.20%
31	Si No N/C	48 30 5	57.83% 36.14% 6.02%
32	Si No	67 16	80.72% 19.28%
33	Muy buenas Buenas Regulares Malas	13 36 19 15	15.62% 43.37% 22.89% 18.07%

	Muy malas	0	0
34	Muy buenas	8	15.10%
	Buenas	23	43.40%
	Regulares	12	22.61%
	Malas	8	15.10%
	Muy malas	2	3.77%
35	Muy a gusto	20	24.10%
	A gusto	40	48.19%
	Medianamente a gusto	11	13.25%
	Poco a gusto	7	8.43%
	No estoy a gusto	5	6.02%
36	Siempre	36	43.37%
	Algunas veces	44	53.01%
	Nunca	3	3.61%
37	Siempre	18	33.97%
	Algunas veces	30	56.60%
	Nunca	5	9.43%
38	Siempre	25	30.12%
	Algunas veces	35	42.17%
	Nunca	22	26.50%
	N/C	1	1.20%
39	Si	253	47.17%
	No	30	56.60%
	N/C	1	1.87%
40	Si	34	64.15%
	No	19	35.85%
41	Si	28	52.83%
	No	25	47.17%
42	Si	39	73.58%
	No	14	26.42%
43	Si	28	52.83%
	No	25	47.17%
44	Si	35	66.04%
	No	18	33.96%
45	Si	41	77.36%
	No	12	22.64%
46	Muy buena	8	15.09%
	Buena	28	52.83%
	Ni buena ni mala	14	26.42%
	Mala	2	3.77%
	Muy mala	0	0
	N/C	1	1.89%
47	Muy bueno	10	18.87%
	Bueno	27	50.94%

	Regular Malo Muy malo	13 3	24.53% 5.66%
48	Si No	43 10	81.13% 18.87%
49	-Mejores instalaciones y condiciones de trabajo  -Mayor comunicación  -Delimitar funciones.  - Mayor capacitación.  - Mayor motivación y reconocimiento.	-Tener luz y aire natural, mayor ventilación y espacio privado, estacionamiento.  -Entre todo el personal, realizar reuniones cortas pero periódicas, mejorar los canales de comunicación.  -Que el trabajo sea repartido equitativamente.  - Capacitación constante y oportuna para todo el personal. Cursos en relaciones humanas y técnicas grupales  - Crear un plan de carrera e incentivos para que todos se sientan con las mismas oportunidades, así como mayor proyección y desarrollo e integración y trabajo en equipo.	
50	Muy informado Iinformado Poco informado Desinformado	10 42 25 6	12.05% 50.60% 30.12% 7.23%

51	Mi jefe	36	67.92%
	El gerente	4	7.55%
	Un compañero	7	13.21%
	Un amigo	2	3.77%
	Otro	3	5.66%
	N/C	1	1.89%
52	Si	42	80.77%
	No	11	19.23%
53	Si	32	60.38%
	No	21	30.62%
54	Si	24	45.28%
	No	28	52.83%
	N/C	1	1.89%
55	Medios escritos	30	56.60%
	Medios verbales	10	18.87%
	Medios audiovisuales	2	3.77%
	Otro	11	20.75%
56	Boletines, oficios, correo electrónico, sesiones informativas, presentaciones, revista, folletos, trípticos, carteles, Intranet, chismes.		
57	Si	24	45.28%
	No	26	49.06%
	No sé	3	5.66%
58	Si	24	45.28%
	No	28	52.83%
		1	1.89%
59	Si	23	43.40%
	No	17	32.08%
	No sé	12	22.64%
	N/C	1	1.89%
60	El área especializada	26	49.06%
	Personal externo	2	3.77%
	No sé	18	33.96%
	Otro	1	1.89%
	N/C	6	11.32%
61	El jefe	-Información escrita, correo electrónico, reunión. -De compañero a compañero, rumores y chismes, radio pasillo.	
	Todos		
	Área especializada		

62	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar la comunicación (detallar cómo debería ser) así como contar con herramientas suficientes para obtener una información clara y precisa y que exista mayor disposición para lograr una comunicación eficiente y oportuna por parte de los jefes que permee hasta el último empleado a través de video conferencias a todo el personal, un boletín de información, un panel con la información más representativa, una pagina de Intranet bien organizada para comunicar objetivos, metas avances en los proyectos, etc. y que la comunicación esté abierta a todos los niveles y no reservada sólo a los jefes ya que no todos informan a sus subordinados, por lo que es necesario un verdadero intercambio de información que mantenga a los subordinados al tanto de lo que ocurre en la organización y el área.</li> <li>- Organizar pequeñas reuniones del personal cuando se tenga que comunicar algo importante (en las que se indicaran avances, retrasos, desviaciones y necesidades del área) y dar a conocer cómo va avanzando el trabajo, en las que todos puedan participar y que los jefes convivan con los trabajadores y se den un tiempo para recibir sugerencias y platicar sobre cualquier asunto relacionado al trabajo, así como cursos de relaciones humanas que hagan la relación de trabajo un poco mas informal pero mas efectiva, para sensibilizar al personal a que sea mas humilde y mejore el trabajo en equipo a través de un trato más personal para lograr cohesión grupal y que la gente se conozca entre sí</li> <li>- Crear un área de comunicación que establezca un programa integral de comunicación para evitar el rumor y el radio pasillo, así como para difundir las medidas que la empresa tiene y los aspectos siempre en tiempo para evitar especulaciones e incertidumbre y que todos conozcan lo que pasa dentro del área (todos los temas).</li> <li>- Mejores equipos de trabajo para la rapidez del mismo y mejor tecnología.</li> </ul>
----	---

En el cuadro anterior se pueden apreciar los aspectos principales en cuanto a frecuencia y porcentaje de cada una de las respuestas, los cuales serán de gran importancia para realizar el reporte de investigación.

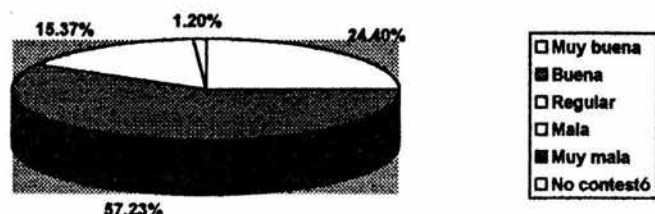
### 3.5.1.1 RESULTADOS GRÁFICOS DE LA ENCUESTA-CUESTIONARIO

Una vez mostrados los resultados en los cuadros anteriores, para su mejor comprensión, en este apartado se presentarán gráficamente los aspectos más relevantes encontrados en la investigación a partir de los siguientes tópicos: relaciones humanas, motivación y reconocimiento, delimitación de funciones, liderazgo, grado de satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo, grado de información y grado de comunicación.

#### RELACIONES HUMANAS

Es importante rescatar la importancia de las relaciones humanas en la Gerencia ya que son el vínculo que mantiene en contacto a todos sus elementos pues de ellas depende que una organización funcione como tal.

¿Cómo consideras la relación con tus compañeros?

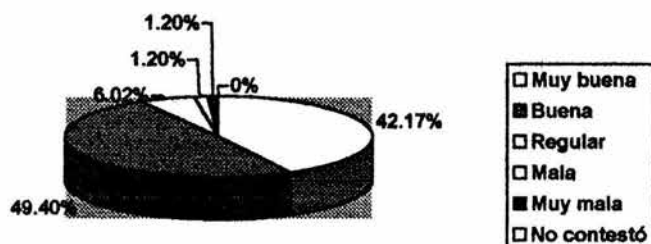


El 57.23% considera que la relación con sus compañeros, tanto de la misma área como de otras es buena, pues no existen demasiadas interacciones entre ellos pero cuando llegan a hablar lo hacen cordialmente, el 24.40% menciona que es muy buena y hacen referencia a que puedan ser identificados por sus superiores, el 15.37% menciona que la relación es regular de hecho expresan que sus compañeros son muy egoístas e hipócritas pues tratan de generar conflictos a través de malos entendidos.

Ninguna persona respondió que la relación es mala o muy mala simplemente no hacen ninguna anotación. En cambio, el 1.20% prefirió no contestar.

Aparentemente, podemos darnos cuenta que la relación entre compañeros es buena o muy buena, sin embargo existe una gran contradicción cuando expresan en la encuesta-cuestionario que les gustaría cambiar las relaciones entre compañeros pues quisieran que hubiera menos chismes y conflictos, así como que todos fueran más honestos y menos hipócritas. Entonces, podemos darnos cuenta que la relación no es tan maravillosa como ellos dicen pues a una pregunta tan directa prefirieron darle la vuelta respondiendo que todos se llevan muy bien cuando la observación directa y algunos testimonios demuestran lo contrario.

¿Cómo consideras la relación con tu superior?

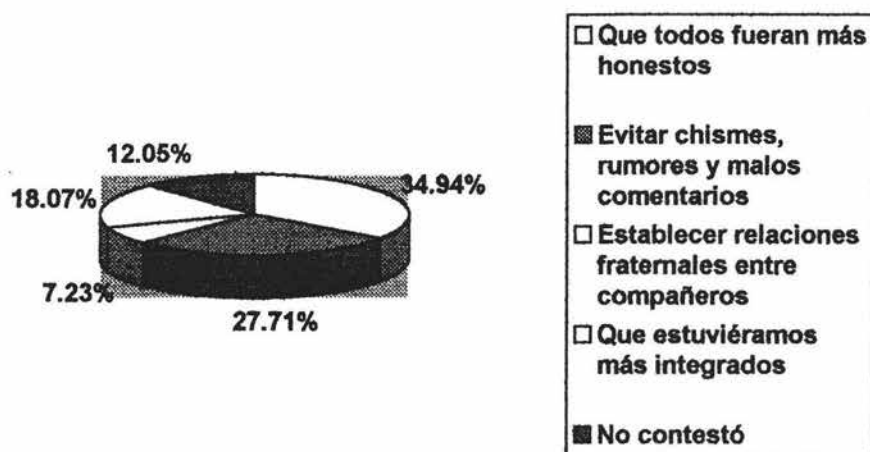


El 49.40% de los empleados consideran que las relaciones con su superior son buenas aunque cuando se les pide hacer sugerencias mencionan que el trato con los superiores es muy superficial e inhumano pues sólo los consideran (a los empleados) como una parte que funciona para lograr el objetivo de la organización pero que no los tratan como personas, el 42.17% menciona que muy buena, cabe resaltar que en ésta pregunta tan directa y específica hablaron bien de su superior pero más adelante



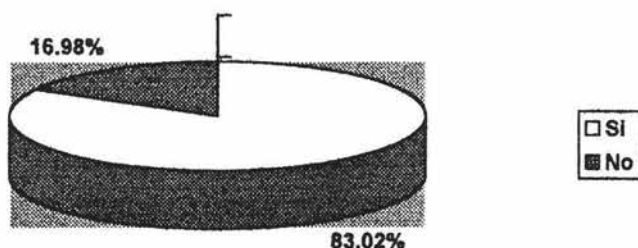
mencionan que realmente no son tomados en cuenta por los superiores y que éstos no son las personas más aptas para desempeñar este puesto. El 6.02%, más sinceros, dicen que la relación es regular pues en asuntos de trabajo se llevan bien pero en otras cosas no. El 2.40% mencionan que la relación es entre mala y muy mala.

¿Qué cambiarías de las relaciones entre compañeros?



En esta pregunta las contradicciones son más evidentes pues al preguntar qué cambiarían de las relaciones entre compañeros el 34.94% dice que quisieran que fueran más honestos y el 27.71% esperan evitar chismes, rumores y malos comentarios ¿entonces? cómo pueden decir que las relaciones con los compañeros son entre buenas y muy buenas cuando las relaciones no son honestas y el clima esta lleno de chismes y rumores que perjudican a los compañeros en su desempeño laboral. El 25.30 % quisieran estar más integrados y establecer relaciones fraternales pues piensan que los compañeros son muy individualistas y sólo se preocupan por su propio bienestar. Y el 12.05% prefirió no contestar.

¿Crees que la organización da oportunidad a las relaciones de amistad en la Gerencia?



El 83.02% menciona que la organización, y la Gerencia, sí da oportunidad a las relaciones de amistad entre los empleados promoviendo convivios o reuniones pero es muy elitista pues cuando se organizan por parte de la empresa para los empleados de confianza venden los boletos y generalmente son muy caros y cuando los hace el sindicato las reuniones son para ellos sólo así que de alguna manera se encuentran muy segmentados pues siempre ha existido una aparente enemistad entre los del sindicato y los de confianza pues los primeros mencionan que la empresa les da preferencia a los de confianza en todos los trámites y peticiones y los de confianza dicen que los del sindicato no trabajan. El 16.98% dijo que no, tomando en cuenta los argumentos anteriores.

En este sentido es de gran importancia mencionar que, entonces ¿sí la organización da oportunidad a las relaciones de amistad en la Gerencia por qué estas no existen?

## MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

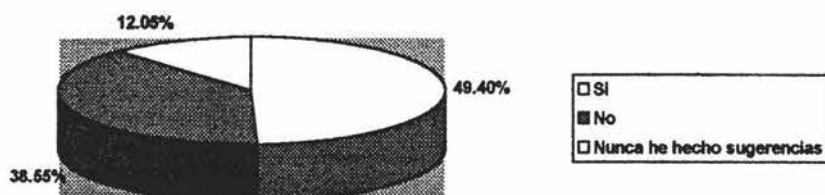
La motivación de la Gerencia al desempeño del empleado y el reconocimiento de la organización cuando éste realiza alguna labor significativa para su desarrollo o funcionamiento es de suma importancia pues cuando una persona se encuentra motivada realiza las cosas con un estímulo mayúsculo que los hace sentir mejor con el trabajo y con ellos mismos. Por tal motivo, la Gerencia debe buscar que su personal se sienta motivado y seguro de la importancia de su labor para ella, además de que su trabajo y esfuerzo sea reconocido sobre los demás.

¿Recibes motivación por parte de la Gerencia para realizar cada vez mejor tu trabajo?



Es importante considerar lo cerrada de esta respuesta pues el 53.01% menciona que no recibe motivación ya que además de que la Gerencia no los considera en los asuntos importantes cuando realizan bien su trabajo no reciben ningún reconocimiento (aunque expresan que no necesariamente debe ser económico), mientras que el 43.37% dice que sí, que se sienten muy satisfechos con la capacitación y el sueldo que reciben, tal vez ellos sean los afortunados, amigos del jefe, a los que se les da preferencia en los asuntos relacionado a la Gerencia ¿no? Por otro lado, el 3.61% prefirió no contestar.

¿ La Gerencia toma en cuenta tus comentarios o sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?



El 49.40% dice que la Gerencia sí toma en cuenta sus comentarios, sin embargo existe una contradicción con un porcentaje muy alto, el 38.55%, dice que no. En este sentido cabe reflexionar si ese SI no fue una respuesta al miedo, pues si nos apoyamos en otras preguntas podemos darnos cuenta que los empleados constantemente se quejan por la falta de información sobre asuntos importantes y que no son tomados en cuenta por los jefes, los cuales siempre anteponen sus intereses y los de la organización ante cualquier subordinado. Otro porcentaje importante es ese 12.05% que mencionó que nunca ha hecho sugerencias y es significativo saber ¿por qué? ya que esa falta de participación representa un problema que afecta el desarrollo de la organización, tal vez ahí se encuentra algunas de las respuestas a los problemas detectados.

¿ Consideras que tu trabajo está bien recompensado?



En esta respuesta el 68.67% de los empleados dice que económicamente su trabajo sí esta bien recompensado, pero es significativo tomar en cuenta que cada persona tiene prioridades diferentes ya que para algunos las económicas son las más importantes y para otros la satisfacción personal o el crecimiento profesional pueden ser más importantes (por que su puesto les permite satisfacer ya las necesidades económicas). Sin embargo el 30.12% menciona no se les recompensa, principalmente en el aspecto emocional, pues cuando realizan bien su trabajo no se les reconoce ya que generalmente el que queda bien con los resultados individuales o del área es el jefe. El 1.20% no contestó.

¿Consideras que tu trabajo es reconocido por tus superiores?



Cuando se habla de recompensas en la organización el reconocimiento de lo que un empleado hace para el desarrollo de su centro de trabajo es muy significativo pues este lograra que se sienta parte útil e importante y hará mejor su trabajo. Cabe señalar que el reconocimiento no necesariamente tiene que ser económico, pues muchas organizaciones cuando se les pide que reconozcan el trabajo de sus empleados mencionan que no tienen presupuesto, ya que muchas veces el reconocer el logro de un trabajador ante sus compañeros resulta más significativo y motivante que un estímulo económico.

Al responder los empleados si consideran que su trabajo es reconocido por sus superiores el 57.83% expresa que sí, aunque también manifiestan que les gustaría que

su trabajo sea reconocido en la Gerencia como propio y no del jefe ya que éste generalmente se adjudica los logros de sus subordinados, eliminando cualquier posibilidad de otorgarle el crédito que se merece al autor, éstos son el 35.14% que expresan que su trabajo no es reconocido y que muchas veces los jefes presentan el trabajo de una persona y no se le toma en cuenta. También es importante considerar al 6.02% que no contestó pues ese dato nos puede revelar la apatía en cuanto a los asuntos laborales o el temor a recibir alguna represalia por parte de su jefe ya que al realizar la encuesta-cuestionario muchos empleados en numerosas ocasiones hicieron hincapié en saber si sus jefes iban a conocer la información o no.

## DELIMITACIÓN DE FUNCIONES

La delimitación de funciones es de suma importancia ya que es el soporte estructural de la Gerencia y de ellas dependerá en gran medida el desarrollo de las funciones que cada una de sus partes realiza para el objetivo común, además determinará las relaciones de poder, la autoridad, la participación, la toma de decisiones y, principalmente, la comunicación existente al interior de la Gerencia.

¿Consideras que tus funciones están bien definidas?



Es importante considerar que a simple vista esta respuesta no nos dice demasiado en cuanto al desarrollo estructural de la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo

aunque el 66.04% menciona que sí considera que las funciones están definidas cuando se expresan sobre la situación de la Gerencia mencionan que actualmente existe un caos total y en la observación directa se puede demostrar que actualmente no existe nada definido pues hay mucha gente trabajando en áreas fantasma simplemente para desquitar su sueldo. El 39.62% expresa que no y que efectivamente dentro de la Gerencia hay una gran inestabilidad que provoca una gran incertidumbre entre los empleados precisamente por el hecho de no saber a qué área pertenecen. Todo esta tan confuso que el 13.21% prefirió no contestar y dijo saber que no sabía si ya se habían definido o no las funciones dentro de la Gerencia.

## LIDERAZGO

El liderazgo es muy importante si se logra canalizar pues el líder es la persona que mantiene mayor contacto con los empleados y coordina sus acciones ya que es el vínculo administrativo entre los intereses de la Gerencia y los de los empleados y debe procurar que las cosas se realicen tal y como la Gerencia espera. Un liderazgo eficiente para los objetivos de la Gerencia mejorará tanto el clima como el comportamiento dentro de la organización y repercutirá, directamente, en la productividad (que es lo que tanto les interesa a las organizaciones).

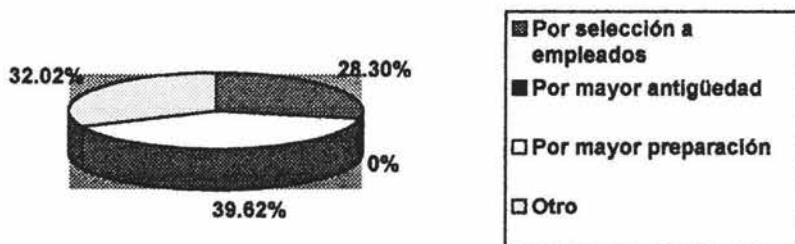
¿A quién consideras líder dentro de la Gerencia?



El 51.81% expresan que el liderazgo existente en la Gerencia es formal y, por lo tanto, impuesto por los de mayor jerarquía pues por sus funciones los líderes de área son los líderes de la Gerencia pues esta no da pautas, sólo a los jefes les da el poder de

coordinar a un grupo y el que lo haga sin este poder no tiene validez (para la organización). El 32.53% menciona que no hay líderes sólo jefes impuestos que coordinan las áreas lo cual es muy preocupante pues si no fuera por la posición del líder en la estructura organizativa éste no tendría validez para los empleados. En cambio, por las cualidades de un líder el 15.66% expresan que la secretaria del Gerente (por el grado de información que maneja, por que tiene relación con todas las áreas y por que es una persona agradable para los demás) es una líder dentro de la Gerencia.

A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?



El 28.30% de los empleados consideran que el líder debe ser seleccionado entre los empleados y no impuesto por los jefes pues muchas veces los jefes hacen de lado a una persona que llevar varios años en el puesto y conoce todos los movimientos del área para poner a una persona que no sabe sobre el funcionamiento de las áreas de la Gerencia sólo por ser amigo, primo o vecino de alguien de jerarquía en la organización lo que ocasiona gran descontento entre los empleados y falta de motivación por buscar una promoción. Pero además de ser seleccionado entre los empleados, el 39.62% menciona que debe ser el más preparado, no importa cuánto tiempo lleve en la organización, pero debe de ser una persona que conozca el funcionamiento de la Gerencia y que, además, tenga los conocimientos y la preparación necesaria para

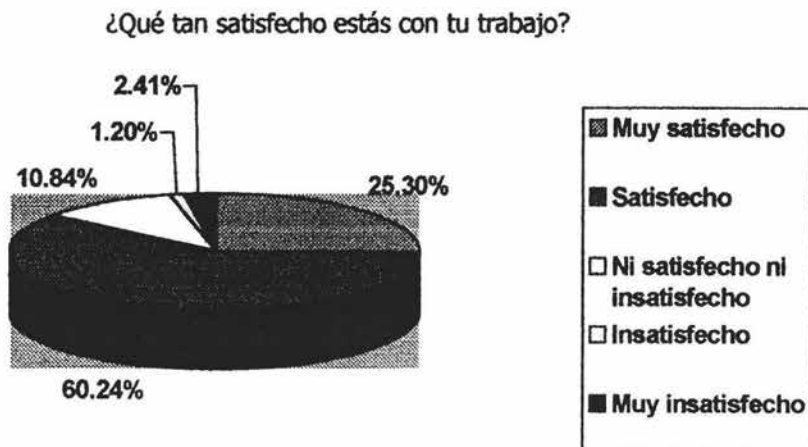


resolver los conflictos que puedan presentarse, por tal motivo el 0% respondió que la antigüedad no debe ser requisito indispensable para seleccionar al líder.

Contrario a las respuestas que podrían esperarse en este sentido el 32.02% mencionó que existen otras cualidades, principalmente humanas y personales, que debe tener el líder además de la preparación para desempeñar el puesto como la honestidad, la lealtad, la confianza y el trato humano hacia las demás.

## GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es un aspecto fundamental para el desarrollo óptimo tanto del ser humano como de la productividad en la Gerencia pues de ésta va a depender el desempeño de los empleados y la búsqueda a la mejora continua del trabajo. En este sentido los empleados respondieron.

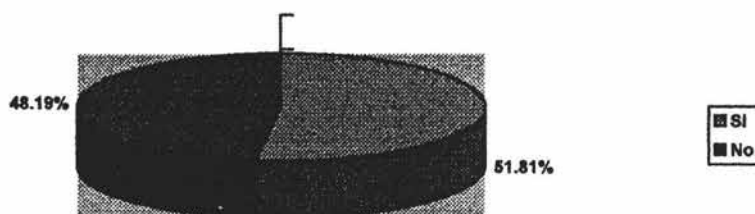


Es importante considerar que los empleados en términos generales, al pertenecer a la empresa más importante del país y con el sueldo que les pagan, el 25.23% se encuentra muy satisfecho con su trabajo, mientras que el 60.24% afirma estar

satisfecho simplemente pues dice que aunque económicamente se encuentran muy bien existen algunas situaciones que los incomodan como la falta de motivación por parte de la Gerencia. Por otra parte, el 10.84% menciona que no está ni satisfecho ni insatisfecho simplemente viene a trabajar y le pagan por ello (la relación que mantiene con la Gerencia es meramente laboral).

Lo que realmente resulta preocupante es el 1.20% y el 2.41% que afirma estar insatisfecho y muy insatisfecho, respectivamente, pues aseveran que las relaciones al interior de la Gerencia son muy tensas ya que el Gerente no los toma en cuenta, los Subgerentes nunca les informan nada y sus compañeros son muy hipócritas por lo que quisieran encontrar un lugar de trabajo en el que se les tomara en cuenta y estuvieran todos a gusto trabajando como un EQUIPO de trabajo.

¿Sientes que das el máximo en tu trabajo?



En esta pregunta la situación es muy particular pues es importante darnos cuenta cómo el 51.18% afirma que realmente sí da el máximo en el trabajo y el 48.19% expresa que no, de una manera extrañamente contradictoria, sin embargo una gran número de empleados mencionan que la razón por la que no realizan su máximo esfuerzo al desempeñar su trabajo es por que la Gerencia no lo reconoce, le da lo mismo si lo haces bien o si lo haces mal, pues si no vienes con una buena palanca (amigo que este bien posicionado en la organización) no existe posibilidad de promoción (ascender de nivel), además de que no reciben ningún tipo de motivación por parte de la Gerencia lo que los

ha vuelto un poco apáticos al quehacer de la Gerencia y mecánicos al realizar su trabajo.

¿Te sientes una persona realizada personalmente?



En el ámbito personal, alejado de la Gerencia, el 73.58% de los empleados afirman sentirse realizados personalmente pues la organización les da prestigio y muy buen dinero para satisfacer sus necesidades personales, el otro 26.42% expresa que no se siente una persona realizada personalmente, lo cual repercute grandemente en el desarrollo profesional pues si una persona no se encuentra satisfecha con su vida personal ¿cómo va a desarrollarse profesionalmente? En este sentido la Gerencia debe apoyar a sus empleados para otorgarles soporte ante cualquier situación que afecte el desarrollo emocional del trabajador para que sus problemas personales no afecten su desempeño laboral (lo cual ocurre frecuentemente).

¿Te sientes una persona realizada profesionalmente?



Es importante rescatar cómo el 52.83%, del 73.58% de personas que se sentían realizadas personalmente, se siente realizado profesionalmente y ahora el 47.17% no lo está, pues en el desarrollo de la encuesta aquellos que no se sienten realizados

profesionalmente mencionan que la Gerencia no les da oportunidades de capacitación que les ayuden a adquirir mayores conocimientos en su campo de trabajo y que solamente los tienen como robots desempeñando su labor con poca posibilidad de participación en el desarrollo del área, lo cual los inhibe profesionalmente ya que mencionan que un problema de trabajar administrativamente en PEMEX es que sus conocimientos se estancan y se acostumbran a actuar por estímulos sin pensar en la respuesta.

## CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones físicas y materiales en las que los empleados realizan su trabajo son el complemento de un eficiente desarrollo laboral pues no solamente es necesario tener los conocimientos para realizar las cosas si no se tienen las herramientas para llevarlos a cabo, por ello es necesario que la Gerencia realice una lista de lo que tiene y lo que necesita pues hay cosas que solo tiene en la bodega y que no necesita, así como también (la mayoría de las veces) existen algunos materiales indispensables con los que no cuenta y retrasan significativamente el funcionamiento global.

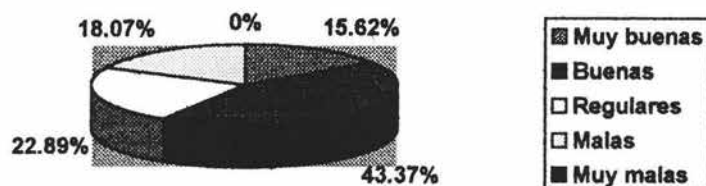
Al realizar tus labores ¿cuentas con las herramientas necesarias?



En cuanto al material que los empleados deben utilizar para desempeñar su trabajo el 80.72% menciona que sí cuenta con las herramientas necesarias y el 19.28% explica que no pues no basta tener las herramientas cuando no se pueden utilizar por su mal

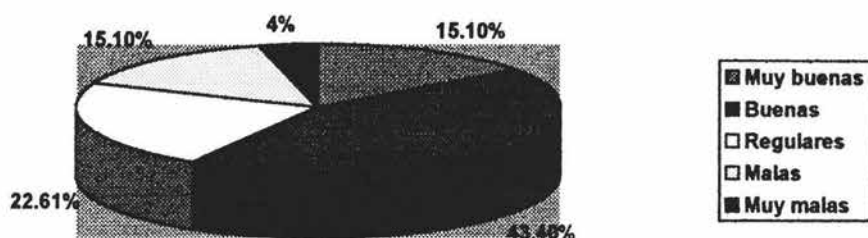
estado o por que son obsoletas, es necesario asignar presupuesto (dicen los empleados) para el mantenimiento y actualización de los equipos de cómputo pues cuando se cae el sistema se quedan incomunicados por varias horas lo cual retrasa los resultados de cada área y les ocasiona conflictos con el jefe.

¿Cómo consideras las condiciones materiales en las que realizas tu trabajo (materiales, tecnología)?



El 43.37% de los encuestados expresan que las condiciones materiales en las que realizan su trabajo son buenas y sirven cuando las necesitas, el 15.62% menciona que son muy buenas y que tienen lo mejor y lo más actualizado (han de ser los jefes), el 22.89% explica que regulares pues no son buenas ni están actualizadas pero pueden utilizarse con un poco de paciencia y el 18.07% dice que realmente son malas pues cuando uno necesita utilizar las cosas nunca sirven o no las tienen, el 0% expresa que muy malas. En este sentido podemos decir que las condiciones materiales en las que trabaja la Gerencia son aceptables sólo hay que poner atención en aquellas cosas que de alguna manera afectan el desempeño laboral ya que la tecnología y los materiales en una organización son una inversión, no un gasto, que a la larga nos permite ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.

¿ Cómo consideras las condiciones físicas en las que realizas tu trabajo (espacio, luz, temperatura)?



Solamente el 43.40% de los empleados menciona que las condiciones físicas en las que realizan su trabajo son buenas y el 15.10% que muy buenas, en cambio el 22.61% dice que son regulares pues en tiempo de calor no existe aire acondicionado y en tiempo de frío o las oficinas son heladeras, el 15.10% expresa que las condiciones son malas por que no hay ventilación por ningún lado y los espacios en los que trabajan son muy pequeños y cerrados, así como los pasillos por los que caminan, lo que les ocasiona un bochorno que se agudiza por la falta de aire acondicionado y el exceso de gente, también existe un 3.77% que dice que las condiciones físicas realmente son muy malas. Por tal motivo, es muy importante realizar una re-distribución que busque optimizar los espacios y las condiciones de trabajo pues la poca ventilación, los espacios reducidos y la falta de privacidad son aspectos que producen malestares en la gente y tensan las relaciones, lo cual puede provocar mal estado de ánimo entre los trabajadores.

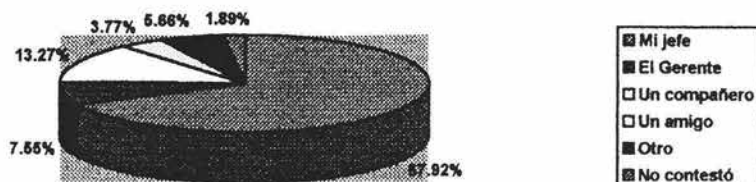
## GRADO DE INFORMACIÓN

- ¿ Qué tan informado(a) estás sobre lo que ocurre al interior de tu área?



El 50.60% de las personas se considera informado sobre lo que ocurre al interior de su área, el 12.05% cree estar muy informado, el 30.12% menciona estar poco informado pues señala que dentro de la Gerencia la información es un recurso que se guarda celosamente al cual sólo los jefes tienen acceso, lo que produce gran inestabilidad y desconfianza en cuanto al lugar y rumbo de la Gerencia, y el 7.23% afirma estar desinformado pues considera que la poca información que recibe viene de sus compañeros y sólo genera chismes o rumores. Sin embargo las grandes contradicciones existentes en temas relacionados al funcionamiento de la organización demuestran que realmente no están informados pues la información se mantiene centralizada en los jefes y toda aquella información que no provenga de los altos mandos, la no oficial, es simplemente rumor.

Cuando existe alguna información importante para los empleados ¿quién te la comunica?



Una muestra de la centralización de información en los jefes es esta respuesta pues el 67.92% expresa que cuando existe alguna información importante ésta es comunicada por el jefe inmediato, cuando no el 13.21% dice que se lo dice un compañero (a manera de rumor) o el 3.77% afirma que un amigo, al final el 7.55% (los que dependen del Gerente) mencionan que el Gerente les comunica directamente la información importante y el 5.66% dice que se lo informa otra persona ya sea por las noticias o un hermano y el 1.89% prefirió no contestar.

## GRADO DE COMUNICACIÓN

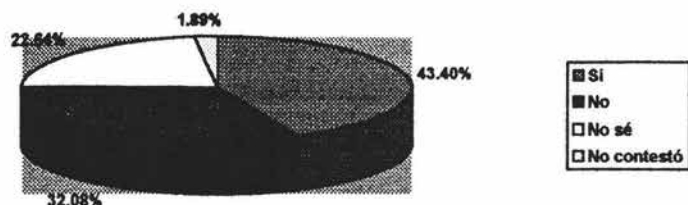
- ¿Cómo se comunica la Gerencia con sus empleados?



Respecto a la manera en la que la Gerencia de Recursos Humanos se comunica con sus empleados, y resultado de la formalización de sus procesos, el 56.60% dice que lo hace a través de medios escritos como memorandos u oficios pues por su formalidad son el principal medio de comunicación ya que en él se especifica quien lo envía, a quién, para qué y por qué (el objeto de la comunicación), el 18.87% lo hace por medios verbales (la palabra), el 3.77% a través de medios audiovisuales y el 20.75% por otro medio como el correo electrónico. Es importante considerar que ningún medio es mejor que otro, simplemente tienen utilidad distinta, por ello es necesario utilizar tanto la comunicación verbal como la escrita de manera frecuente según el objetivo de la información y a quién vaya dirigida.



¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación Interna de la Gerencia?



Al preguntar sobre la existencia de un área especializada en comunicación interna en la Gerencia fue impresionante encontrar una respuesta tan cerrada, pues desde mi particular punto de vista considero que la comunicación es un aspecto tan evidente en una organización que no puede esconderse, simplemente existe o no existe. En este sentido, el 43.40% menciona que efectivamente existe un área encargada de la comunicación al interior de la Gerencia, pero el 32.08% expresa que no existe y hasta hace evidente la necesidad de contar con un área destinada para este fin lo cual resulta muy contradictorio, por otro lado, cabe destacar que, más ambiguo todavía, el 22.64% indicó que no sabía si realmente existía un área especializada, lo cual agrava el problema pues no es posible que más de una quinta parte no conozca el funcionamiento de la comunicación en su área y, finalmente, el 1.89% no contestó.

A grandes rasgos, éstos resultados gráficos son los datos más significativos para el análisis de cada uno de los tópicos, los cuales no dan una visión más amplia de los problemas existentes en la Gerencia de Recursos Humanos, sede México, y la manera en la que se pueden resolver.

### 3.6 REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa. Cualitativa por que se detectaron percepciones de los actores de la organización y cuantitativa por que se evaluaron las coincidencias de las percepciones de los directivos y el personal cuya finalidad fue identificar los diferentes grupos y subgrupos que se hallan en la organización así como las relaciones que existen entre ellos.

La encuesta cuestionario se aplicó a los 83 de los 93 trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México (ya que los 10 que no la respondieron no se encontraban en su centro de trabajo, estaban de comisión) excepto líderes formales (4 personas) a los cuales se les realizó una entrevista semiprofunda. La información arrojada se sintetiza en este reporte de investigación a partir del diagnóstico de cultura, comportamiento, clima y comunicación interna, tomando en cuenta los tópicos principales de cada uno de los apartados para detectar los principales problemas a partir de cada uno de los elementos esenciales de la investigación organizacional pero si desea consultar los resultados individuales de la encuesta-cuestionario puede hacerlo en el Disco Compacto que se anexa al final de la presente investigación.

#### HOJA DE REGISTRO DEL DIAGNÓSTICO A EMPLEADOS

TÓPICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN INTERNA
Relaciones humanas	Se conforma de grupos de trabajo, relacionados principalmente por afinidad de funciones sin profundizar en relaciones personales dentro de la Gerencia.	Los chismes, rumores y malos comentarios son comunes dentro de la Gerencia, la gente no es honesta ni confiable. Existe una competencia malsana. Los empleados se sienten personas realizadas	No existe una relación de amistad ni comodidad en el ambiente de trabajo, lo que ocasiona inestabilidad e incertidumbre entre los trabajadores así como apatía tanto a lo que sucede	Se encuentra delimitada por la estructura orgánica de la Gerencia y es casi exclusiva del jefe, él decide qué se comunica, cómo y a quién. Se habla principalmente de asuntos de trabajo y hace que las relaciones sean

		personalmente pero no profesionalmente.	en su área como a las personas externas a su grupo de trabajo.	muy frías y lineales.
Motivación y reconocimiento	La cultura en el área es muy rígida y existen pocas oportunidades de participación y ascenso para todo el personal lo que ocasiona que no se sientan motivados ni parte importante para el desarrollo de la Gerencia.	Los trabajadores no se sienten apreciados por la Gerencia ya que se sienten limitados tanto personal como profesionalmente para superarse constantemente y tener oportunidades de ascenso lo que les ocasiona apatía. Proponen cambiar la competencia por la cooperación.	La Gerencia no cuenta con un programa de motivación y reconocimiento para sus empleados. Además, no existe capacitación constante y oportuna para todos, sólo para algunos trabajadores seleccionados arbitrariamente.	La falta de reconocimiento es una falta de comunicación efectiva pues los trabajadores no buscan incentivos económicos sino quieren que se les reconozca su trabajo y les den mayores oportunidades de capacitación para poder escalar posiciones en la estructura.
Delimitación de funciones	Existe una delimitación de funciones en teoría, en el Manual de Funciones, pero no existe definición en los procesos de trabajo, las pautas son sumamente divergentes en la práctica. Además que, resultado del proceso de cambio interno, actualmente no existen ni áreas ni puestos definidos.	Se encuentra regulada completamente por el jefe ya que sólo este tiene la autoridad para coordinar las actividades de su grupo, y si él mismo no las conoce no puede comunicarlas a sus subordinados.	Esa falta de definición ocasiona duplicidad de funciones y retraso en trabajo. La necesidad de seguir una estructura infinitamente plana refleja la rigidez de las funciones y la limitación de improvisación pues ya que no existe un manual que les diga qué hacer y cómo hacerlo el área esta vuelta un caos.	No existe una estrategia de difusión estructurada sobre las funciones del área y/o puestos de trabajo ya que la comunicación interna tampoco tiene delimitadas sus funciones es más ni siquiera es considerada como elemento estratégico en la administración del área.
Liderazgo	El liderazgo formal se encuentra estrictamente delimitado por la estructura	A nivel informal los trabajadores consideran que en la Gerencia no hay un líder, sólo jefes	Los trabajadores consideran que el líder debe ser una persona preparada, con	Quien tiene la información tiene el poder, por ello datos de la encuesta arrojan

	orgánica de la Gerencia, es decir los jefes, ya que esta les otorga toda la autoridad, poder y facultades tanto en el trabajo como en la comunicación.	impuestos que funcionan como tales, pues piensan que además de tener autoridad su líder deber ser más honesto, justo, leal, humano, congruente y ser el mejor preparado.	experiencia en el puesto pues éste, con sus actitudes determina de alguna manera el clima en el que se desarrolla su trabajo y el de todos sus subordinados.	que la gente cercana al Gerente(secretaria, ayudante técnico, mensajero) poseen cierta credibilidad y estatus por el grado de información que manejan.
Grado de satisfacción con el trabajo	Puede ser prioridad dentro de la filosofía empresarial pero solo en papel por que en teoría los trabajadores no se sienten completamente satisfechos al desarrollar sus funciones.	En cuanto a relaciones laborales los empleados se sienten satisfechos pero en cuanto a satisfacción personal y profesional los empleados no se sienten del todo satisfechos quisieran ser más tomados en cuenta.	Determina la disposición de los trabajadores a dar su máximo esfuerzo al realizar su trabajo, la cual hace principal énfasis en un trato más humano de jefes a subordinados y en una integración con los compañeros de trabajo a través de la cooperación.	Los nudos de comunicación y la falta de retroalimentación son dos factores esenciales para esa insatisfacción pues esperan ser más tomados en cuenta y se les informe lo que ocurre en su centro de trabajo.
Grupos y subgrupos	Los grupos identificados son estrictamente formales, estos son las Subgerencias definidas en la estructura organizacional y los subgrupos los determinan las áreas en que cada una de ellas se divide para eficientar sus funciones.	La relaciones entre grupos son meramente formales pues se dividen en grupos de trabajo, delimitando las relaciones entre los miembros de cada área. El único objetivo que comparten es realizar su trabajo para lograr ascender de puesto (individualismo).No existe unión grupal. Se encuentran muy segmentados.	Existen relaciones por el vínculo diario pero no una verdadera amistad, de hecho los empleados mencionan que quisieran que sus compañeros fueran más honestos, confiables y respetuosos pues no se sienten realmente integrados. En la descripción de grupos se hace referencia a la división entre los jefes y	La ubicación física de los grupos de trabajo obstruye los canales de comunicación tanto en la misma área como en otras pues los grupos se cierran en ellos mismos y los empleados en lo oculto de sus oficinas ya que en la distribución física mayoría no tiene relación directa con otros miembros y si la hay son de áreas distintas (que no tienen temas de

			subordinados.	conversación en común).
Condiciones de trabajo	No existe un plan de carrera e incentivos que motive y reconozca la eficiencia en el trabajo, pues esta se mide a partir de los indicadores de eficiencia que la Gerencia establece. Aunque se preocupa por preveer a los trabajadores de lo que necesitan (materialmente) no piensan en algunas condiciones físicas que los incomodan en su espacio laboral como la falta de luz o espacio.	Tienen todas las herramientas necesarias pero las condiciones físicas y materiales no las maximizan. La capacitación no es constante ni para todo el personal, sólo unos cuantos elegidos arbitrariamente cuentan con esa oportunidad por lo que existen grandes diferencias de escolaridad y preparación entre los miembros de una misma área.	Repercuten directamente en la disposición de los trabajadores a dar su máximo esfuerzo ya que ellos tienen la capacidad pero no la disposición para dar lo mejor por que no se sienten parte esencial en el desarrollo de la Gerencia. En cuanto a condiciones de trabajo les gustaría tener mayor luz, aire y espacio propio.	Tanta información formal enfría las relaciones humanas dentro de la Gerencia pues hasta para la información más simple es necesario realizar un oficio o enviarlo por correo electrónico y mantener un registro para cualquier aclaración, además del acuse de recibo, lo que origina una gran cantidad de papeles muertos que no tienen ninguna utilidad pues no existe un archivo y sólo estorban.
Grado de información	Sigue una estructura lineal descendente, va del jefe a los subordinados, en la que la información se encuentra muy controlada y a los trabajadores les llega muy diferida, lo que ocasiona especulaciones entre los empleados causando gran incertidumbre.	Los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios ni actualizados sobre el desempeño eficiente de su puesto, ni del lugar que ocupa actualmente la Gerencia, su situación laboral y hacia dónde va.	La falta de información origina una gran inestabilidad e incertidumbre respecto a la situación actual y proyectos a futuro del área pues sólo se les dice a los jefes y éstos, si quieren, a sus trabajadores. La gente piensa que no está bien informada sobre lo que ocurre dentro de su área.	No existe una política de información que integre a todos los trabajadores para que conozcan sobre lo que se está haciendo en la Gerencia, en su área y en otras áreas, cada quien trabaja por su lado para lograr el objetivo de la Gerencia (el cual no conocen, sólo creen saber cuáles es).
Grado de participación	La participación entre los	Algunas veces los empleados sugieren	Se encuentra delimitada en la	No cuentan con las herramientas

	trabajadores se encuentra muy limitada pues no existe retroalimentación, ya que la Gerencia se preocupa por informar, no por comprobar que lo que quiso decir llegue a los trabajadores de la manera esperada.	y son tomados en cuenta pero en la mayoría de las ocasiones no, pues piensan que sus opiniones no van a ser consideradas, además piensan que no tienen por qué hacer sugerencias y deben limitarse a realizar solamente su trabajo.	participación de la alta jerarquía, resultado de la comunicación descendente que obstruye o nulifica la comunicación ascendente en algunas áreas.	suficientes para lograr una comunicación precisa, clara y oportuna para que los empleados se motiven a participar y dejen la apatía de lado.
Grado de comunicación	Además de la comunicación formal existe demasiada información no confirmada muy diversa y en diferentes tonos que contradice, la mayoría de las veces, una versión y genera incertidumbre. Tiene un sin número de publicaciones que no cuentan con una periodicidad ni formato definido, que en vez de establecer canales de comunicación los obstruye.	La excesiva información entre los empleados ocasiona incertidumbre pues no saben a quien hacerle caso ya que los chismes y rumores son cotidianos dentro de la Gerencia y como los jefes se limitan demasiado comunicativamente pues contribuyen a esa incertidumbre ya que no afirman ni desmienten nada.	Tanta comunicación y tan poco confirmada ocasiona un clima de inestabilidad y desconfianza entre los empleados.	No existe un área especializada con personal especializado que realice toda la logística de una estrategia de comunicación interna, sino que la comunicación se hace al ahí se va y cada persona o área hace un medio diferente cuando su jefe se lo pide sin tomar en cuenta periodicidad o características tipográficas.

Además de la interpretación de la encuesta-cuestionario aplicada a los trabajadores de la Gerencia a continuación se presenta un cuadro con los tópicos realizados en la entrevista semi-profunda respecto a las percepciones de los líderes formales de la Gerencia.

## HOJA DE DIAGNÓSTICO A LÍDERES

TÓPICO	LIDER A	LIDER B	LIDER C	LIDER D
Relaciones con el personal	Me llevo muy bien con todos, hemos hecho un buen equipo de trabajo y nos tratamos con mucho respeto.	Son estrictamente de trabajo, no puedo decir que soy su amigo pero nos tratamos con respeto.	Son buenas pero sólo en el trabajo pues después de la jornada laboral ya no nos vemos ni nos hablamos hasta el otro día.	Es regular, nos tratamos bien y cooperamos en cuestiones de trabajo.
Relaciones entre el personal	La relación entre ellos es muy buena, siempre platican y hasta se van a comer juntos, han hecho muy buena mancuerna.	Entre ellos se tratan de manera cordial pero considero que existe gran enemistad y competencia malsana en sus relaciones.	Creo que también son de trabajo, es muy difícil considerar que existen relaciones de amistad en un lugar donde hay tan malas vibras.	Creo que es buena ya que por cuestiones de tiempo y compromisos no convivo mucho en ellos.
Personalidad del líder	Soy muy alegre y amigable, me llevo bien con todos y trato de hacer el trabajo lo más agradable.	Soy muy ermitaño y me gusta estar solo, las relaciones de amistad no se me dan mucho pero trato de llevar bien las relaciones laborales.	Me considero inteligente y luchador, siempre trato de superarme profesionalmente no me gustaría estancarme en un lugar... quiero ascender de puesto y llegar a ser Director General de PEMEX.	Soy una persona tranquila y muy trabajadora, me enfoco en mi trabajo y lo hago de la mejor manera, para mi el trabajo es mi prioridad.
Estructura organizacional	Es un caos ya que actualmente no hay nada definido pues con tantos cambios ya no sabemos ni a qué área pertenecemos,	¿cuál estructura?, la anterior era buena y la nueva no la conozco.	Actualmente la estructura organizacional no se respeta pues estamos tan acostumbrados a nuestros grupos de trabajo que	Mientras los empleados cooperen con su parte para sacar el trabajo la estructura no tiene gran importancia.



	la verdad ahorita muchos de los procesos de trabajo se encuentran detenidos.		muchas veces los trabajadores ni siquiera conocen la estructura a la que pertenecen ni sus funciones.	
Problemas a los que se enfrenta la Gerencia	La falta de definición de las áreas y los procesos de trabajo ya que desde hace más de un año estamos en reestructuración y trabajamos sin sentido, pues ahora parece que no vamos hacia ninguna dirección.	No existe una estructura definida ni un proyecto organizacional integrativo cada quien trabaja para su lado buscando la posibilidad de integrarse en cualquier área para no quedar fuera de la nueva estructura.	La falta de información obstaculiza tanto los procesos de trabajo como la toma de decisiones.	Creo que vienen al trabajo a hacer relaciones sociales y si no te prestas a ello no te consideran para nada, no entienden que al trabajo se viene a trabajar.
Comunicación interna	Se encuentra completamente detenida pues desde hace tiempo ya no se emite ni la revista interna ni carteles o trípticos relacionados a algún tema específico. Además que la Dirección General se encuentra muy hermética con nosotros y no nos dice nada.	Existe una gran ausencia de comunicación interna pues la gente se encuentra sumergida en la incertidumbre ya que no reciben información confirmada de ningún lado, todos solo especulamos respecto al porvenir de la Gerencia.	Necesita de un área específica para su realización y funcionamiento.	Abusan de ella y ocasiona que todos, aunque no entremos en su jueguito, seamos parte de chismes y rumores que muchas veces afectan a terceros.
Expectativas de la Gerencia	La Gerencia busca	Necesita consolidarse y	La Gerencia busca crecer	Busca seguir como un área



	consolidarse y ascender a Subdirección, lo cual sería muy bueno para todos pues habría mayores oportunidades de ascensos.	crecer para lograr los objetivos de PEP.	pero yo no quisiera estar aquí por mucho tiempo, en unos meses espero ser parte de la dirección de PEP.	de adorno pues no existen propuestas para mejorarla.
--	---	--	---	--

Con la información obtenida se hará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual nos ayudará a detectar los principales problemas y a fijar el curso de la estrategia de comunicación Interna en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP.

#### HOJA DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente que labora en la Gerencia realiza labores administrativas y tienen un grado de conocimiento similar.</li> <li>- El orgullo de pertenecer a una empresa como PEMEX y la importancia de la labor de los empleados para el sustento del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe gran disposición por parte de los trabajadores para lograr una comunicación con los líderes.</li> <li>- Tienen los recursos humanos y materiales pero no se optimizan para lograr un mejor resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen programas de capacitación pero deberían ser más integrativos y oportunos.</li> <li>- Las relaciones al interior son de trabajo, no existen grupos de amistad.</li> <li>- No existe oportunidades de ascenso de acuerdo al desempeño y conocimiento del personal.</li> <li>- La falta de definición de los procesos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los grupos se conforman por grupos de trabajo y son muy pequeños debido a la especialización.</li> <li>- Los chismes, rumores y la competencia malsana son comunes entre compañeros.</li> <li>- Tanto la toma de decisiones como la información se encuentran centralizadas en los jefes.</li> <li>- Existe poca</li> </ul>

		<p>ocasiona duplicidad de funciones y retraso en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo formal no es bien visto por los trabajadores.</li> <li>- No tienen misión, ni visión ni valores definidos.</li> </ul>	<p>participación de los empleados hacia la Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de información origina gran inestabilidad e incertidumbre dentro de la Gerencia.</li> </ul>
--	--	--	--

Los elementos de este análisis FODA nos ayudarán a detectar los principales problemas en la Gerencia de Recursos Humanos y nos darán la pauta para realizar acciones encaminadas a su mejora y solución.

### 3.6.1 PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

A grandes rasgos se detectó que existe demasiada ambigüedad entre los actores de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, ya que los datos arrojados en las encuestas y entrevistas aplicadas son muy contradictorios en el mismo tema y, más aún, en el mismo actor. En este sentido los principales hallazgos resultados de la encuesta-cuestionario son:

- I. La Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no tiene un cultura organizacional sólida.
- II. Las relaciones entre los miembros de la Gerencia son principalmente laborales y existe poco contacto entre las áreas.
- III. No existen espacios apropiados para que los empleados desempeñen de manera adecuada su trabajo.
- IV. Gran parte de la información en la Gerencia circula de manera lineal descendente.

- V. Los empleados consideran que no reciben motivación ni reconocimiento de la empresa para realizar mejor su trabajo.
- VI. Falta organización.
- VII. Cada quien interviene para sus propios intereses (individualismo).
- VIII. No hay integración grupal.
- IX. No existe una estrategia de comunicación interna.

## CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

**I. La Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no tiene un cultura organizacional sólida** ya que no internalizan, ni mucho menos aplican, el ideario que la organización establece para dirigir sus actos.

Como se ha visto, la cultura organizacional se determina por el grado de apropiación de los trabajadores de una organización a los conceptos ideológicos, exteriorizando qué tanto éstos conceptos son conocidos, interpretados y aplicados por los trabajadores.

En este sentido se puede determinar que la Gerencia de Recursos Humanos de Pemex Exploración y Producción, sede México, enfrenta un gran periodo de cambio, que genera una gran incertidumbre en su interior, producto de la falta de difusión en cuanto al objetivo del cambio, las metas, las expectativas y los beneficios del mismo para el desarrollo organizacional. Por tal motivo, la cultura dentro de la Gerencia se encuentra mas débil que nunca pues todavía los trabajadores no saben si su área ya cambió o para quién trabajan y mucho menos la misión, visión y valores de su departamento, lo que representa un gran problema de identidad en todos los trabajadores. Por lo que hace falta, en primer instancia, organizar a la Gerencia de Recursos Humanos de PEP comenzando por su estructura organizativa, delimitando jerarquías, funciones, puestos y el grado de autoridad o poder para eliminar la duplicidad de funciones o de mando, y disminuir el grado de incertidumbre que afecta a la Gerencia producto de la falta de definición tanto de una estructura como de un soporte ideológico que regule las

acciones de los trabajadores dentro del área. Y por si fuera poco en este momento gran parte de los medios de difusión con los que contaba el área ( la revista GENTE, el folleto NUESTRA EMPRESA) se encuentran suspendidos lo que agrava los problemas y genera mayor incertidumbre entre los empleados.

Además de que los mismos jefes mencionan en las entrevistas que con los cambios que ha ido enfrentado la Gerencia ese ideario es obsoleto para la situación actual, lo que representa un punto negativo, pues si ya no es vigente entonces nos enfrentamos al problema que en este momento la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no cuenta con un ideario ni con una filosofía empresarial a difundir que dirija los actos que actualmente realizan todos los trabajadores, pues los altos directivos aún no se ponen de acuerdo, o mas bien aún no la consideran prioridad para la productividad del área, ya que la misma encuesta menciona que los empleados no conocen el objetivo de la Gerencia a corto plazo.

Actualmente, los directivos mencionan que ese ideario no tiene validez pero desde un punto de vista personal el soporte cultural de los elementos que lo conforman no tiene vigencia pues mas que el soporte del área es el soporte y razón de ser de toda la organización y carece de particularidad, producto de esa generalización los mismos trabajadores afirman no conocer el objetivo, misión, visión y valores de área (ni los actuales ni los anteriores), entonces ¿para qué se preocupan de crear las bases ideológicas de la Gerencia si no las van a difundir? y si lo hacen será a través de un tríptico realizado por cualquier persona para que el Gerente sepa que se difundió, aunque los empleados ni siquiera lo hayan leído, pues para crear realmente una cultura sólida dentro de la Gerencia no solamente es necesario tener el soporte ideológico sino hay que saber difundirlo a través de una estrategia que cree una identidad homogénea (a partir de una sola interpretación de los conceptos) y evite ambigüedades.

Además, otro problema detectado en el proceso de cambio es que la Gerencia busca establecer primero su estructura y después su ideario, siendo que al contrario primero

hay que tener el soporte ideológico para que, a partir de este, se realice toda la administración de mismo. El problema no es que ahora no tiene una cultura organizacional sólida sino que nunca la ha tenido y si no se parte de un buen soporte ideológico será muy difícil establecer un programa de comunicación concreto y efectivo ya que antes de comenzar con una estrategia en cualquier otro sentido es muy importante sentar las bases hacia dónde se van a dirigir nuestros esfuerzos, pues todo programa de comunicación debe formar parte de un programa organizacional que lo refuerce.

Se puede decir, entonces, que la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, tiene una cultura organizacional débil ya que no internaliza la misión, visión, valores y objetivos de la Gerencia, lo que representa un gran problema de comunicación ya éste ideario es el soporte para crear una estrategia de comunicación interna.

**II. Las relaciones entre los miembros de la Gerencia son principalmente laborales,** delimitadas por las funciones de cada área. La mayoría de los trabajadores se encierra en su centro de trabajo y tiene **poco contacto con otras áreas**, a menos que sea muy necesario (referente siempre a un asunto laboral). Estas relaciones se traducen en grupos de trabajo los cuales tienen ya definidas sus interrelaciones.

La delimitación de los grupos de trabajo, según el resultado de las entrevistas a líderes formales y de la encuesta-cuestionario, muestra que los grupos se definen exclusivamente por las áreas y funciones de trabajo de cada uno de los departamentos que integran la Gerencia de Recursos Humanos, pues los trabajadores y la observación directa demuestran que no existe gran empatía entre los miembros, lo que representa el origen de su agrupación ya que generalmente las actividades de los empleados se llevan a cabo en un lugar establecido, salvo en los casos en los que el empleado tenga que cubrir funciones de otro puesto de manera temporal o salga de Comisión (por tiempo reducido). Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que los trabajadores

en sus interacciones diarias se tratan porque pasan gran parte de su tiempo dentro de la empresa y por que **deben** estar en constante Interacción para cumplir con su trabajo. Además estas interacciones se encuentran condicionadas primero, por la ubicación física de los individuos y, segundo, por la función profesional que cada uno de éstos desempeña dentro de la Gerencia pues más que Integración existe una gran división en cada una de las áreas; entre sindicalizados y de confianza, técnicos y profesionistas, hombres y mujeres, jóvenes y maduros, fumadores no fumadores. Producto de esta división (resultado de la falta de intereses comunes) son mínimos lo grupos informales detectados ya que gran parte de los encuestados consideran que no tienen amigos, aunado a que el área (además de las relaciones laborales) no propicia la Integración en cada uno de sus miembros mas bien la competencia para realizar mejor el trabajo y obtener mayor productividad.

Para poder entender esto de la mejor manera a continuación se muestran los grupos de trabajo en los que se divide el área según la información recabada.

#### GRUPOS DE TRABAJO DETECTADOS POR ÁREAS

GRUPO	CARACTERÍSTICAS
Los de la Gerencia	Son los más Informados acerca de lo que sucede en toda la Gerencia pues ellos llevan toda la información del gerente.
Subgerencia de Estrategias y Control	Tiene grandes conflictos internos pues aún no se definen las estrategias ni sus objetivos ni mucho menos al personal encargado para ello, sabe qué debe hacer pero no cómo.
Subgerencia de Productividad y Desarrollo	Son conocidos como los del rincón, sólo se hablan entre ellos y son muy reservados con su información. Además de que a sus miembros y amigos les dan preferencia para los cursos de capacitación.
Subgerencia de Relaciones Laborales	Es un área extremadamente administrativa según sus funciones y es esencial para la imagen de la Subgerencia de Servicios y Prestaciones pues ésta es la que detiene gran parte de los trámites y los hace más

	tardados por el exceso de trabajo y la falta de soporte técnico.
Subgerencia de Servicios y Prestaciones	Son conocidos como los flojos, representan el proceso administrativo en los trámites de los empleados, ya que no realizan su trabajo a tiempo y de manera eficiente. Además su ubicación física se encuentra completamente desordenada pues una parte está en el piso de la Gerencia y otra en el mismo edificio pero en la planta baja.
Coordinación de Servicios Médicos	Es un grupo aún más segmentado pues sólo esta integrado por dos médicos que realizan los trámites administrativos y tienen mucha relación con las altas jerarquías.
Servicios al personal	Es un módulo independiente encargado de brindar directamente los servicios a los trabajadores, su ubicación física hace que las relaciones informales con las demás subgerencias no se propicien por lo apartado que se encuentra de éstas (en otro piso).

Como se vio en el cuadro anterior los grupos de la Gerencia se encuentran segmentados primero, por la estructura formal en la que se dividen; segundo, por las sub áreas en que éstas a su vez se dividen para realizar mejor su trabajo y; tercero, por su ubicación física, lo que hace que el grupo se sienta aún más desintegrado pues aunque pasan mucho tiempo juntos (más de 40 horas a la semana) realmente ese tiempo no es efectivo para fomentar relaciones honestas y sinceras dentro de la Gerencia que hagan que, además de realizar el trabajo de manera efectiva, los trabajadores se sientan realizados e integrados.

Por tal motivo, es importante conocer cómo éstos grupos formales se encuentran ubicados dentro del área ya que esta ubicación nos dará una pauta para conocer las relaciones de mayor proximidad entre grupos, indispensables dentro de cualquier estrategia de comunicación, así como las relaciones conflictivas y de amistad (si las hay)

y el grado de comunicación que existe entre ellas para conocer si el problema entre áreas es resultado de una comunicación deficiente o excesiva. Esta representación de relaciones se realizará a través de una cartografía, la cual ilustra la manera en la que los grupos de la Gerencia interactúan de manera formal, utilizando los siguientes códigos.

#### TIPOS DE RELACIONES



Conflictiva



Laboral



Amistad

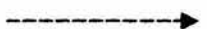
#### GRADO DE COMUNICACIÓN



Poca



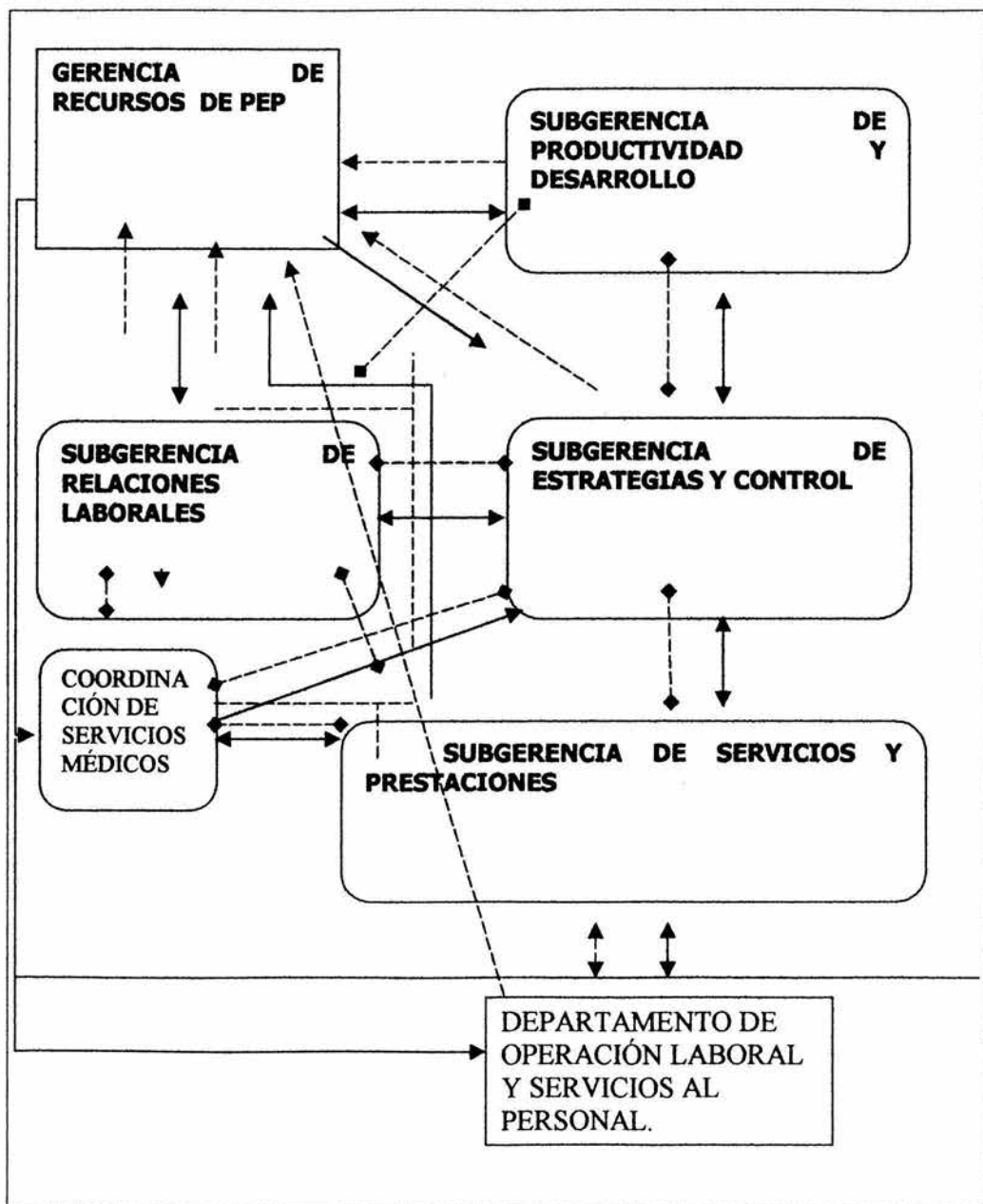
Regular



Constante



UBICACIÓN FÍSICA DE LOS GRUPOS , TIPOS DE RELACIÓN Y GRADO DE COMUNICACIÓN.



En la cartografía anterior se puede apreciar cómo la Gerencia de Recursos Humanos tiene relaciones laborales con todas las Subgerencias, excepto las áreas, como el Departamento de Servicios al Personal, ya que como se mencionó con anterioridad las relaciones son estrictamente lineales y de manera descendente por lo que las áreas dependen directamente de la Sugerencia a la que pertenecen. Además de estar segmentada físicamente la Gerencia también lo está laboralmente pues trabaja con una estructura organizacional infinitamente plana en la que las relaciones, tanto laborales como de comunicación, se realizan de manera descendente.

Resultado de la negativa de los empleados en este tema no se pudo determinar si existen relaciones de amistad o conflicto entre los miembros pues en la encuesta-cuestionario mencionan que las relaciones entre grupos son buenas pero también que la gente es muy hipócrita, chismosa y deshonesto lo que demuestra que las relaciones no son tan maravillosas como los mismos empleados afirman, ni tampoco mencionan entre cuáles grupos existen los conflictos. Por tal motivo, sólo pudo detectarse mediante la observación directa que la relación entre grupos es muy fría y estrictamente laboral.

La comunicación de las Subgerencias a la Gerencia es constante ya que todo lo que piensen realizar debe estar previamente revisado y autorizado por la Gerencia, nada puede realizarse si no le es comunicado anticipadamente. Por el contrario, la comunicación de la Gerencia a las Subgerencias es regular o poca pues sólo asuntos relacionados con el trabajo se comunican y en la encuesta-cuestionario se pudo detectar que la Gerencia no tiene gran comunicación con los empleados pues éstos tienen grandes necesidades de información que ocasionan que el clima sea de gran inestabilidad e incertidumbre pues no conocen lo que sucede tanto con sus áreas como en otras áreas. La relación es muy superficial.

En cuanto a la comunicación en el Departamento de Operación Laboral y Servicios al Personal ésta es prácticamente nula pues aunque estructuralmente depende de la Gerencia de Recursos Humanos trabaja de manera independiente y sólo le reporta a su

Jefe de Departamento el cual, de igual manera, actúa de forma independiente y sólo le comunica al Gerente en el cual se encuentra centralizada toda la información.

Además estas áreas se dividen en departamentos (de entre 5 y 8 personas) por lo que los grupos están aún más segmentados pues las relaciones cotidianas se dan solamente entre estos pequeños grupos y todas son exactamente iguales, resultado de la formalidad de la Gerencia y de su estructura organizacional infinitamente plana.

Para poder conocer el individualismo dentro de la Gerencia y la segmentación de grupos, a continuación se presenta la manera en la que las Subgerencias distribuyen a sus empleados, así como sus tipos de relaciones y su comunicación que es igual en todas las Subgerencias.

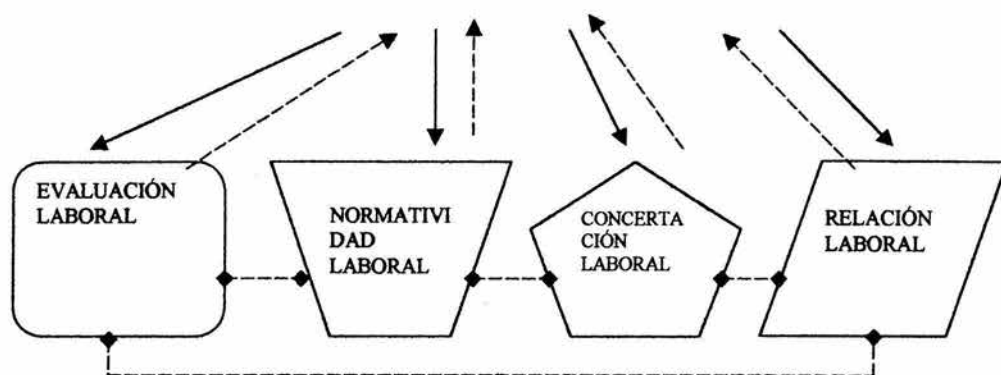


La Subgerencia de Estrategias y Control se encuentra conformada por el área de Estrategias, encargada de proponer, realizar y evaluar estrategias de diversos tipos para mejorar tanto la comunicación como el clima y el comportamiento dentro de la Gerencia; de Presupuestos, la cual tiene la función de planificar y organizar el presupuesto que la Dirección General de PEMEX que le asigna a la Gerencia de Recursos Humanos para diversas actividades, y; Sistemas Computacionales, encarga de la conformación e instrumentación de los sistemas de información de la Gerencia.

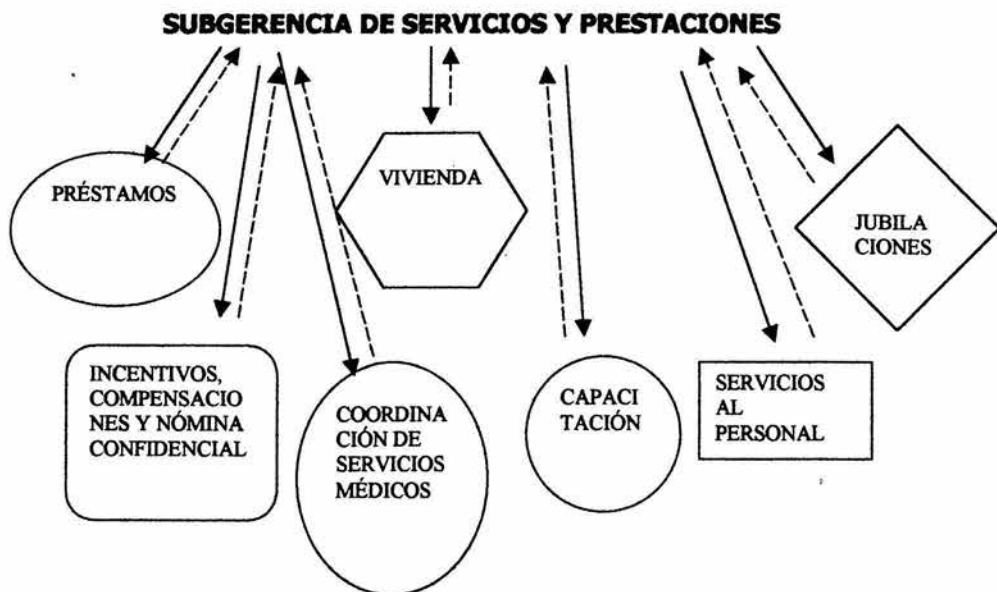


La Subgerencia de Productividad y Desarrollo se divide en tres áreas; Evaluación del Desempeño, es la encargada de los métodos de evaluación de la Gerencia para medir el desempeño de todos los trabajadores de PEP y el cual registra el avance en cuanto a productividad de cada uno de los emperados; Desarrollo y Capacitación, es la encargada de promover cursos de capacitación a los empleados y becas para maestrías o diplomados relacionados con su puesto de trabajo; Productividad, en ella se realizan numerosas investigaciones y estudios para mejorar la productividad de los trabajadores (pero siempre a nivel de la Gerencia) dejando de lado los intereses de los empleados.

## SUBGERENCIA DE RELACIONES LABORALES



La Subgerencia de Relaciones Laborales se divide en cuatro áreas; Evaluación Laboral, archiva todas las evaluaciones que los jefes hacen a sus empleados y se les lleva un registro pues de estas depende muchas veces que se les otorgue o no un préstamo, un crédito hipotecario o un autofinanciamiento; Normatividad Laboral, archiva las normatividades aplicables a los servicios y prestaciones a los que los trabajadores tienen acceso, así como que sea cumplido el contrato colectivo de trabajo; Concertación Laboral, es la encargada de acordar y decidir en cuanto a lo asuntos propios de esta Subgerencia, y; Relación Laboral, integra los datos de todos los trabajadores de PEP para que estén disponibles al tramitar cualquier servicio o prestación o se le presente alguna situación o emergencia.



Se encuentra formada por siete áreas de trabajo: Préstamos, es la encargada de los préstamos administrativos a los trabajadores de PEP; Incentivos, Compensaciones y Nómina Confidencial, es la encargada de los bonos e incentivos que un trabajador recibe por concepto de tiempo extra o algún incentivo (arbitrariamente otorgado); Vivienda, es la encargada de los créditos hipotecarios; Jubilaciones, lleva el registro y trámite de los jubilados petroleros en PEP; Coordinación de Servicios Médicos, tiene a su cargo la administración de todos los asuntos relacionados con el Servicio Médico (como indemnizaciones, incapacidades, pago de tratamientos y/o prótesis); Capacitación, para el mejor desempeño del personal, y; Servicios al personal, es el módulo en el cual se atienden todas las solicitudes de los trabajadores y se les da seguimiento para la buena administración del recurso humano de PEP, de ésta pasa (según su contenido) a cualquiera de las Subgerencias para seguir con el proceso.

Como se pudo observar en todas las Subgerencias, al igual que en la macro estructura, las relaciones se encuentran delimitadas por cada Subgerencia (como máxima jerarquía) la cual delega sus funciones a los distintos grupos de trabajo los cuales tienen una

comunicación limitada con la Subgerencia, responsable directa o indirectamente de la productividad o improductividad de cada área, pues esta debe comunicar y coordinar lo que cada área debe hacer de manera colectiva, no de forma independiente como lo hace actualmente.

De igual manera, la comunicación hacia la Subgerencia es constante pues deben reportarle a ella cada área lo que se está haciendo. Entre áreas la comunicación es muy poca, sólo para algunos asuntos de trabajo, y como se comentó con anterioridad la tecnología es una gran barrera para la comunicación personal pues el teléfono y el correo electrónico hacen que dentro de la Gerencia la comunicación se dé, en gran medida despersonalizada, por la flojera de acudir hasta el lugar del compañero. Sólo a los jefes se les otorga la formalidad de hablar con ellos cara a cara (si es que ellos quieren) en cambio los mensajes del jefe, a menos que sean demasiado importantes, llegan a los trabajadores a través de la secretaria.

Esta segmentación tanto en áreas como en comunicación ocasiona que los departamentos se sientan aislados pues cada área reporta a su Subgerencia pero entre ellas no existe comunicación ya que el Subgerente no informa a las áreas sobre los avances de las otras.

Además de las relaciones laborales entre grupos la ubicación física de cada una de las áreas interviene de manera significativa en el comportamiento de los mismos ya que si un área se encuentra en lugares distintos la interrelación será menos constante que las áreas que se encuentran en la misma ubicación, además que la misma distribución, según su cercanía o lejanía contribuye a la realización eficiente o ineficiente del trabajo.

Como se aprecia en el esquema siguiente, y tomando en cuenta los nombres de los integrantes de las áreas, se muestra la ubicación de los empleados en el espacio físico de la Gerencia, el cual directa o indirectamente determina el clima y el comportamiento

de los integrantes. De igual manera que en la cartografía para la interpretación del esquema relacionado a la ubicación física de los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, se utilizará la siguiente simbología:



Oficina del Gerente



Oficinas de la Subgerencia



Empleados por Subgerencia

Cada área se representa con un color:



Gerencia de Recursos Humanos



Subgerencia de Estrategias y Control



Subgerencia de Organización e Integración



Subgerencia de Relaciones Laborales



Subgerencia de Productividad y Desarrollo



Subgerencia de Servicios y Prestaciones

Específicamente en la ubicación y distribución física de los trabajadores en la Gerencia se puede notar que:

- Los jefes y el Gerente tienen sus oficinas al lado de los cubículos de los trabajadores pero en un área cuatro o cinco veces más grande, con material y tecnología más





moderna y con una puerta que la mayoría de las veces se mantiene cerrada lo que evita que los trabajadores tengan contacto con el jefe, y si el trabajador busca acercarse por algún motivo siempre va a estar la secretaria como intermediaria, por lo que la relación entre jefe-subordinado casi no se realiza a menos que sea algo muy urgente, por eso los trabajadores dicen que su relación es buena con los jefes pero al mismo tiempo quisieran recibir de ellos un trato más justo y humano.

- Los cubículos se encuentran muy cercanos unos de otros por lo que los empleados carecen de espacio vital y todo lo que hacen es perceptible para los demás, no existe privacidad, y por ello las relaciones se vuelven muy frías y ocasiona incomodidad entre los miembros del área.

- Los espacios físicos no siempre son por área pues algunas ocasiones se encuentran distribuidos en lugares distintos a los que los trabajadores tienen que desplazarse (en el mejor de los casos) o llamar a la extensión telefónica de su compañero y le hacen la consulta, enfriando las relaciones, desencadenando otro problema el cual consiste en que aunque aparentemente están muy cerca para comunicarse informalmente utilizan el teléfono y el correo electrónico como intermediario y para comunicarse formalmente todo debe hacerse por escrito mediante oficios internos evitando la mayoría de las ocasiones el contacto físico. La única área que se encuentra cercana es la de la Gerencia pues es muy importante que se mantengan en contacto para lograr el buen funcionamiento de las demás áreas.

- Los pasillos por los que los trabajadores deben de desplazarse son muy estrechos y siempre están llenos de gente, además que al caminar debes ir saltando los cubículos para no tropezarte, es muy incómodo.

### **III. No existen espacios apropiados para que los empleados desempeñen de manera adecuada su trabajo.**

Pues aunque según la encuesta los empleados cuentan con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo y las condiciones en las que laboran las consideran entre buenas y regulares, sin embargo hay empleados que mencionan que lo hacen en condiciones malas o muy malas ya que, según ellos mismos, quisieran tener más espacio propio, aire acondicionado y, además de tener todas las herramientas necesarias en buen estado, tener tecnología actualizada pues las computadoras se encuentran obsoletas y, obviamente, las mejores máquinas se les asignan a los jefes por lo que existe un gran descontento en la distribución de lo materiales.

Una muestra de la falta de espacio adecuado en la Gerencia se aprecia en el esquema de la distribución física de los espacios en los que los empleados desempeñan sus labores los espacios son muy reducidos y, por el exceso de papeles, se encuentra muy desordenado, pues simplemente en esa área hay más de 60 empleados. También es importante considerara que para desplazarse de un lugar a otro de igual manera los pasillos son tan pequeños que al caminar sólo puede hacerlo una persona.

IV. Gran parte de **la información en la Gerencia circula de manera lineal descendente** pues los jefes tienen toda la información, la cual suministran de manera estrictamente necesaria sin involucrar demasiado a los subordinados por lo que **no existe una retroalimentación** entre jefes y empleados, ya que los primeros sólo emiten la información que consideran necesaria a personas seleccionadas lo que origina incertidumbre y desconfianza entre los empleados, resultado de su estructura orgánica infinitamente plana. La cual se aprecia en el apartado 2.2.1.1.1 del capítulo 2.

La única información que tiene valor en la Gerencia es la de los jefes, la de los compañeros es considerada como chisme o rumor por falta de formalidad ya que formalmente para comunicar cualquier información a nivel ascendente es necesario hacerlo mediante oficio y pasando diversos canales (según establezca la jerarquía).

Por tal motivo se aprecia que a nivel informal la Gerencia no da grandes oportunidades a los empleados de realizar comentarios o sugerencias, resultado de la comunicación lineal descendente que tiene nulificados los canales de comunicación ascendente, por lo que estos los realizan sólo algunas veces y con bajas probabilidades de ser tomados en cuenta, ya que ellos mismos mencionan que quisieran tener mayor información respecto a la situación de la Gerencia, de su área y de las otras con las que se encuentran en constante relación para conocer su situación actual, hacia dónde se dirigen sus estrategias, es decir necesitan sentirse integrados.

Además que no siempre la Gerencia o las Subgerencias toman en cuenta al personal para informarle todo lo que ocurre dentro de ella por lo que la información está muy limitada y condicionada, lo que ocasiona (por la misma necesidad de información) rumores respecto a la situación actual y futura en la que habrán de encontrarse pues no existe persona ni información oficial que comunique a todos los empleados lo que necesitan saber por lo que todas las áreas de la Gerencia se encuentra en constante incertidumbre. Resultado de esa concentración de información y de la centralización de funciones en los jefes se puede notar que **la información, la coordinación y las decisiones las realiza sólo el jefe**, y no las da a conocer hacia todos los miembros de su área, lo que hace pensar a los trabajadores que no son tomados en cuenta.

Otro factor importante es, según la encuesta-cuestionario que respondieron los empleados, que la mayoría de ellos se consideran entre informados y poco informados pues no existe una real estrategia que reflexione el uso estratégico de la comunicación interna ya que el área se preocupa sólo por informar, lo que el Corporativo o la Gerencia le dice que informe, pero sin verificar que realmente la información haya llegado como

ellos esperaban produciendo el efecto deseado, pues la difusión de información la consideran un requisito más que una necesidad que soporte la actividad administrativa. Los trabajadores dentro de la Gerencia tienen una **gran necesidad de información**.

V. Los empleados consideran que **no reciben motivación** para realizar mejor su trabajo pues la Gerencia se preocupa por los resultados sin tener algún programa de **reconocimiento** que incentive o apoye a los empleados para realizarlo mejor.

La carencia de un proceso de selección hace que los empleados no se sientan valorados ni reconocidos profesionalmente pues para ocupar puestos estratégicos no eligen a los más aptos, sino a los mejores colocados con los jefes. Por tal motivo en la encuesta-cuestionario se encontró que gran parte de los trabajadores se sienten realizados personalmente pero a nivel profesional (debido a la falta de oportunidades de capacitación constante, oportuna y efectiva) sienten que existe un gran vacío pues tienen los conocimientos pero no tiene la disposición (aclaran que por la falta de motivación y reconocimiento) a dar su máximo esfuerzo.

Mencionan que tienen muchas ganas que la Gerencia les dé mayores oportunidades de superación personal, ya que éste es uno de los grandes motivos por el que los empleados se quedarían en la empresa contrario a lo que muchos podrían pensar, pues ellos mismo opinan que les hace mucha falta que la Gerencia reconozca sus conocimientos, habilidades y aptitudes y tengan mayores oportunidades de promoción pues "no es justo que una persona tenga 20 años en un mismo nivel y otra en 1 año haya aumentado 8 niveles".<sup>26</sup>

Al respecto se puede decir que existen grandes diferencias de escolaridad y preparación ya que las **oportunidades de capacitación** se les da preferente a las personas de

---

<sup>26</sup> Entrevista con Personal adscrito a la Coordinación de Servicios Médicos.

mayor nivel lo que hace que el abismo en la educación de los trabajadores se haga cada vez más evidente, ya que existe capacitación constante pero no para todo el personal, sólo algunos cuantos que no pasan por ningún proceso de selección. No dan las mismas oportunidades de capacitación a todos los empleados lo que ocasiona gran descontento entre ellos mismos.

Por tal motivo, gran parte de los trabajadores de la Gerencia sienten que no dan el máximo en su trabajo por esa falta de motivación y reconocimiento, así como de **conocimientos suficientes y capacitación constante** para desempeñar cada vez mejor su puesto, aunado a la mala planeación de los recursos (tanto físicos como humanos).

En este sentido es importante considerar cuáles son los motivos arrojados en la encuesta para que los empleados no den su máximo esfuerzo al realizar su trabajo, y esto fue lo que se encontró:

- a) Las actividades son burócratas y existe rechazo al cambio lo que ocasiona un clima de Incertidumbre e inestabilidad.
- b) No existe motivación y reconocimiento, ni capacitación constante en paquetería, pues no explotan la capacidad de los trabajadores. En lugar de capacitar al personal contratan gente nueva.
- c) El desconocimiento del proceso general de trabajo y la falta de información sobre las distintas actividades laborales que se realizan al interior de cada departamento. No hay claridad de objetivos en la unidad de trabajo.
- d) No existe libertad para trabajar ni como asignación de proyectos de manera equitativa.
- e) No existe apoyo a iniciativas ni dan oportunidad a los empleados a una mayor toma de decisiones, con la finalidad que el trabajo sea menos operativo.
- f) No existe personal de apoyo capaz y confiable elegido por competencias.
- g) Por esa gran rivalidad que existe entre los mismos compañeros, producto del temor a perder su puesto, no se ha logrado una cohesión de grupo.



## VI. Falta organización.

No se encuentran bien definidos los procesos de trabajo, lo que origina duplicidad de funciones o retraso en el mismo.

Así como la estructura de PEMEX la de la Gerencia, en cuanto al desempeño de cada una de las Subgerencias, no se encuentra totalmente definida además que no cuenta con un Ideario que soporte su desarrollo y funcionamiento.

La Gerencia vive una estructuración tan impresionante que los líderes mencionan que ni ellos mismos saben hacia donde se dirige, si van cambiar de Subgerencia o área.

En pocas palabras, la organización de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, se encuentra inmersa en un periodo de inestabilidad e Incertidumbre que tiene a los empleados trabajando en un caos total.

VII. Los líderes formales son los jefes pero en cuanto a líderes informales es muy difícil determinarlos pues los mismos trabajadores mencionan que no existe ninguna persona que tenga las características de un verdadero líder ya que en la Gerencia **cada quien interviene para sus propios intereses.**

En cuanto al manejo de información como indicador de liderazgo la gente de la Gerencia (secretaria del Gerente, mensajero del Gerente, coordinador del Gerente) se considera (de alguna manera) como líder informal ya que tiene trato con todas las áreas y conoce la información más importante de la Gerencia y puede ser en vínculo entre lo formal y lo informal, que tanta falta les hace a los trabajadores.

En este sentido cabe mencionar que los datos arrojados en la encuesta-cuestionario demuestran que los empleados considera que el líder debe ser seleccionado por los propios empleados y no por el Gerente para que los trabajadores los sientan parte de ellos mismos (con sus mismos intereses y aspiraciones) así como ser una persona además de capaz y preparada, honesta, leal, justa, humana, congruente, sutil y de carácter firme.

Un problema detectado, en cuando al desempeño de los líderes formales, es que como tienen sus oficinas independientes de los demás y generalmente cerradas, no pueden describir como es la comunicación entre sus compañeros o trabajadores pero creen que es buena. Y no toman en cuenta que el hecho de que los jefes se reúnan en sus oficinas a puerta cerrada ocasiona un clima de tensión e incertidumbre entre los trabajadores.

VIII. Quisieran que las relaciones entre compañeros fuera más honesta y sincera en la que todos **cooperaran** para el mismo lado y se eliminara la competencia malsana por un cooperativismo para llegar a ser un grupo realmente unido pues actualmente no se siente integrados ya que cuando se les que hablan sobre el objetivo que tenían en común con sus compañeros mencionaron sólo que era realizar bien su trabajo para ascender de puesto, ser productivos, por lo que su pensamiento es muy frío y mecánico al igual que sus relaciones.

#### **IX. No existe una estrategia de comunicación interna.**

En primer lugar, como se ha mencionado con anterioridad, hasta ahora en la Gerencia de Recursos Humanos la comunicación interna ha sido un requisito administrativo mas que una herramienta de apoyo pues no existe un área especializada con personal especializado encargado de la comunicación interna dentro del área que integre políticas y normas para lograr una comunicación efectiva ya que aunque aparentemente la



comunicación no necesita mucha ciencia eso es un error pues para lograr una comunicación eficiente es necesario crear programas, planes y estrategias que la sustenten ya que hasta ahora la comunicación en PEMEX, después de 65 años (desde 1938), ha sido considerada como un inventario de medios y realizada por todas las áreas, dentro de la Gerencia tanto personal interno (de cualquier área) como externo que hace cualquier medio de difusión y se lo entregan a todos los trabajadores sin realizar una evaluación acerca del impacto del producto ni una estrategia de distribución y evaluación.

Además los empleados carecen de una visión clara acerca de los medios de comunicación interna con los que cuenta el área, quién los realiza y cómo se difunden pues en la encuesta el 49% menciona que no existe una publicación interna dentro de la Gerencia, el otro 51% menciona que sí y hasta aclara que es muy buena, entonces ¿dónde está el problema? ¿en la distribución, en su difusión o en su realización?... pero si ellos no se ponen de acuerdo en si existe o no una revista interna cómo van a mostrar una imagen homogénea que fortalezca la identidad de todos los integrantes de la Gerencia.

Respecto a lo anterior, a la información recabada en las encuestas y a la observación directa se hablará a grandes rasgos de los medios con los que cuenta la Gerencia y su situación actual. Pues una investigación y análisis a profundidad sería tema de otro trabajo de investigación.

MEDIO	SITUACIÓN ACTUAL
Boletines	No es elaborado por un área específica ni tiene un punto de contacto con los trabajadores, de hecho no dice quién lo elabora ni tiene periodicidad definida.
Oficios	Representan parte del archivo muerto pues además de que se debe mandar oficio para todo también hay que archivar acuses de recibo. Para lograr una imagen homogénea al respecto en abril del 2002 se aprobó el

	Manual de Identidad Institucional el cual no se utiliza.
Correo electrónico	Es utilizado diariamente por todos los trabajadores, lo que ocasiona un trato despersonalizado.
Sesiones informativas	Se realizan con personal seleccionado, de alta jerarquía, y a puertas cerradas.
Presentaciones	Esta es mas inusual pues sólo las hace el Gerente a personas de otras áreas o regiones pero de mayor jerarquía.
Revista	No es elaborada por un área específica ni persona especializada, así que no reúne los requisitos indispensables de una revista empresarial: no tiene un punto de contacto con los trabajadores, no tiene periodicidad ni formato definido.
Folletos, trípticos y carteles.	Tienen muy mala calidad y se utilizan para difundir alguna información especial.
Intranet	Es un medio explotado al máximo pues todos los días saturan la página de la Gerencia con mucha información, eliminado el interés de los empleados al verla, pues de tantas letras no puede ni leerse.
Mensajes en sobres de pago	Es otro medio explotado al máximo que ya no tiene ningún efecto en los empleados son los mensajes, folletos y trípticos anexados al sobre de pago que les informa sobre algo que muchas veces es intrascendente pero que el Gerente quiere que los empleados sepan.

Finalmente se puede decir que no importa lo bien o mal que estén elaborados estos medios pero si no cuentan con ciertas reglas y normas necesarias de comunicación (logo, colores institucionales, formato, periodicidad) que fortalezcan la identidad tanto de la Gerencia como del medio no tendrán ninguna función sustancial mas que de distracción entre los empleados.

### 3.6.1.1 JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

Tomando en cuenta lo anterior y desde el punto de vista de la comunicación organizacional se hará una jerarquización de problemas los cuales serán la pauta para la elaboración de la Estrategia de Comunicación Interna en la Gerencia de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción, sede México, ya que determinarán la secuencia, por su nivel de importancia, que habrá de seguirse.

NÚMERO	PROBLEMA
1	La Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no tiene una cultura organizacional sólida.
2	Falta organización y un proyecto organizacional sólido.
3	No existe una estrategia de comunicación interna.
4	La información en la Gerencia circula de manera lineal descendente y no existe retroalimentación.
5	No existe cohesión grupal ni integración.
6	Los empleados no reciben motivación ni reconocimiento.
7	No existe capacitación constante y oportuna para todos los trabajadores.
8	No existen espacios adecuados para que los empleados desempeñen de manera adecuada su trabajo.
9	Los trabajadores buscan en su compañeros relaciones mas honestas alejadas de los chismes y rumores.

A partir de estos problemas la Estrategia de Comunicación Interna se enfocará a proporcionar soluciones integrales a cada uno de ellos con la finalidad de integrar mejoras dirigidas al desarrollo de la comunicación dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México.

#### 4. PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez detectados los problemas es necesario identificar qué tipo de problema representan, este puede ser estructural, propio de la organización, o coyuntural, tiene que ver directamente con la comunicación y su raíz se encuentra precisamente en la falta de esta. Se entiende por problema estructura a aquél que compete exclusivamente a la organización pero que afecta notablemente el desarrollo de su actividad profesional, en cambio el problema coyuntural a aquél que impide articular de forma óptima las actividades que se realizan dentro de la empresa ya que se encuentra fuertemente ligado a la comunicación que fluye al interior de la organización.

Cuando se habla de problemas estructurales es importante mencionar que sólo se harán propuestas de solución pues representan la razón de ser y la esencia misma de la Gerencia las cuales no pueden modificarse constantemente ya que forman parte de su cultura la cual se representa y se construye día con día.

Tomando esto como base y partida del proyecto de comunicación organizacional se presenta el siguiente cuadro el cual retoma los problemas detectados, ya que serán la base de la estrategia de comunicación interna, y el tipo de problema que representan lo que nos ayudará a determinar la táctica a seguir.

##### PROBLEMAS DETECTADOS

PROBLEMA	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
La Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no tiene una cultura organizacional sólida.	Estructural- Coyuntural
Falta organización y un proyecto organizacional sólido.	Estructural
No existe una estrategia de comunicación interna.	Coyuntural
La información en la Gerencia circula de	Coyuntural

manera lineal descendente y no existe retroalimentación.	
El liderazgo formal es muy rígido y limitante hacia los subordinados.	Coyuntural
No existe cohesión grupal ni integración.	Coyuntural
Los empleados no reciben motivación ni reconocimiento.	Coyuntural
No existe capacitación constante y oportuna para todos los trabajadores.	Coyuntural
No existen espacios adecuados para que los empleados desempeñen su trabajo.	Estructural
Los trabajadores buscan en sus compañeros relaciones mas honestas alejadas de los chismes y rumores.	Coyunturales

La carencia de una estructura organizacional sólida en la Gerencia de Recursos Humanos representa un problema estructural-coyuntural; estructural por que es propio de la misma Gerencia, se encuentra desde su concepción; y coyuntural porque también es resultado de una comunicación cerrada y deficiente que impide se difundan los valores y rasgos esenciales que la Gerencia desea impulsar para lograr una cultura fuerte en su interior.

A nivel estructural es importante considerar que la Gerencia de Recursos Humanos de PEP carece de los elementos administrativos indispensables para lograr una adecuada organización pues aunque tiene las bases sobre las cuales se sustenta su razón de ser no existe una estrategia encargada de comunicarlos y de hacerlos propios de los trabajadores. Además que no existe una delimitación de puestos ni distribución de funciones equitativa, tomando encuentra el perfil de cada uno de los puestos, de hecho es necesario que la Gerencia sienta las bases sobre las cuales debe sustentar cualquier estrategia, sea o no comunicativa, pues si las bases no están sólidas es muy probable que en cualquier problema la Gerencia se fracture hasta desvanecerse.

Los problemas coyunturales, los cuales representan mayor ruido en la Gerencia, se encuentran estrictamente ligados a la falta de motivación, reconocimiento, incentivos y, principalmente, de información a todos los empleados pues dentro de la Gerencia de Recursos Humanos la información se centra en los jefes lo cual ocasiona inestabilidad e incertidumbre al interior.

Con la Información anterior se realizará un proyecto organizacional sustentado en una estrategia la cual va a servir de apoyo tanto para los empleados como para los jefes pues aunque éstos no se encuentran del todo convencidos de la necesidad de una estrategia de comunicación efectiva, ya que por su nivel jerárquico se consideran informados, les interesa que los empleados cumplan de manera adecuada con su trabajo y que proyecten una buena imagen al exterior sin importar lo que tengan que hacer "últimamente nos hemos dado cuenta, a lo mejor por la falta de información, que existen demasiados rumores acerca del futuro de la Gerencia pero la verdad es que sólo causan incertidumbre y confusión entre los empleados"<sup>27</sup>, sin conocer y ni siquiera pensar que para lograr una verdadera productividad se debe trabajar primero lo interno y, después cuando este en una óptima condición, lo externo... ya que lo que se externa es el reflejo de lo que se vive al interior de la Gerencia: falta de estabilidad.

Ahora bien, para sustentar el proyecto organizacional se realizará un proyecto de comunicación organizacional el cual será la base de cualquier plan o programa realizado por cada una de las áreas, y por la Gerencia misma, con el propósito de encauzar las acciones hacia un mismo objetivo organizacional para el que todos trabajen de una manera coordinada. Su finalidad será "convivir y comunicar diferenciadamente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas junto con su respectiva elección de recursos, técnicas, dispositivos culturales y comunicativos".<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Entrevista con el Subgerente de Estrategias y Control de PEP, sede México.

<sup>28</sup> Pérez, Jaime. Recursos culturales de la organización. México, 1998, p.22.

Para lograrlo es necesario realizar una planeación que contribuya a cohesionar a todos los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP sede México, a partir de la optimización de los recursos (materiales, físicos y humanos) con los que cuenta con la finalidad de neutralizar las desventajas y problemas y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas y cualidades detectadas en el diagnóstico.

### **PROYECTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.**

**Objetivo.** Lograr una comunicación eficiente dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México.

**Finalidad.** Propiciar una comunicación abierta, clara y oportuna hacia todos los niveles, incluyendo, que fortalezca la identidad entre todos los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, a partir de la participación e integración de los trabajadores.

**Justificación.** Después de realizar el diagnóstico organizacional se detectó que actualmente en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, existe un conflicto interno resultado de la formalidad y burocratización en todos y cada uno de los procesos dentro del área ya que la coordinación, la información y la toma de decisiones se encomienda directamente a los líderes y éstos (si quieren) la difunden hacia sus subordinados, además los trabajadores no tienen un trato directo con el Gerente pues, como lo marca la estructura, todo debe ser realizado a partir de lo establecido en el organigrama pues el área no da oportunidad a relaciones informales.

Generalmente, los líderes no les comunican las decisiones importantes a los miembros de la empresa, por lo que sienten que no son tomados en cuenta, y se encuentran desmotivados, produciendo un gran malestar en el área lo que ocasiona un clima tenso de trabajo. Por tal motivo, es importante la realización de un proyecto de comunicación que mantenga comunicado al todo el personal de la Gerencia sobre los asuntos importantes para que los trabajadores se sientan integrados al objetivo organizacional y se eliminen todas esas especulaciones, resultado de la falta de información, que ocasionan incertidumbre dentro del área.

**Políticas y normas de acción.** Para un verdadero aprovechamiento del proyecto de comunicación es necesario hacer un replanteamiento de la forma en la que los trabajadores ven a la Gerencia ya que este periodo de cambio les ha ocasionado gran desconfianza y apatía hacia los asuntos relacionados con la organización.

Es necesario propiciar una comunicación abierta y clara entre los compañeros para evitar tanto los rumores como los chismes dentro de la Gerencia que sólo ocasionan confusión y malestar entre los empleados.

Debe haber mayor apertura por parte de los líderes para la difusión de información y deben estar conscientes tanto de la importancia de sus labores para la Gerencia como las de sus subordinados, necesitan flexibilizar sus puntos de vista y reconocer que la Gerencia enfrenta algunos problemas los cuales pueden ser resueltos por ella misma a través de nuevos programas. Los trabajadores también deberán reconocer el periodo al que se enfrenta el área y participar para la creación de esa nueva Gerencia que tanto buscan en la que haya mayor participación, honestidad, cooperación y compañerismo.

Es necesario tomar en cuenta la individualidad del empleado en cuanto a sus diversas necesidades dentro de la Gerencia.



Finalmente, se debe hacer uso tanto de la información como de los medios de comunicación de manera estratégica para evitar que exista un sobrecarga de información.

**Estructura organizacional requerida.** Instaurar un área especializada en la comunicación interna dentro de la Gerencia, que coordine todas las acciones, ya que actualmente la comunicación interna no es considerada como un recurso estratégico y no cuenta con un área ni personal específico, ni mucho menos con un proyecto de comunicación organizacional o estrategia de comunicación interna sustentada que desarrolle los planes de comunicación y verifique su realización, organización así como su efectividad. Ni un área encargada de realizar los medios internos de difusión conformada por normas y políticas que sustenten la comunicación interna. Es necesario crear un área la cual sea el soporte de cualquier estrategia de comunicación interna.

**Modo de funcionamiento adecuado.** Para lograr que este proyecto se efectúe de manera óptima es importante no perder de vista que la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, al igual que cualquier otra organización, se encuentra formada por seres humanos los cuales tienen necesidades que satisfacer (además de las económicas) y que éstas pueden ser muy distintas y cambiantes. La necesidad de información y comunicación es una de las más importantes y que siempre buscamos satisfacer es por ello que una buena estrategia de comunicación interna puede marcar la diferencia entre simplemente hacer las cosas o hacerlas bien.

En este sentido y bajo este proyecto de comunicación se creó una estrategia de comunicación interna la cual se enfocará a plantear soluciones comunicativas a los problemas detectados.

## **4.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna, a veces olvidada y relegada, debe tener la oportunidad de demostrar el beneficio que puede ofrecer a las empresas e instituciones sin que se le considere un área cosmética que no tiene ninguna utilidad palpable (monetaria). Pues aunque las organizaciones trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas en México las que la ejercitan como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, esta área resulta inexistente en la mayoría de los organigramas o, en el mejor de los casos, queda relegada a un segundo plano.

Actualmente la Gerencia vive un caos, se encuentra completamente fragmentada, lo cual es resultado de la falta de comunicación que existe dentro de ella y del exceso de información entre los empleados, no confirmada, que hace más conflictivo el ambiente pues no existe, ni les interesa a los directivos, una estrategia de comunicación efectiva ya que los mismos gerentes, poseedores de información, no consideran indispensable que su gente conozca lo que se está haciendo y en qué ellos han participado para lograrlo pues siempre las necesidades de la empresa se miden de arriba hacia abajo, es decir de la Dirección General a los empleados, y nunca (hasta ahora) se les había tomado en cuenta para sustentar la necesidad de una estrategia de comunicación interna a partir de las necesidades de los trabajadores. Pues es necesario comprender que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

Esta estrategia debe hacer frente a la situación para sacar provecho de ella enfrentándonos a la complejidad, ambigüedad y variabilidad de los problemas.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEP, SEDE MÉXICO.**

**Mensaje institucional a transmitir.** La Gerencia toma en cuenta a todo su personal en su formación y desarrollo, pues ellos representan la parte más importante de cada área, el recurso humano, el cual es primordial para el éxito de la Gerencia al exterior por lo que todos deben estar completamente informados sobre lo que ocurre tanto en la organización como en la Gerencia y en sus áreas específicas, así como tener la oportunidad de realizar comentarios y sugerencias para lograr una verdadera retroalimentación entre los directivos y el personal sin temor a represalias realizadas siempre para mejorar la comunicación entre los empleados.

**Metas del mensaje.** Eliminar la desconfianza e incertidumbre entre los miembros de la Gerencia, producida por la falta de comunicación e información entre los empleados hacia todos los niveles, lo que ocasiona gran inestabilidad en este periodo de cambio, a través de una comunicación clara (evitando ambigüedades o especulaciones), abierta (a todos los empleados sin importar su nivel jerárquico) y oportuna (antes que los chismes y rumores sean demasiado fuertes para dar una explicación convincente).

**Propósito o sentido.** Que la Gerencia revalore la importancia de los elementos humanos de los cuales está conformada y tome en cuenta la necesidad que éstos tienen de información para alcanzar, conjuntamente, el objetivo general.

**Proceso de comunicación puesto en juego.** Cuando se habla de públicos internos los procesos de comunicación pueden ser de diversa índole dependiendo del número de personas a las que se dirige el mensaje, su importancia o su formalidad. Dentro de la estrategia, éstos pueden ser:

- *Comunicación cara a cara.* Esta comunicación informal se realiza principalmente cuando existen grupos pequeños a los que se les quiere hacer partícipes de una

situación en particular. En la Gerencia de Recursos Humanos de PEP es importante retomar este proceso de comunicación ya que la llegada de nueva tecnología como Intranet, los correos electrónicos, los faxes o las llamadas telefónicas evita que exista demasiado contacto físico entre los trabajadores lo que hace que las relaciones al interior se tornen un tanto frías.

- *Comunicación grupal.* Esta puede ser formal o informal, una de sus ventajas es que existe un amplio grado de participación y retroalimentación en un número considerable de personas que se reúnen por un tema en común. En la Gerencia se puede fomentar este tipo de comunicación, además de en los grupos de trabajo, a través de actividades afines como los deportes (equipos de la empresa).

- *Comunicación masiva.* Esta comunicación es más especializada y necesita mayor inversión económica, y si se trata de un gran grupo como la Gerencia de Recursos Humanos, con más de 90 empleados, es necesario que exista un área especializada que la coordine y supervise sin embargo, para nuestra propuesta se busca fomentar una comunicación más integrativa como la cara a cara o la grupal sustentada en medios de comunicación e información masiva.

**Tipos de públicos meta.** La estrategia de comunicación se dirigirá a todo el personal interno el cual realiza funciones meramente administrativas por lo que se está hablando de personas con un cierto grado de escolaridad y cultura que tiene mayores necesidades y aspiraciones dentro de su trabajo.

**Productos comunicativos.** Como se mencionó con anterioridad la Gerencia cuenta con algunos medios de difusión masiva que no tienen ningún control o estrategia, algunos pueden adaptarse como los boletines y la revista interna; otros, deben eliminarse por su nula efectividad como los mensajes en sobres de pago; y otros, agregarse como los informes a empleados, carteleras y hojas informativas, pero

siempre dependiendo de la información que se maneje, a quién vaya dirigida y el efecto que se desee provocar.

**Sistemas de distribución.** Para que el mensaje llegue adecuadamente a nuestro público meta es importante que la información permee al todos los empleados, a través de una comunicación efectiva que difunda y refuerce la información emitida hacia todos los niveles dependiendo del tipo de mensaje, número de receptores, formalidad del mensaje y el efecto que se desee provocar.

**Sistemas de evaluación y retroalimentación.** La Gerencia debe buscar constantemente la retroalimentación con sus trabajadores a través de la participación ya sea mediante buzones o conversación directa, así como realizar una evaluación periódica (cada seis meses o un año) que nos indiquen los avances que se han tenido y verificar si la estrategia, a largo plazo, nos ayudará a lograr el objetivo deseado.

Para que la estrategia pueda aterrizar en acciones específicas respecto a los problemas detectados es importante integrar planes de comunicación los cuales establezcan soluciones que se sujeten al objetivo y desarrollo de la estrategia de comunicación interna.

#### **4.1.1 PLAN DE COMUNICACIÓN.**

A partir de la estrategia de comunicación interna se realizará un plan de comunicación el cual tiene la finalidad de encauzar los problemas detectados y proponer diversas soluciones comunicativas.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.**

**Objetivos.** Metas o propósitos a realizar.

### **A CORTO PLAZO:**

- Definir el ideario de la Gerencia y difundirlo entre todos los trabajadores.
- Definir las tareas y funciones de cada puesto de trabajo.
- Elaborar y difundir un manual de comunicación interna que incluya logos y colores institucionales, así como las medidas necesarias para cada uno de los oficios internos.
- Establecer mecanismos de comunicación interna en la Gerencia.

### **A MEDIANO PLAZO:**

- Crear un área de comunicación interna dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, encargada de regular la comunicación.
- Contar con un liderazgo estratégico para el desarrollo de las metas organizacionales.
- Establecer una comunicación bidireccional entre los trabajadores y los directivos.

### **A LARGO PLAZO:**

- Establecer una cultura sólida al interior de la Gerencia a partir de una comunicación clara, abierta y oportuna entre todos los trabajadores a través de la participación e integración en las labores y actividades organizacionales, formales o no.
- Contar con personal capacitado en sus funciones y satisfecho con el mismo y con su trabajo.

**Políticas de comunicación.** Enuncian los criterios generales que encauzan y dan sentido a las estrategias y líneas de acción. Su aplicación es de carácter general pero puede ser flexible para los empleados. Éstas son:

- La comunicación debe ser clara y abierta
- La comunicación debe circular de manera descendente, ascendente y horizontal.
- La información debe ser selectiva, de acuerdo a los intereses tanto de la Gerencia como de los empleados.
- La comunicación debe ser bidireccional.
- La opinión del empleado es tan importante como la del Gerente.
- La comunicación debe ser flexible ante diversas situaciones o temas de Interés.
- Cuando la comunicación sea mediada debe haber una posibilidad de contacto con el emisor (correo electrónico, extensión) para que reciba comentarios, sugerencias o dudas.

**Vocabulario rector.** Este vocabulario debe aparecer, explícita o implícitamente, en los medios y acciones emitidas a nivel interno para que nos ayude a reforzar las acciones integradas en los programas específicos.

Compañerismo, integración, orgullo de pertenencia, cooperación, honestidad, servicio, calidad, responsabilidad, respeto, participación y comunicación abierta.

A continuación se muestra el plan de acción a seguir respecto a los problemas planteando soluciones viables y sustentadas en los resultados del diagnóstico organizacional con la finalidad de preveer el curso concreto de la acción que habrá de seguirse.

## PLAN DE COMUNICACIÓN

PROBLEMA	SOLUCIÓN
La Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, no tiene una cultura organizacional sólida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y difundir los elementos culturales sobre los que debe trabajar el área, es decir, misión, visión, valores y objetivos.</li> </ul>
Falta organización y un proyecto organizacional sólido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un proyecto organizacional sólido en la Gerencia y difundirlo para que sea aplicado por todos los trabajadores.</li> <li>- Delegar responsabilidades de manera equitativa.</li> <li>- Falta claridad y objetividad en los procesos de trabajo.</li> <li>- Definir y actualizar los procesos de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.</li> </ul>
No existe una estrategia de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un área especializada para la comunicación interna en la Gerencia que supervise la comunicación.</li> <li>- Regular la comunicación interna y verificar que el Manual de Imagen Institucional de PEP se aplique.</li> <li>- Crear un boletín de información general sobre la Gerencia periódico.</li> <li>- Crear un panel con la información mas representativa.</li> <li>- Crear una pagina de intranet más organizada y entendible que fomente la participación de los empleados.</li> </ul>
La información en la Gerencia circula de manera lineal descendente y no existe retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor comunicación con el Gerente.</li> <li>- Sensibilizar al Gerente acerca de la importancia de que la comunicación llegue a todos sus subordinados y evitar incertidumbre.</li> <li>- Promover la comunicación gerente-empleado-gerente.</li> <li>- Realizar reuniones periódicas con los empleados cuando se les tenga que comunicar algo importante para promover alternativas de solución a la problemática de las áreas y dar a conocer opiniones, inquietudes y sugerencia sin temor a</li> </ul>



	represalias.
No existe cohesión grupal ni integración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un comedor público para empleados.</li> <li>- Promover la participación.</li> </ul>
Los empleados no reciben motivación ni reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un plan de carrera e incentivos. Así como de motivación.</li> <li>- Promover convivencias dentro o fuera de las instalaciones (equipos deportivos, celebraciones especiales).</li> <li>- Establecer mecanismos de evaluación en el desempeño del personal y estímulos para quien se lo merezca. Deben ser creíbles, sin ningún favoritismo.</li> <li>- Realizar reconocimientos públicos.</li> <li>- Realizar una vez al mes una celebración para quienes cumplan años (de no más de una hora) y poner sus nombres en el pizarrón de la Gerencia o departamento.</li> </ul>
No existe capacitación constante y oportuna para todos los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un programa de capacitación constante para todos los empleados, seleccionados por competencias y actividades profesionales.</li> <li>- Realizar cursos útiles para los trabajadores como relaciones humanas y paquetería.</li> <li>- Establecer un programa de capacitación que considere en forma integral a todos los trabajadores, aunque sea por partes.</li> <li>- Capacitar al personal para su puesto, desde que se integra hasta que sale.</li> <li>- Realizar cursos específicos de actualización para cada área.</li> </ul>
No existen espacios adecuados para que los empleados desempeñen su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer una redistribución de las ubicación física de los trabajadores tomando en cuenta sus necesidades (más espacio privado, ventilación).</li> <li>- Tener la tecnología y los programas necesarios para desempeñar sus labores.</li> </ul>
Los trabajadores buscan en su compañeros relaciones mas honestas alejadas de los chismes y rumores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilización entre compañeros acerca del trabajo en equipo.</li> <li>- Suscitar acciones para que los compañeros se traten con respeto y cordialidad.</li> <li>- Fomentar la comunicación clara, precisa y oportuna para evitar rumores dentro de la Gerencia.</li> </ul>

Para lograr las soluciones planteadas es necesario integrar al Plan de comunicación programas específicos enfocados a la realización de acciones concretas para alcanzar las metas de la Gerencia.

#### **4.1.1.1 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN**

Dentro de la estrategia de comunicación cada uno de los problemas detectados tendrá un programa específico el cual representa una parte del todo para lograr la estrategia de comunicación interna y el cual, además de fijar las etapas a seguir, determinará el tiempo, para evaluar, más adelante, qué tanto se ha retrocedido o avanzado respecto al plan original.

En la mentalización de todo plan es importante la definición de objetivos, la temporalización, la planificación de acciones, y la selección de medios. Para una elección adecuada de los medios conviene tomar en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar, integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos, objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente programa es esencial dentro del Plan de Comunicación.

##### **4.1.1.1.1 PROGRAMA DE ENCULTURIZACIÓN**

Este programa está estrictamente vinculado al problema que representa el tener una cultura débil en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, es por ello que partir de la problemática y las soluciones propuestas se pretende realizar un programa enculturizador que integre todos los elementos culturales con la finalidad de que cada

uno de los empleados los conozca y los apropie para su comportamiento dentro de la Gerencia. Para esquematizarlo se presenta el siguiente formato.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>  Programa de enculturización
<b>OBJETIVO</b>  Crear un soporte ideológico, que actúe como base de cualquier estrategia en la Gerencia de Recursos Humanos, y difundir los elementos culturales sobre los que debe trabajar el área, es decir misión, visión, valores y objetivos.
<b>TIEMPO Y COSTO</b>  Definir el ideario no necesita más de una semana, su realización es a corto plazo, pero su difusión debe hacerse constantemente, para fortalecer estos elementos y consolidarlos. El costo cuantitativo es muy variado ya que para su realización se pueden utilizar materiales con los que cuenta el área o mandar a imprimir algunos objetos alusivos al tema pero se puede ajustar perfectamente al presupuesto destinado para ello.
<b>ACCIONES A REALIZAR</b>  1.- Identificar el ideario actual de la Gerencia y actualizarlo ya que si no cuenta con una misión, una visión y unos valores bien definidos la estrategia de comunicación interna no se encontrará fundamentada ni soportada para su realización. Por tal motivo, es de suma importancia considerar la necesidad de contar con los soportes ideológicos sobre los cuales se guiarán todas las estrategias tanto comunicativas como organizacionales en la Gerencia.  Para poder aterrizar éste concepto al desarrollo de nuestra estrategia de comunicación es necesario retomar del capítulo 2 la misión, la visión y los valores actuales de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México. Estos son, y así aparecen en el Manual de Organización de la Gerencia:  <i>MISIÓN: "Garantizar que PEP cuente oportuna y eficientemente y de acuerdo a la normatividad, con los elementos organizacionales y con el personal suficiente, satisfecho y comprometido, que son necesarios para asegurar su competitividad internacional".</i>  <i>VISIÓN "Soluciones para una empresa innovadora y competitiva".</i>

**VALORES:** Vocación de servicio, Innovación, Responsabilidad, Congruencia, Honestidad y Proactividad.

¿Muy ambiguos no? ¿Cómo se puede comunicar algo que ni siquiera está definido? Este es un gran problema para todos en la Gerencia: **NO CONTAR CON UN SOPORTE IDEOLÓGICO DEFINIDO Y ESTRUCTURADO** ya que todo lo que se hace se realiza al ahí se va sin ningún plan o estrategia establecida que dirija cada una de las acciones hacia un objetivo común en el que todos los que pertenecen a ella lo sientan como propio y se integren al logro del mismo.

La **MISIÓN** y la **VISIÓN** deben, por tanto, comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado ya que representan la esencia y la razón de ser propia tanto de la organización como del área y si no se logra esa comunicación efectiva ¿cómo se podrá consolidar una cultura organizacional?, ¿cómo se logrará un clima agradable?, ¿cómo se obtendrá la coordinación y participación de cada uno de los empleados? Definitivamente es el soporte ideológico sobre el cual se van a construir todas las bases de la Gerencia y cuando se quiere construir sobre algo que no se encuentra sostenido es muy fácil que se tambalee y se caiga a la menor provocación.

Si algún trabajador que no conoce nada de la empresa, ni del área, se le presenta esta información quedará más confundido pues esos elementos ideológicos, que aparecen en el Manual de Organización, no se encuentran congruentemente definidos ni muestran la forma en la que ese comportamiento es ideal para lograr el objetivo del área.

Es importante considerar que la redacción y definición de la misión, la visión y los valores, por su constante interacción con los empleados y su gran influencia en el quehacer de los integrantes de la Gerencia, deben tener ciertas características que ayuden a que sean fácilmente comprensibles y comunicables ya que una realización y redacción correcta los hace más sólidos. Los elementos son:

- 1.- **QUE SEA CREIBLE.** Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso.
- 2.- **HABLAR DE LOS BENEFICIOS.** Para que el mensaje se adapte a la realidad de la Gerencia tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a trabajadores, sino de asumir como Misión y Visión lo que esos trabajadores esperan de la empresa o del área.
- 3.- **HACERLO INTEGRATIVO.** Para que tenga un significado para los empleados, además de los beneficios, la Misión y la Visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores.
- 4.- **UTILIZAR LENGUAJE SENCILLO.** Por supuesto que lo más importante es que tanto

la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y/o externo).

5.- COHERENCIA. No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que, además, se hace necesario una plena coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

6.- PROPICIAR UNA COMUNICACION ABIERTA. Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados" a través de un diálogo permanente con todo el personal de la Gerencia.

De esta manera la Misión y la Visión, así como los valores, dejan de ser mensajes que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus empleados, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

Sobra decir que en la elaboración del Ideario de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, los elementos antes descritos no se toman en cuenta, por tal motivo, es necesario crear una nueva misión y visión que cumpla con estas condiciones y cuente con una amplia difusión que ayude a consolidar una cultura organizacional fuerte y , además definir y explicar los valores como la empresa quiere que sean entendidos y aplicados por los trabajadores. Tomando en cuenta lo anterior se realiza un:

#### IDEARIO PROPUESTO

##### Misión:

Contribuir al desarrollo de PEMEX Exploración y Producción brindando un servicio de calidad y oportunidad a los usuarios basado en el respeto y honestidad de todos los que integramos la Gerencia de Recursos Humanos de PEP a través de la participación y cooperación.

##### Visión:

Hacer de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP un área estratégica para el desarrollo tanto de PEP como de PEMEX, en su conjunto, que maximice al recurso humano creando personal capacitado y satisfecho con él mismo y con su trabajo.

Para lo cual se deben tomar en cuenta algunos valores:

Responsabilidad: al realizar el trabajo haciéndolo de la mejor manera.

Honestidad: al realizar el trabajo sin preferencia o discriminación alguna y al relacionarnos con nuestros compañeros de trabajo creando un clima agradable de

convivencia.

Vocación de Servicio: servir a nuestros usuarios buscando su satisfacción en los resultados de nuestro trabajo, así como a nuestros compañeros para que puedan desempeñar su labores de manera eficiente.

Calidad: desempeñarnos de acuerdo a los estándares de calidad fijados por la Gerencia.

Oportunidad: hacerlo en el menor tiempo posible.

Respeto: tratar siempre de manera educada y amable tanto a nuestros clientes como a nuestros compañeros.

Integración: formar grupos, tanto de amistad como de trabajo, satisfechos con ellos mismos y con los demás.

Participación: para lograr que la Gerencia y los procesos de trabajo sean cada vez mejores.

Cooperación: de todos nuestros compañeros para realizar cada vez mejor el trabajo y no obstruirlo.

Estos elementos, soporte ideológico de la Gerencia, se difundirán a través de una comunicación eficiente y oportuna a la que todos los integrantes tengan acceso.

2.- Se realizará una reunión presidida por el Gerente, por ser la máxima jerarquía, dirigida a todos los empleados, dejando a un lado los formalismos estructurales para evitar ambigüedades y malas interpretaciones, que pueden ocurrir cuando la información pasa de boca a boca, en la que se explique cada uno de los elementos del ideario de la Gerencia ya que si éstos elementos no quedan bien entendidos por todos desde el principio comenzarán las especulaciones en cuanto a lo que uno entiende por una cosa y otro por la otra.

Esta reunión debe realizarse en un lugar amplio en el que todos puedan caber cómodamente y no debe ser muy larga (no más de 30 minutos), pero sí muy específica, puede ayudarse de diapositivas o videos en cuanto a lo deseable o indeseable para que no dé pauta a malos entendidos, se debe hablar de la importancia de los trabajadores para lograrlos. Al hablar de los objetivos de cada área es importante que todos estén presentes para que conozcan los límites de sus funciones y sepan cuál es el trabajo de su compañero.

3.- Realizar un plan de medios a partir del cual se busque la adecuada difusión de estos elementos hacia todos los niveles propiciando una comunicación más abierta y

participativa en la Gerencia.

#### **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Manual de Organización de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP en el que se establezcan la misión, la visión y los valores perfectamente explicados de una manera clara y sencilla para todos.
- Reunión de presentación del ideario de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP presidida por el Gerente, por se la máxima autoridad.

También al finalizar la reunión se les pueden dar a los empleados soportes comunicativos de la información:

- Calendarios o tarjetas telefónicas impresas que quepan en la cartera con los elementos del ideario.
- Carteles y/o cuadros enmarcados que puedan pegar en sus oficinas y se vean agradables, así si uno no lo tienen puede verlo cuando entre a la oficina de otro compañero.

#### **4.1.1.1.2 PROGRAMA DE REDEFINICIÓN ESTRUCTURAL**

Existe otro problema que repercute directamente en la socialización y desarrollo de cada uno de los miembros de la Gerencia: la falta de definición en su estructura, pues como hemos visto la estructura de una organización se refiere a sus propiedades, el arreglo de sus componentes y subsistemas, la delegación de autoridad y de poder y la jerarquización de sus elementos, es la organización formal que muestra la dirección que cada una de las partes debe tomar para lograr el objetivo general, por tal motivo la falta de definición estructural en la Gerencia, si no se resuelve a tiempo, puede ocasionar conflictos en el comportamiento y clima de cada una de sus áreas.



**NOMBRE DEL PROGRAMA**

Programa de re-definición estructural

**OBJETIVO**

Establecer un proyecto organizacional sólido en la Gerencia y difundirlo para que sea aplicado por todos los trabajadores para realizar una re-definición en los procesos de trabajo tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes de su personal.

**TIEMPO Y COSTO**

Para realizarlo con un mes es suficiente pero la difusión y aplicación deben ser constante. En este caso el costo dependerá de los medios de comunicación utilizados.

**ACCIONES A REALIZAR**

1.- Sensibilizar al Gerente vendiéndole la idea de la necesidad de una reorganización presentando un proyecto sólido que la sustente, así como la necesidad de crear un proyecto sólido sobre el cual todos los demás proyectos organizacionales tengan que alinearse, tomando en cuenta ciertas políticas normas o lineamiento que nos ayuden a integrarlos al proyecto general de la Gerencia.

2.- Definir el proyecto organizacional a partir de los elementos que conforman la Gerencia estableciendo los aspectos principales de cada uno de los puestos de trabajo, funciones, tareas para definir y actualizar los procesos de trabajo y evitar la duplicidad de funciones así como delegar responsabilidades de manera equitativa.

El diseño organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, debe responder a la estrategia adoptada desde su concepción, por eso es importante partir de cero, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento se convierten en un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada ya que para lograr una comunicación efectiva, resultado de una administración de recursos (humanos, materiales y financieros) efectiva, se requiere diseñar un área que:

- Permita a la Gerencia "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la Gerencia.



- Enseñe a los miembros a reconocer e internalizar las metas de la Gerencia.
- Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la Gerencia.
- Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las distintas áreas, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las subgerencias, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o Subgerencia.

En fin, un diseño organizacional que tenga como base una comunicación eficiente ya que de este va a depender en gran medida el buen funcionamiento de toda la Gerencia. Pues en una organización tan formal la deficiencia en la delimitación de puestos y funciones obstruye en gran medida una comunicación efectiva.

También es importante tomar en cuenta que en esa re-definición deben considerarse los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal con la finalidad de explotar su potencial y, al mismo tiempo, se sientan realizados profesionalmente y valorados por la Gerencia.

### **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Manual de Organización de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP en el que se establezca la estructura organizacional de la Gerencia así como la definición y distribución de puestos y funciones orientadas a la mejora en los procesos de trabajo por áreas funcionales. Es importante mencionar que este manual debe estar al acceso de todos los empleados cuando deseen consultarlo.
- Reunión de todos los empleados en la sala de juntas para que se les informe sobre la nueva definición de funciones y procesos de trabajo.

En este problema la intervención comunicativa es muy limitada pues al estar hablando de la estructura propia de la organización sólo nos podemos limitar a exponer la importancia de contar con un proyecto organizacional sólido y una organización estructurada que funcione como canal de las acciones y comunicaciones tratando que en vez se obstruyeran se abran.

#### 4.1.1.1.3 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos la comunicación interna se ha vuelto esencial para su desarrollo, ya que el uso de nuevas tecnologías como Intranet y el formalismo estructural evita que exista una verdadera comunicación interna, por ello cada vez es más evidente la necesidad de crear un área que defina y regule los mecanismos de comunicación al interior de la Gerencia, ya que la buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización y, en este sentido, la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
Programa de Comunicación Interna
<b>OBJETIVO</b>
Crear un área especializada, con personal especializado, para la comunicación interna en la Gerencia que supervise y regule la comunicación.
<b>TIEMPO Y COSTO</b>
El tiempo depende de la necesidad que el área tenga de crear un departamento de comunicación interna pues si se busca este puede consolidarse en un periodo de un año, es decir a mediano plazo, y su costo será mínimo comparado con los beneficios que se obtendrán dentro de la Gerencia ya que el costo más alto de la comunicación interna es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia ni tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad del trabajo. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio.

## **ACCIONES A REALIZAR**

1.- Sensibilizar al Gerente sobre la importancia de crear un área especializada en la comunicación interna que provoque en los empleados un alto sentido de pertenencia y así suscitar la adhesión a los objetivos planteados por los directivos pues actualmente en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, la comunicación interna no tiene la importancia que merece - quizá - porque los directivos no perciben que este proceso, ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que se consideren como un área cosmética, costosa y, por lo tanto, prescindible.

2.- Crear un área especializada en la comunicación al interior de la Gerencia para mejorar el clima dentro de ella y crear un ambiente de participación, cooperación e integración entre sus miembros, constituida por personal especializado y capacitado pues la mayoría de la gente considera que cualquier persona puede hacer un boletín o una revista sin conocer los requisitos para que logren un mejor impacto.

Esta área, por su función estratégica, deberá estar alineada a la Subgerencia de Estrategias y Control ya que es esta la encargada de proponer, realizar y evaluar todas las clases de estrategias, comunicativas o no, dentro de la Gerencia de Recursos Humanos y es en ella y en cada una de sus áreas (de manera diversa) en las que se desarrollan las actividades relacionadas con la comunicación en la Gerencia, con la diferencia de que ahora se plantea realizarla con personal específico y capacitado ya que cada vez se hace más necesario un departamento que se ocupe exclusivamente de la comunicación interna en la Gerencia y que sea capaz de que todos los empleados dispongan de la información adecuada para realizar su tarea dentro de la organización. Sin duda la comunicación interna permite conocer no sólo el momento presente, sino también el horizonte de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión pero lograr realmente esa comunicación es una tarea difícil que requiere tanto el apoyo de la organización como de los trabajadores. Para ello es necesario considerar que este departamento tiene como objetivo facilitar las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización. Para lograrlo es indispensable que cuente con:

**A.- Planeación estratégica de la comunicación.** Sin ésta, los esfuerzos realizados fracasarán ya que no tendrán un seguimiento ni coherencia entre unos y otros.

**B.- Administración efectiva de las actividades de comunicación.** Es importante seguir un proceso administrativo completo: planeación, desarrollo, implementación, retroalimentación y mantenimiento para establecer un proceso comunicativo claro y estandarizado y, sobre todo evaluación porque es en los resultados de ésta los que nos van dar pauta para la nueva planeación estratégica.

**C.- La experiencia, habilidad y los conocimientos de los profesionales de comunicación.** Es necesario sacar provecho del capital humano con el que se cuenta para reforzar el proceso comunicativo y no, por pensar que es un área cosmética, permitir que todo el personal intente hacer una comunicación deficiente que en vez de ayudar dañe la cultura de la Gerencia.

**D.-Medios y herramientas de comunicación de alta calidad.** Seleccionar siempre el medio de acuerdo al mensaje que se quiera transmitir ya que estos funcionan como soporte en la transmisión de cualquier mensaje pues cada medio es más efectivo cuando trata de comunicar algún asunto específico.

Ahora bien, aunque éstas constituyen las características más importantes de la función de comunicación, cabe aclarar que si son desarrolladas y aplicadas de forma independientemente no tendrán mucha efectividad.

Es necesario contar con un proceso de comunicación efectiva a lo largo y ancho de la organización para obtener los resultados deseados. Para poner en práctica el proceso de comunicación se deberá contar con cuatro características básicas:

**I.-Claridad en cuanto al propósito y los resultados que se desean obtener.** Se debe centrar en los mensajes clave que se desea transmitir y reforzarlos constantemente. Los líderes deben ser consistentes en sus mensajes y asegurar que todas las personas que estén involucradas comprendan qué es lo que se quiere lograr.

**II.-Canales efectivos para la transmisión de los mensajes.** El nivel de confianza y la apertura existente entre los diferentes canales de comunicación: entre líderes y empleados, gerentes y equipos de trabajo, dentro de los mismos equipos de trabajo y, entre la empresa y sus clientes y proveedores, ayudará a la transmisión de los mensajes de forma clara y oportuna.

**III.-Compartir información de manera efectiva.** Compartir información entre los miembros de la organización será efectivo cuando ayude a Gerentes y empleados en obtener la información correcta y en el momento en que la necesitan para realizar su trabajo, para compartir opiniones y discutir ideas, y para circular sus mejores prácticas y aprender unos de otros.

**IV.-Comunicación consistente por parte de los líderes de la organización**  
La comunicación hecha por los líderes de la empresa debe ser consistente en todo momento tanto en sus comunicados formales como informales para fortalecer la credibilidad de los empleados. Sus acciones deben contribuir con la visión y estrategia de la empresa.

3.- Definir los objetivos del área de comunicación interna. Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de su organización están

muy relacionados. Los objetivos más importantes que se deben considerar en las comunicaciones internas:

- Acercar a la gente la información que desea y no sabe dónde buscarla.
- Establecer una relación entre los distintos niveles.
- Explicar normas reglas y objetivos.
- Fomentar la participación.
- Destacar los éxitos del personal.
- Combatir rumores.
- Fomentar la capacitación.
- Servir como canal de comunicación.
- Generar un clima de pertenencia que permita trabajar mejor y más a gusto.
- Difundir información relevante de la organización para el proceso de toma de decisiones.
- Evitar potenciales conflictos, pudiendo solucionarlos de manera más fácil y oportuna.
- Informar acerca de lo tratado o decidido en reuniones donde las decisiones tomadas afecten a más de un sector de la organización

4.- Retomar el Manual de Identidad de PEP el cual menciona los lineamientos específicos en cuanto a la comunicación interna sobre el uso del logisímbolo, los colores institucionales, el tipo de letra Institucional en los escritos, posters y demás material interno, aplicable a la comunicación interna, que noS ayudarán a crear y fortalecer una verdadera cultura petrolera al interior de la Gerencia para el desarrollo y homogenización de su comunicación.

5.- Hacer un plan de medios seleccionando aquellos con los que debe de contar la Gerencia y sus usos principales para que su personal se mantenga comunicado internamente .

#### **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Actualizar y difundir el Manual de Identidad Institucional de PEP a través de la página de intranet en la que se encuentren todos los formatos de comunicación interna con las características aprobadas por la Dirección General como logosímbolo y colores institucionales para los memorandos, circulares, boletines y toda la comunicación escrita y audiovisual.

Toda la selección, planeación y realización de los productos comunicativos dependerá del área encargada de la Comunicación Interna pero los medios fijos de comunicación para mantener contacto con los empleados deben ser:

- Un boletín quincenal de información general sobre el desarrollo de la Gerencia con información importante y de interés para los trabajadores.
- Una cartelera con la información mas representativa de la semana, ubicada al lado de los elevadores, donde toda persona que ingresa a la oficina debe pasar.
- Una página de intranet organizada y entendible que fomente la participación de los empleados y que utilice técnicas de atracción visual para páginas web.
- Una revista mensual dirigida a los empleados con información de interés general de su área, su organismo y la organización en general, así como información deportiva de PEMEX, cursos, concursos o trivias relacionadas con aspectos de la empresa o algún área específica que otorguen premios alusivos a PEMEX (tazas, gorras, plumas) una columna con preguntas dirigidas al Gerente que él mismo responda (a través de una entrevista).

A continuación se presentan los usos permitidos según el Manual de Comunicación Institucional de PEP para la comunicación en la Gerencia de Recursos Humanos al que deben sujetarse todos los medios emitidos por el área tanto de comunicación interna como externa.

"La identidad del grupo PEMEX se basa en su logotipo: símbolo de la gota-águila y los colores verde, rojo y gris"<sup>29</sup> " el logo de PEMEX Exploración y Producción se forma con el símbolo corporativo más las palabras Exploración y Producción escritas con mayúsculas en tipografía Futura Condensend Bold Itálica, condensada 90%"<sup>30</sup> ya sea de manera horizontal o vertical.

El logo puede utilizarse en diferentes opciones de impresión según el propósito de la comunicación, el contraste adecuado o las razones técnicas del sistema de reproducción utilizado. Las alternativas autorizadas son:

<sup>29</sup> Manual de Identidad Institucional de PEP, Petróleos Mexicanos, México 2000, p. 3

<sup>30</sup> Idem.

- 1.- Cuatro colores: rojo, verde, negro y gris (el gris puede sustituirse por pantalla de negro al 20%). Se usará solo sobre fondo blanco.
- 2.- Una tinta-preferentemente negra- (pleca en gris o en negro). Sobre fondos claros.
- 3.- A una tinta (blanca o calado). Sobre fondos oscuros.
- 4.- A una tinta (blanca o calado). Sobre fondo gris.
- 5.- A una tinta (gris). Sobre fondo blanco.
- 6.- A una tinta (negra). Con valores tonales en pantalla (águila 50%, logo PEMEX 50%, pleca 20%), EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN 100%.

El tamaño mínimo al que pueda imprimirse el logo es el que garantice su fidelidad de reproducción.

La tipografía de PEP es la que debe usarse en todas las comunicaciones que representan a la empresa. Es la familia Gill Sans en cualquiera de sus variantes.

**Gill Sans Bold Condensada**

**ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ**

**abcdefghijklmñopqrstuvwxyz**

**123456789 0**

**Gill Sans Condensada Regular**

**ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ**

**abcdefghijklmñopqrstuvwxyz**

**123456789 0**

**Gill Sans Regular**

**ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ**

**abcdefghijklmñopqrstuvwxyz**

**123456789 0**



También es importante considerar los colores corporativos ya que el color es uno de los recursos visuales más importantes para la comunicación, tanto interna como externa, pues éstos se perciben antes de leer el mensaje. En PEP los colores corporativos son: verde, rojo, gris y negro

Todos estos elementos son esenciales para la realización de una estrategia de comunicación interna ya que son los que nos ayudan, con la frecuencia de su aparición, a consolidar la identidad en todos los que integran la Gerencia de Recursos Humanos de PEP.

#### **4.1.1.1.4 PROGRAMA DE INFORMACIÓN OPORTUNA**

La falta de información clara y oportuna dentro de la Gerencia es un problema que ya está empezando a mostrar resultados entre los empleados pues dicen que los jefes, al tener centralizada la información, no los toman en cuenta y por lo tanto se sienten desmotivados y apáticos ante lo que acontece al interior de sus áreas. Por tal motivo es necesario implementar un programa de información oportuna que incluya a todos los trabajadores, sin excepción alguna.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
Programa de Información Oportuna.
<b>OBJETIVO</b>
Abrir los canales de comunicación para lograr una comunicación abierta y oportuna hacia todos los niveles de la Gerencia ya que la información que circula dentro de ella se realiza de manera lineal descendente y no existe retroalimentación.
<b>ACCIONES A REALIZAR</b>
1.- Sensibilizar al Gerente, principal portavoz de la Gerencia, sobre la importancia que tiene el que todos los empleados se encuentren informados respecto a lo que ocurre al interior de la Gerencia y de los beneficios que una comunicación bien gestionada le



puede traer pues si él mismo no está convencido de esa labor no se interesará por fomentar esta práctica y hará que más adelante pierda validez entre los miembros. Después se debe sensibilizar a los Subgerentes para comenzar a abrir las oportunidades y necesidades de comunicación interna.

2.- Considerar la necesidad de una comunicación más directa en la que los empleados y los jefes puedan participar directamente y tengan retroalimentación inmediata y no a través de un oficio, en la que los empleados tengan posibilidad de plantear proyectos a sus jefes y venderlos y los jefes tengan la libertad de decir cuando algo está bien hecho y no sólo se muestre su figura formal para dar órdenes y regañar cuando las cosas no salen como él esperaba.

En la Gerencia los mandos intermedios son un elemento clave en el sistema comunicacional cuya función primordial es servir como canal de comunicación y de mediación entre la alta dirección y aquellos trabajadores que estén bajo su *ámbito de influencia*. Por ello, cualquier problema, conflicto o tensión que experimenten puede tener importantes repercusiones en la eficiencia de la comunicación interna.

3.- Promover la comunicación gerente-empleado-gerente. Pues para lograr una adecuada comunicación interna, hacia todos los niveles y sin exclusiones, es necesario que ésta se dé hacia todas direcciones, pues actualmente en la Gerencia el proceso comunicativo (si se le puede llamar así) es tan lineal que sólo permite la comunicación descendente, sustentada casi siempre a través de medios formales, para promover una comunicación más abierta y clara es necesario:

- conseguir una información descendente adecuada, haciendo llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento. Evitando caer en los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente, al querer informar todo ya que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados, pues el área encargada de la comunicación interna debe saber que no todo se debe comunicar, la información debe discriminarse y sólo aquella que se considere relevante para el quehacer y vida en la Gerencia se debe comunicar.
- Propiciar una comunicación ascendente, pensarlo es muy difícil en la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México; por un lado, por su estructura jerárquica imperante; y por el otro, por que la mayoría de las áreas generalizan las comunicaciones mediadas. Sin embargo, el propósito es hacer llegar a los jefes una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio (qué quiere, qué piensa, qué opina, qué busca) para que conozca a su gente.
- Facilitar la comunicación horizontal para la coordinación de tareas, permitiendo a

los miembros de la Gerencia establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos. En este sentido, los problemas relativos a la comunicación horizontal se debe en ocasiones a la falta de interés de los interesados y por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal.

4.- Efectuar medios que promuevan la retroalimentación o todos los niveles.

#### **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Reuniones periódicas con los empleados cuando se les tenga que comunicar algo importante para promover alternativas de solución a la problemática de las áreas y dar a conocer opiniones, inquietudes y sugerencia sin temor a represalias. Pero siempre tratando que sea congruente, forjándolo todos los días, y no sólo cuando se presenta el problema, pues como se ha visto; una verdadera comunicación efectiva se va construyendo día con día, a lo largo del tiempo, los empleados deben saber que la Gerencia está cambiando y que ahora ya serán tomados en cuenta para comunicar no sólo para ser informados por lo que las reuniones deben ser constantes y cuando se tenga una información importante que pueda cuasar ruido dentro de la Gerencia.
- Comunicación cara a cara cuando el empleado necesite hablar con el Gerente o viceversa.
- Realizar buzones de sugerencias ubicados en lugares estratégicos.

Para lograrlo es necesario apoyarnos en el departamento de comunicación interna ya que una de sus funciones generales es la difusión y conocimiento de algunos hechos y/o situaciones que afecten directamente a toda su organización.

#### **4.1.1.1.5 PROGRAMA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO**

La imposición de un liderazgo formal y la falta de líderes Informales, resultado de la rigidez en la estructura organizacional de la Gerencia, ocasiona que los empleados consideren que no existen líderes lo suficientemente capaces, preparados y, sobre todo humanos (en el trato con los subordinados) que integren a su personal para ciertas actividades sólo les ordenan lo que tienen que hacer y cómo. Esta situación produce que

exista división entre los líderes formales y los empleados pues aunque pueden llevar varios años de trabajar junto aún no se conocen y por ello es necesario plantear un programa integral que desarrolle las capacidades del líder y lo fortalezcan.

**NOMBRE DEL PROGRAMA**

Programa de Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo

**OBJETIVO**

Integrar a la Gerencia un liderazgo sólido y capacitado para funcionar como estrategia fundamental en su desarrollo y consolidación.

**TIEMPO Y COSTO**

Se realizará a largo plazo ya que para conseguirlo se necesita desarrollar al liderazgo desde su raíz y propiciar acciones que lo fortalezcan día con día.

**ACCIONES A REALIZAR**

1.- Identificar a los líderes formales y conscientizarlos sobre los beneficios que un liderazgo eficiente le puede otorgar al área y del papel fundamental que ellos juegan para el desarrollo de la Gerencia.

2.- Darles cursos de relaciones humanas para que consideren la importancia de sus subordinados para el logro de sus objetivos profesionales y los de su área.

3.- Propiciar acciones para que conozcan a la gente con la que están trabajando, además de profesionalmente un poco de su personalidad.

4.- Realizar reuniones periódicas para informar a sus subordinados sobre los avances, retrocesos, obstáculos y necesidades de su área.

5.- Evaluar el desempeño de los líderes mediante una encuesta aplicada a los subordinados de manera confidencial, si éste es bueno otorgarle un premio para motivarlo y si éste es malo darle los resultados para que busque mejorarlo.

## **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Elaborar una bitácora a la cual todos los trabajadores administrativos tengan acceso para consultar los avances y observaciones en el trabajo, dentro de las observaciones se puede poner en la bitácora un reconocimiento o mención especial a la labor de una persona o un grupo.
- Presentaciones sobre las características de ser líder para lograr que sea honesto, justo, leal, humano, congruente y mejor preparado.
- Comunicación cara a cara ya que ésta fortalece el liderazgo y le da una cualidad extra: la humanidad (aspecto indispensable en el trato entre compañeros de trabajo).
- Designar un día a la semana para recibir comentarios o sugerencias individuales de los empleados sobre cualquier asunto relacionado al trabajo.

### **4.1.1.1.6 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN.**

La apatía entre los trabajadores por la falta de información y comunicación en la Gerencia ocasiona que no exista participación, por una parte por que los jefes no se la permiten (existen muchas limitantes) y por la otra, por que los mismos trabajadores saben que no van a ser tomados en cuenta y, por lo tanto no participan ni se integran ya que la Gerencia trabaja con un individualismo excesivo que obstaculiza la comunicación entre los mismos trabajadores y enfría las relaciones entre compañeros. Por tal motivo, y para lograr que los empleados se integren a la cotidianeidad de la Gerencia, es importante implementar un programa que invite a los empleados a participar directamente en los asuntos que le atañen, respecto al desarrollo de su trabajo y al funcionamiento general de la Gerencia de Recursos Humanos, para integrarlo a la vida organizacional

**NOMBRE DEL PROGRAMA**

Programa de Participación e Integración

**OBJETIVO**

Promover la participación e integración de todos los trabajadores a la vida organizacional de la Gerencia a través de diferentes medios y técnicas para lograr una verdadera cohesión grupal.

**TIEMPO Y COSTO**

Se pretende realizar a corto plazo ya que tanto la comunicación como la integración son dos elementos esenciales para la vida organizacional en la Gerencia que no pueden dejarse así como así necesitan ser resueltos lo más pronto posible, y el costo será mínimo comparado con los resultados de productividad que se obtendrán y el clima agradable que se generará.

**ACCIONES A REALIZAR**

- 1.- Realizar reuniones para propiciar la integración entre compañeros pues aunque parezca paradójico existen compañeros con más de 5 o 10 años en la Gerencia, trabajando juntos, que aun no se conocen.
- 2.- Hacer cursos de relaciones humanas para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de una buena cohesión grupal y de un buen ambiente laboral.
- 3.- La creación de un comedor público para los empleados en el que a la hora de la comida puedan conversar tranquilamente, este puede estar ubicado cerca de las oficinas para que no tengan que hacer mucho tiempo de recorrido. Para el cobro de la comida debe otorgarles beneficios ya sea que tengan que pagar una cuota mínima o se les dé una tarjeta de crédito en la que se les vayan descontando por quincena las comidas que hagan, esta tarjeta puede ser exclusiva para el uso del comedor o puede ser una global para cualquier otra de las tiendas de PEMEX.
- 4.- Promover la participación por distintos medios de difusión en la Gerencia.

#### 4.1.1.1.7 PROGRAMA DE ESTÍMULO, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

En este sentido, es importante señalar que una política de comunicación coherente podrá acrecentar el sentimiento de pertenencia al grupo, estimular propuestas o poner en marcha mejoras y, en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración. Sin embargo, es necesario mencionar que para motivar realmente al personal no hay una receta mágica pues estamos hablando de seres humanos diversos y cambiantes, empero un modo de funcionamiento comunicante es una condición necesaria.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
Programa de Estímulo, Motivación y Reconocimiento.
<b>OBJETIVO</b>
Fomentar acciones de estímulo, motivación y reconocimiento entre los trabajadores para que obtengan su máximo esfuerzo.
<b>TIEMPO Y COSTOS</b>
Es un programa a corto plazo porque la falta de motivación y reconocimiento ha creado una gran apatía entre los empleados al considerar que no son tomados en cuenta. Los costos dependerán del tipo de reconocimiento pues los más efectivos son los simbólicos ya que están directamente relacionados a los sentimientos de los empleados.

## **ACCIONES A REALIZAR**

- 1.- Crear un plan de carrera e incentivos en el que se reconozcan los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados así como su desarrollo profesional y otorgarles algún tipo de recompensa para fomentar su máximo esfuerzo, estas recompensas pueden ser económicas, promociones, becas para un diplomado o maestría, reconocimientos públicos.
- 2.- Promover convivencias dentro y fuera de las instalaciones al impulsar la formación de equipos deportivos, realizar celebraciones especiales y celebrar los cumpleaños asignando un día al mes en el que se les festeje en una comida de no más de 2 horas y poner los nombres en un pizarrón en la entrada de la Gerencia o en la Cartelera a la entrada de los elevadores para que todos sepan y quien quiera los felicite o les mande algún recado, así como la Gerencia les debe enviar una carta de felicitación ya que ella debe tener registrados los cumpleaños de cada uno de los trabajadores.
- 3.- Establecer mecanismos de evaluación en el desempeño del personal y estímulos para quien se lo merezca. Deben ser creíbles, sin ningún favoritismo.
- 4.- Realizar reconocimientos públicos en las reuniones con los jefes o en alguno de los medios de comunicación internos.
- 5.- Contar con una psicóloga que ayude al empleado a afrontar problemas personales que interfieran en su rendimiento al desarrollar su trabajo, tales como el, abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar ya que cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento a éste se comienza la baja su productividad.
- 6.- Valorar las ideas de los empleados y alentar las propuestas y proyectos de trabajo, se pueden realizar concursos sobre proyectos de redistribución de espacios físicos y al que gane darle un reconocimiento público y/o una cantidad simbólica.
- 7.- Agradecer públicamente a los empleados que hagan contribuciones notables a la empresa. Éstas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados.
- 8.- Coordinar las actividades dirigidas a valorar el trabajo en equipo.

## **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Reuniones especiales una vez al mes para celebrar los cumpleaños y anotar los nombres en el pizarrón para que sus compañeros les hagan alguna muestra de afecto.
- Realizar pláticas informales por grupos de trabajo para que, después de 10, 20 o 30 años conozcan sus deseos, intereses y aspiraciones de sus compañeros.



- Enviar cartas de felicitación en cumpleaños.
- Otorgar reconocimientos públicos a quien se lo merezca por haber realizado alguna aportación a la empresa, la Gerencia o su área.

Finalmente, cabe señalar que la comunicación interna es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente si se logra una comunicación interna eficiente el personal se sentirá a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto visto a largo plazo se convertirá en una estrategia para la Gerencia de Recursos Humanos.

#### 4.1.1.1.8 **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONSTANTE Y OPORTUNA.**

La capacitación es un aspecto muy importante para el desarrollo tanto de la Gerencia, ya que le producirá ganancias y mayor productividad al realizar diversas especializaciones, como para el empleado, ya que sentirá que sigue progresando constantemente y se verá como una persona útil. Por tal motivo es necesario crear un programa de capacitación que garantice la productividad de la Gerencia y el desarrollo profesional del empleado en el que ambos queden satisfechos.

##### **NOMBRE DEL PROGRAMA**

Programa de Capacitación Constante y Oportuna.

##### **OBJETIVO**

Establecer un programa de capacitación constante en diferentes áreas de especialización para todos los empleados, sin excepción alguna.



## **TIEMPO Y COSTO**

El tiempo de realización será permanente ya que las necesidades de superación tanto para la Gerencia como para el empleado son constantes, y el costo se recompensará con los beneficios que la Gerencia obtendrá al contar con personal que además de contar con las habilidades necesarias para desempeñar su puestos tenga los conocimientos actualizados.

## **ACCIONES A REALIZAR**

1.- Realizar una detección de necesidades de capacitación respecto a cada uno de los perfiles del puesto. Se deben seleccionar los cursos a partir de su utilidad tanto para la Gerencia como para los trabajadores procurando que se encuentren a la vanguardia tanto tecnológica como académica.

2.- Realizar cursos específicos de actualización para cada área

3.- Seleccionar a los integrantes del curso, para que sea un proceso transparente (sin preferencia alguna) a través de un método de selección mediante convocatoria y previa difusión a los correos internos de cada uno de los trabajadores que diga a que área de especialización va dirigido y qué requisitos se deben cumplir así como hacer un examen de admisión para que todos los integrantes de los cursos tengan un nivel básico de conocimientos y se integre a los mas aptos, para así fomentar la participación y el estudio en los empleados. También los cursos deben realizarse por áreas de trabajo para que todos , de alguna manera, se incluyan en este proceso de capacitación constante. Además 3.- La capacitación debe ser constante, según las necesidades de cada área, y oportuna, anticipándose a posibles necesidades.

4.- Otorgar diplomas y/o reconocimientos a los empleados más destacados del curso.

## **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Enviar las convocatorias de los cursos a todos los correo electrónicos internos para asegurar su difusión, así como por los diversos medios de información con los que cuenta el área de comunicación interna.

- El área de comunicación interna tendrá un buzón a través del cual se puede hacer la solicitud de un curso en especial fundamentado en sus ventajas y utilidades para la Gerencia y los compañeros.

#### **4.1.1.1.9 PROGRAMA DE REUBICACIÓN**

Actualmente los espacios físicos en la Gerencia se encuentran mal distribuidos lo que ocasiona que exista malestar en los empleados respecto a la falta de privacidad y espacio así como constantes conflictos con los compañeros, este problema es comentado constantemente entre los empleados a lo que los jefes hacen oídos sordos pues en la Gerencia cada quien se preocupa por su bienestar y si los jefes se sienten bien en su espacio de trabajo (cuatro veces más grande que el de un empleado, con ventanas, aire acondicionado, las mejores computadoras y la mejor tecnología) no tienen necesidad de hablar con el Gerente sobre el asunto, pues por su estructura jerárquica son los únicos que pueden hacerlo. Al ser un problema estructura sólo se realizarán algunas recomendaciones.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
Programa de Reubicación.
<b>OBJETIVO</b>
Reubicar al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de aprovechar tanto los espacios como los recursos materiales para la optimización del trabajo y las relaciones internas.
<b>TIEMPO Y COSTO</b>
El tiempo será a mediano plazo ya que este tipo de cuestiones son importantes en el sentido en que afecta directamente el desempeño del empleado y el costo no será muy alto si lo realizan los mismos empleados.

## **ACCIONES A REALIZAR**

- 1.- Estar pendiente de las necesidades de los seres humanos pues si éstos no se sienten a gusto dentro de su espacio de trabajo es muy probable que no estén dando su mayor esfuerzo, éstas necesidades pueden detectarse a partir de un diagnóstico, una encuesta o una conversación directa con el jefe.
- 2.- Hacer una redistribución de la ubicación física de los trabajadores tomando en cuenta sus necesidades (más espacio privado, ventilación).

Actualmente la Gerencia de Recursos Humanos, como se puede apreciar en el esquema de su ubicación física, tiene un espacio muy amplio para el desarrollo de sus trabajadores pero se encuentra mal aprovechado ya que las oficinas están muy encimadas y no existe espacio privado para nadie, además que entre los mismos compañeros se dan la espalda y las paredes son tal altas que evita un buen contacto visual con los demás y los pasillos se encuentran llenos de cubículos por lo que para ir a algún lugar debes ir saltando cubículos y hace que la Gerencia se vea encimada, desordenada y pequeña por lo que el ambiente es bochornoso y muy caluroso, otro aspecto es que a diferencia de las demás oficinas de PEMEX éstas son la únicas que tiene, hacia la calle, pared en lugar de ventanas y hace que el ambiente sea aun mas asfixiante.

Por otro lado es necesario, si se quiere propiciar una comunicación abierta y bidireccional, eliminar las puertas en las oficinas de los Subgerentes o aunque tengan las mejores oficinas dejar la puerta abierta para que cualquier trabajador que quiera hablar con ellos lo haga de manera directa y no jugando teléfono descompuesto con su secretaria teniendo el riesgo de someter la información a un proceso de distorsión.

- 3.- Establecer mayor contacto con el Departamento de Servicios al Personal y Operación Laboral que se encuentra en la planta baja del edificio.
- 4.- Dentro de esta reubicación también es indispensable proporcionar a todos los empleados lo necesario y mantenerlos actualizados tanto en los programas computacionales como en los desarrollos tecnológicos necesarios para desempeñar sus labores dentro de la Gerencia.

## **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Encuestas para detectar las necesidades de distribución de los empleados.
- Comunicación cara a cara franca y abierta para hablar con el jefe sobre sus propuestas en la ubicación física de las áreas.

#### 4.1.1.1.10 PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y COMPAÑERISMO

Aunque parezca que no las relaciones humanas al interior de la Gerencia son resultado del caos que se vive internamente pues si el personal no se siente a gusto tratará de fastidiar al otro por el simple placer de hacerlo y de obstaculizarle su trabajo pero si la Gerencia espera encontrar en su personal a empleados comprometidos con la empresa, con ellos mismos y con los demás necesita sensibilizarlos ya que estamos (inconscientemente) tan inmersos en un proceso de insensibilidad hacia lo que ocurre alrededor de mundo que es necesario comprender el valor de la palabra amistad y compañerismo, para lo cual se integra el siguiente programa.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>
Programa de Sensibilización y Compañerismo.
<b>OBJETIVO</b>
Integrar a la Gerencia personal comprometido con su trabajo, con sus compañeros y con él mismo que establezcan relaciones humanas y honestas con el objeto de crear un clima laboral agradable para todos.
<b>TIEMPO Y COSTO</b>
Este programa es a largo plazo porque cambiar la ideología y las costumbres de la gente no es nada fácil pero si se logra los resultados se verán en el clima al interior de la Gerencia y se proyectará al exterior con las personas que acuden a realizar algún trámite.
<b>ACCIONES A REALIZAR</b>
1.- Sensibilización a compañeros acerca del trabajo en equipo. 2.- Suscitar acciones para que los compañeros se traten con respeto y cordialidad. 3.- Fomentar la comunicación clara, precisa y oportuna entre los empleados para evitar rumores dentro de la Gerencia que causen enemistades. 4.- fomentar la comunicación cara a cara para tener oportunidad de conocer mejor a las

personas.

### **PRODUCTOS COMUNICATIVOS**

- Realizar reuniones en las que todos los intervengan, jefes y empleados, y se realicen sociodramas en los que cada uno desempeñe un puesto distinto al que hace provocando que se pongan en el lugar del otro para conocer por qué actúa de tal manera el jefe ante tales situaciones o lo mal que se sienten los empleados cuando se les regaña sin razón o se le habla de manera déspota.
- Realizar reuniones en las que se hable públicamente de las virtudes de cada uno de los empleados para que sepa que los demás las reconocen y se sienta bien con él mismo y con los demás al conocer lo bien que algún compañero puede expresarse de él.
- Realizar cursos sobre relaciones humanas y la importancia del trabajo en equipo.

Estos programas son ámbitos, ejes centrales, de la estrategia en los que se deben concentrar todo los esfuerzos y recursos de la Gerencia tanto materiales como humanos para algún día lograr que la Gerencia de Recursos Humanos de PEP funcione como un área estratégica para el desarrollo tanto de PEP como de PEMEX, en su conjunto, que maximice al recurso humano creando personal capacitado y satisfecho con él mismo y con su trabajo a través de la participación y cooperación de todos los que la conforman.

## CONCLUSIONES

El poder concluir esta investigación en comunicación organizacional realmente se convirtió en un reto.

Primero, porque la investigación en este campo es un área relativamente nueva en el estudio de la organización y no es fácilmente aceptada por los directivos pues en cuanto saben que es necesario hacer un diagnóstico (el cual nos permitirá conocer las necesidades de la organización), para sustentar las propuestas comunicativas, y se les tiene que cuestionar a los subordinados sobre su desempeño, necesidades y grado de satisfacción prefieren dejarla de lado ya que no lo consideran realmente relevante para la productividad de la empresa.

Segundo, porque toda organización se encuentra integrada por seres humanos muy complejos y paradójicos con intereses y necesidades individuales y muy distintas lo cual la hace más complicada, pues muchas veces dicen una cosa cuando lo que demuestran es otra, por ello la observación directa del investigador se convirtió en un recurso indispensable para lograr las conclusiones obtenidas mediante un análisis global de documentos, entrevistas y encuestas.

Tercero, porque para su intervención fue necesario conocer e interpretar numerosos factores propios de la organización que la hacen única e irrepetible, pero también más compleja, pues un diagnóstico organizacional varía completamente de una organización a otra, y de un área a otra, ya que cada una de ellas tiene una cultura organizacional diferente producto de las relaciones formales e informales entre grupos y líderes lo que genera el clima al interior de la organización.

Cuarto, porque prácticamente hablar de comunicación al interior de las organizaciones es comenzar desde cero, teniendo en contra todos los errores cometidos por su falta de

planeación estratégica, pues aún no es considerada un área valiosa para el desarrollo de la administración en las organizaciones por la alta dirección, por lo que no todavía no se toma en cuenta (en la mayoría de las organizaciones en México) la necesidad de un área especializada en comunicación interna la cual debe estar integrada por profesionales de la comunicación, en cambio, los empleados (al conocer el objetivo del diagnóstico organizacional) se encuentran muy participativos y propositivos pues hasta ahora sienten que la organización les ha dado la oportunidad de proponer y ser tomados en cuenta.

Quinto, por que la comunicación organizacional es un aspecto multidisciplinario que se complementa por distintas áreas de estudio o investigación pues la comunicación dentro de una organización es resultado de un conjunto de factores estructurales y organizativos, por tal motivo y para tener una visión más amplia y completa se realizaron cuatro diagnósticos; cultura, comportamiento, clima y comunicación interna, los cuales a simple vista parecen excesivos. En efecto sí se manejó demasiada información pero se enriqueció la investigación pues se integraron cuatro visiones y elementos que afectan directamente el desempeño organizacional: la manera en la que la filosofía de la empresa es conocida y aplicada por todos sus miembros (cultura organizacional), la forma en la que el comportamiento individual de los miembros afecta el desempeño colectivo de la organización (comportamiento organizacional), las condiciones en las que los empleados realizan su trabajo y su grado de participación con la Gerencia (clima organizacional) y la manera en que la comunicación interna se apropia de todos estos elemento para comunicar a la organización.

Por ello si el tema de la investigación era la comunicación interna, valido hubiera sido realizar solamente un diagnóstico de comunicación interna, pero como vimos a lo largo de la investigación la comunicación afecta y es afectada por el todo organizacional, y para tener una visión más amplia de ello se realizan propuestas, las cuales no solamente se enfocan al aspecto comunicativo, desarrolladas en programas los cuales representan una solución, a través de recursos comunicativos, a los problemas que afectan u obstruyen la comunicación al interior de la Gerencia.



Tomando en consideración estos problemas generales de la investigación, la situación se hace más compleja cuando nos enfrentamos a las dificultades que inherentemente implica estudiar a una empresa de gran magnitud e importancia para el país y de competencia internacional como lo es Petróleos Mexicanos (PEMEX), con una estructura infinitamente plana y funciones completamente delimitadas y rígidas las cuales proporcionan pocas posibilidades de acción al interior pues todo se encuentra completamente delimitado y establecido, y con la única idea que obtener la mayor productividad de los trabajadores, sin importar el costo humano, la cual provoca que los directivos no se encuentren tan conscientes de la verdadera importancia del recurso humano y cómo éste afecta al desarrollo y productividad de la organización que tanto les interesa.

A lo largo de la presente investigación pudimos conocer la complejidad en la que funcionan las organizaciones en México, específicamente la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, y la falta de oportunidades de la alta dirección para mejorar los procesos comunicativos por no considerarlos parte estratégica en el desarrollo organizacional, en cambio y paradójicamente también comprendimos la necesidad que tienen los trabajadores de ser tomados en cuenta pues dentro del diagnóstico descubrimos cómo un factor tan poco relevante aparentemente como es la falta de iluminación o de aire acondicionado puede afectar tanto el clima y comportamiento en la organización sin que nadie lo sepa y, por lo tanto, no se le dé una solución oportuna lo cual puede ocasionar que los problemas se tornen cada vez más graves e irremediables. Pues dentro del desarrollo de la investigación nos pudimos dar cuenta de la importancia de un diagnóstico organizacional oportuno no sólo para solucionar los problemas existentes en las organizaciones, sino para prevenirlos, pues la comunicación organizacional tiene una función curativa y preventiva si se le gestiona estratégicamente y no sólo cuando existe un problema pues la comunicación interna debe gestionarse junto con la administración para llegar a ser efectiva ya que una buena comunicación organizacional permitirá propiciar el trabajo en equipo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo, la información, capacitación y medios de



comunicación interna (como soporte) para contribuir a crear un ambiente de comunicación positivo y mayores resultados de productividad y calidad para la organización.

Al final, la investigación me dejó un gran sabor de boca ya que se pudo demostrar que la comunicación organizacional es algo más que un inventario de medios, es realmente el desarrollo de una estrategia sustentada en un diagnóstico organizacional, el cual fue muy difícil de realizar) pues fue un gran trabajo convencer a los directivos sobre la necesidad e importancia de un programa de comunicación para la Gerencia de Recursos Humanos de PEP ya que están cegados con la productividad y efectividad de los empleados que pierden de vista que trabajan con seres humanos con necesidades elementales de agrupación. Pero al fin de cuentas se pudo exponer en el diagnóstico cómo gran parte de los problemas internos de la Gerencia pueden solucionarse a través de una comunicación bien planeada y dirigida inmersa en un proceso de mejora constante aunque, claro, la comunicación no es la solución a todos los males organizacionales pues existen problemas estructurales que afectan el desarrollo de las organizaciones que necesitan soluciones integrales ajenas a la comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez y Ricard. Cómo prepararse para las organizaciones del futuro. Universidad de Navarra Folio. Barcelona, 1996.
- Amaia Arribas Urrutia. La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa. Universidad del País Vasco, 1999.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. Paidós. México, 1983.
- Bland y Jackson. Comunicación interna eficiente. Legis. Colombia, 1992.
- Breth Robert. Las comunicaciones en la dirección de empresas. Ed. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá, 1974.
- Crozier, Michel y Erhard, Friedbarg. El actor y el sistema. Ed. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.
- Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México, 1990.
- Garrido, Francisco Javier. Comunicación estratégica. Gestión 2000.com. Barcelona, 2001.
- Goldhaber, Gerad M. Comunicación organizacional. Ed. Diana, México, novena edición 2001.
- Holmes Arthur W., Principios básicos de auditoría, Compañía Editorial Continental, México. 1997.
- Johasen Bertoglio Oscar. Las comunicaciones y la conducta en la organización. Ed. Diana. México, 1979.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Colección Porrúa, 35 Edición. México, 2000.
  
- Manual de Cultura Organizacional de Petróleos Mexicanos. PEMEX. México, 2000.
  
- Manual de Organización de Petróleos Mexicanos. PEMEX. México 1994.
  
- Manual de Identidad Institucional de PEP. PEMEX. México 2002.
  
- Mayntz Renate. Sociología de la organización. Ed. Alianza. México, 1996.
  
- Morgan Gareth. Imágenes de la organización. Alfa Omega/ Ra-ma. México, 1990.
  
- Mucchielli, Alex. La nouvelle communication. Ed. Arman Ccolin. París, 2000.
  
- Parés i Maicas, Manuel. Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones Interpersonales. Ed, Península. Barcelona, 1988.
  
- Pérez, Jaime. Recursos culturales de la organización. México, 1998.
  
- Ramos Padilla Carlos G. Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México, 1998.
  
- Rodríguez M. Darío. Diagnóstico organizacional. 3ª. Edición. Ed. Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile. México, 1999.
  
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, Teoría y práctica, Primera parte. Ed. Limusa. México 1989.
  
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, Teoría y práctica, Segunda parte. Ed. Limusa. México 1980.

- Reynagos. Gestión de la comunicación empresarial. Ed. Mc Graw-Hill.
  
- Robins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México. Ed. Prentice Hall, 1996.
  
- Scott, William G. y Mitchell Terence R. Sociología de la organización. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1980.
  
- Serrano Martín et. al. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM. México, 1993.
  
- Serrano, Rafael et. al. La organización habitable. Ed. Fecha. México, 2001
  
- Sexton, William. Teorías de la organización. Trillas. México, 1993.
  
- Shein, Edgar, Psicología de la organización , tercera edición. Ed. Pearson , Prentice Hall, México 2000.
  
- Sohn Ogan y Bilch. La dirección en la empresa. México, 2000.
  
- Van Gigch Jhon P. Teoría general de sistemas. Ed. Trillas. México, 1998.
  
- Villafañe, Justo et al. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000.com. Barcelona, 2001.

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

<http://www.pemex.gob.mx/images/shlm.gif>

<http://www.pemex.gob.mx/misión>

<http://www.pemex.gob.mx/visión>

<http://www.pemex.gob.mx/estructura>

[www.smx.pep.pemex.com](http://www.smx.pep.pemex.com)

<http://www.smx.pep.pemex.com/aplic/saf/grh/html/grhproc.html>

<http://www.smx.pep.pemex.com/empre/epobjetiv.html>

[http://www.comunicación interna externa imagede corporativa.htm](http://www.comunicación%20interna%20externa%20imagede%20corporativa.htm)

[http://www.revistadircom.com.ar/archivos/pagina%20Interna%20comunicaci%C3%B3n\\_interna.htm](http://www.revistadircom.com.ar/archivos/pagina%20Interna%20comunicaci%C3%B3n_interna.htm)

<http://expansionyempleo.vd.recoletos.es/ficheros/expansionyempleo/imagenes/fijas/spacer.gif>

<http://www.intranet/%20PEP/20%20aAcerca>

# **ANEXOS**

## ENTREVISTA AL LÍDER A

El líder A se define como una persona muy alegre y amigable la cual se lleva bien con todos y trata de hacer el trabajo lo más agradable posible tanto para él como para los demás. La entrevista efectuada al líder A se realizó de manera informal en su espacio de trabajo por la falta de tiempo y oportunidad por parte del líder y de la cual se pudo obtener la siguiente información.

1. ¿Tiene alguna filosofía personal para la vida, el trabajo y la Gerencia?

Pues considero que dentro del trabajo, como en cualquier otro lugar, es importante lograr un clima agradable tanto con los empleados como entre ellos mismos pero manteniendo cierta distancia pues cuando las relaciones se fundamentan en demasiada confianza ocasionan falta de respeto entre los empleados y hacia el superior por eso es importante siempre respetar las jerarquías.

2. ¿Cuáles son sus labores y responsabilidades como Subgerente de la Gerencia?

Como Subgerente, la de coordinar y dirigir las acciones de todos los miembros del área y procurar que el trabajo se realice de manera adecuada y oportuna.

3. ¿Qué nos puede decir de sus experiencias, impresiones u opiniones como autoridad dentro de la Gerencia?

Pues como autoridad las relaciones se realizan de manera formal, no hay mucho que decir, todo se realiza como la dirección ordena que sea.

4. ¿Qué opinión tiene de la Gerencia en cuanto a su orientación, comportamiento, decisiones y resultados?

Es un caos ya que actualmente no hay nada definido pues con tantos cambios ya no sabemos ni a qué área pertenecemos, la verdad ahora muchos de los procesos de trabajo se encuentran detenidos.

5. ¿Está de acuerdo con la imagen que proyecta oficialmente la Gerencia (resultados, rasgos, misión, visión y valores)?

Yo creo que la imagen que se proyecta es buena, aunque claro podría ser mejor, pues en cuanto a resultados no se nos informa mucho, aparentemente todo esta bien.

6. ¿En su opinión hacia dónde va la Gerencia?

Yo creo que antes de pensar hacia dónde va es importante conocer dónde está parada pues la falta de definición de la áreas y los procesos de trabajo (desde hace más de un año) propician que trabajemos sin sentido, pues ahora parece que no vamos hacia ninguna dirección.

7. Es necesario cambiar de rumbo, implementar otras medidas, mantenerse en la misma dirección. ¿Qué hay que hacer?

Yo creo que es necesario implementar mejoras pero antes hay que conocer los problemas que existen actualmente pues la dirección en lugar de solucionar los problemas los deja pasar hasta que ya no tienen solución, ya que mientras el trabajo se realice de manera adecuada y oportuna para la Gerencia no existe ningún problema.

8. ¿Cuáles son los principales problemas o retos de la Gerencia?

Como te mencioné anteriormente a simple vista te puedo decir que ninguno ya que nosotros los trabajadores cumplimos con nuestro trabajo y la empresa con su pago..no hay más.

9. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Gerencia?

No lo había pensado, no sé, tal vez que todos hacen bien sus labores.

10. ¿Qué piensa de sus trabajadores y empleados?

Me llevo muy bien con todos, hemos hecho un buen equipo de trabajo y nos tratamos con mucho respeto. La relación entre ellos es muy buena, siempre platican y hasta se van a comer juntos, han hecho muy buena mancuerna.



11. ¿Qué piensa del resto de las autoridades y funcionarios de la Institución?

No he tenido mucha oportunidad de tratarlos mas que en reuniones de la empresa, creo que son buenas personas pero no los he tratado mucho.

12. ¿Qué cree que necesite la Gerencia para mejorar?

Pues es que son muchas cosas, primero es necesario realizar un programa de mejora y capacitación continua hacia todos los empleados para evitar que tengan tanto tiempo libre y no hagan bien su trabajo, también considero que es importante que la Gerencia habrá mas espacios extramuros que fomenten la participación e integración de todos nosotros para lograr dentro de nuestras áreas un clima de trabajo agradable.

13. En términos de comunicación, ¿cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir a toda la Gerencia y que todavía no se ha transmitido?

Prácticamente en la Gerencia la comunicación se encuentra completamente detenida pues desde hace tiempo ya no se emite ni la revista interna ni carteles o trípticos relacionados a algún tema específico. Además que la Dirección General se encuentra muy hermética con nosotros y no nos dice nada respecto a los cambios que se vienen dentro de nuestra área.

Por tal motivo es necesario abrir de nueva cuenta los canales de comunicación dentro de la Gerencia e informarle a todos los trabajadores sobre la situación actual que se vive dentro de la Gerencia y de cada una de las áreas para saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos.

14. ¿Cuáles son sus expectativas y planes de carácter personal en relación con el departamento o con la institución?

La Gerencia busca consolidarse y ascender a Subdirección de Recursos Humanos Competitividad e Innovación, lo cual sería muy bueno para todos pues habría mayores oportunidades de ascensos. En lo personal, me gustaría ascender a Gerente y si se puede...más allá.

## ENTREVISTA AL LÍDER B

El líder B se considera un ser muy ermitaño y le gusta estar solo, piensa que las relaciones de amistad no se le dan mucho dentro de la Gerencia de Recursos Humanos pero trata de llevar bien las relaciones laborales para realizar el trabajo de la mejor manera.

La entrevista al líder B se realizó de manera informal en una oficina independiente, sin ninguna distracción a través de una plática breve en la cual la siguiente información fue la más destacada.

1. ¿Tiene alguna filosofía personal para la vida, el trabajo y la Gerencia?

Pues me considero una persona muy respetuosa y no me gusta meterme con nadie ya que desafortunadamente en la Gerencia existen muchas relaciones de competencia negativa entre los mismos compañeros que directa o indirectamente afecta el desarrollo de las áreas, por tal motivo creo que la oficina se hizo para trabajar y afuera de ella ya cada quien puede hacer las relaciones de amistad o enemistad que quiera.

2. ¿Cuáles son sus labores y responsabilidades como Subgerente de la Gerencia?

Como todo Subgerente, en la Gerencia mi labor es verificar que el trabajo se realice adecuadamente y reportarle, tanto las fallas como los avances, al Gerente para mantenerlo al tanto de lo que ocurre en mi área, con los empleados no tengo mucho trato pues cuando existe alguna duda o problema la mayoría de las veces lo tratan directamente con mi secretaria.

3. ¿Qué nos puede decir de sus experiencias, impresiones u opiniones como autoridad dentro de la Gerencia?

Para mí es simplemente algo que tengo que realizar, mi función, es lo que mi Gerente dice que tengo que hacer con los empleados.

4. ¿Qué opinión tiene de la Gerencia en cuanto a su orientación, comportamiento, decisiones y resultados?

Creo que cumple con el objetivo de PEP, pues eficiente todo lo relacionado con el aspecto humano del organismo, yo creo que va por buen camino.

5. ¿Está de acuerdo con la imagen que proyecta oficialmente la Gerencia (resultados, rasgos, misión, visión y valores)?

Si, pues aquí cada quien hace su trabajo, algunas veces te topas con gente que no le gusta como trabajas (pero esos son los menos), ya que tratamos que todos los pagos y prestaciones de los empleados se realicen a tiempo y sin fallas para tener las menores quejas posibles.

6. ¿En su opinión hacia dónde va la Gerencia?

Considero que mientras no se defina una estructura organizacional sólida no puede ir a ningún lado, primero es importante fortalecer los cimientos y después edificar los castillos ¿no?

7. Es necesario cambiar de rumbo, implementar otras medidas, mantenerse en la misma dirección. ¿Qué hay que hacer?

Necesita consolidarse y crecer para lograr los objetivos de PEP.

8. ¿Cuáles son los principales problemas o retos de la Gerencia?

No existe una estructura definida ni un proyecto organizacional integrativo cada quien trabaja para su lado buscando la posibilidad de integrarse en cualquier área para no quedar fuera de la nueva estructura.

9. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Gerencia?

Tal vez, que está integrada por gente que tiene muchos años trabajando en lo mismo y conoce su trabajo, se ha preparado para ello y puede encajar muy bien en los proyectos futuros de la Dirección General.

10. ¿Qué piensa de sus trabajadores y empleados?

Con ellos las relaciones son estrictamente de trabajo, no puedo decir que soy su amigo pero nos tratamos con respeto.

Entre ellos se tratan de manera cordial pero considero que existe gran enemistad y competencia malsana en sus relaciones por temor a perder su lugar dentro de la empresa.

11. ¿Qué piensa del resto de las autoridades y funcionarios de la institución?

Sólo nos vemos o hablamos cuando es necesario tratar algún asunto (por su grado de importancia) y hablamos estrictamente de ello pues los altos funcionarios no pueden darse en lujo de perder su tiempo en reuniones con los subordinados ya que cuando las cosas no son muy importantes mandan a sus representantes, por tal motivo la relación con ellos es muy distante y estrictamente laboral.

12. ¿Qué cree que necesite la Gerencia para mejorar?

Como ya lo mencioné, consolidarse para que todas y cada una de las acciones que se realicen tengan una razón de ser.

13. En términos de comunicación, ¿cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir a toda la Gerencia y que todavía no se ha transmitido?

Yo creo que el de tranquilidad y estabilidad pues en este periodo de cambio e incertidumbre existe una gran ausencia de comunicación interna en el que los empleados no recibimos información confirmada de ningún lado, todos sólo especulamos respecto al porvenir de la Gerencia, por lo que se vive en una total incertidumbre.

14. ¿Cuáles son sus expectativas y planes de carácter personal en relación con el departamento o con la institución?

Por lo pronto seguir dentro de la nueva estructura para conservar mi trabajo.

## ENTREVISTA AL LÍDER C

El líder C se considera inteligente y luchador, siempre trata de superarse profesionalmente y no le gustaría estancarse en un lugar... quiere ascender de puesto y llegar a ser Director General de PEMEX.

La entrevista al líder C se realizó en su espacio de trabajo a la hora de la comida ya que era un tiempo en el que no tenía ningún tipo de presión ni distracción.

1. ¿Tiene alguna filosofía personal para la vida, el trabajo y la Gerencia?

Siempre he pensado que nunca, hagas lo que hagas, debes darte por vencido y eso trato de inculcárselo a mis trabajadores para mí es importante que realicen su trabajo de la mejor manera pero también que se sientan a gusto con ellos mismos y con los demás, es importante lograr un equilibrio.

2. ¿Cuáles son sus labores y responsabilidades como Subgerente de la Gerencia?

Además de las estrictamente establecidas tengo la función de conciliar todas las diferencias tanto de opinión como de trato que existe entre mi gente para evitar conflictos que desencadenen un clima tenso de trabajo.

3. ¿Qué nos puede decir de sus experiencias, impresiones u opiniones como autoridad dentro de la Gerencia?

Pues como líder, de alguna manera tienes trato con mucha gente y eso te ayuda a conocerlas y a ser un poco más frío en las relaciones pues desafortunadamente como dicen *el que va a un trabajo buscando un amigo...solo encuentra una gran desilusión* por que ahí sólo encontraras competencia, envidias y problemas.

4. ¿Qué opinión tiene de la Gerencia en cuanto a su orientación, comportamiento, decisiones y resultados?

Actualmente la estructura organizacional no se respeta pues estamos tan acostumbrados a nuestros grupos de trabajo que muchas veces los trabajadores ni

quiera conocen la estructura a la que pertenecen ni sus funciones, lo que ocasiona un gran ruido respecto a la redefinición de funciones (necesarias para un área que aún no existe).

5. ¿Está de acuerdo con la imagen que proyecta oficialmente la Gerencia (resultados, rasgos, misión, visión y valores)?

Hace como 3 meses me acaban de llegar los datos respecto a una encuesta que se le realizó a los trabajadores de PEP, relacionada con la percepción que tienen sobre la Gerencia de Recursos Humanos y todo parece indicar que la gente está contenta con nuestro trabajo y nuestros resultados. En este sentido me siento satisfecho.

6. ¿En su opinión hacia dónde va la Gerencia?

En este momento la Gerencia se encuentra como estancada pues trabaja pero no tiene un objetivo, una meta, un ideal... no tiene nada definido y eso (aunque parezca que no) afecta grandemente el desempeño de los trabajadores y éstos en la productividad del área lo que ocasiona que no se mueva ni para adelante ni para atrás.

7. Es necesario cambiar de rumbo, implementar otras medidas, mantenerse en la misma dirección. ¿Qué hay que hacer?

Ahora la Gerencia se encuentra en un momento decisivo para su consolidación y de ello depende qué tan estratégica ésta logre ser, tanto para el organismo como para la empresa, y de ahí esta frase que le queda como anillo al dedo *¿renovarse o morir?*

8. ¿Cuáles son los principales problemas o retos de la Gerencia?

Su principal reto es renovarse para no morir.

9. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Gerencia?

Que tiene todos los elementos tanto materiales como humanos para lograr realmente cualquier objetivo que se proponga.

10. ¿Qué piensa de sus trabajadores y empleados?

Considero que son buenas personas y la relación que tengo con ellos es cordial pero sólo en el trabajo ya que después de la jornada laboral ya no nos vemos ni nos hablamos hasta el otro día.

11. ¿Qué piensa del resto de las autoridades y funcionarios de la Institución?

Creo que las relaciones entre ellos también son de trabajo, pues es muy difícil considerar que existen relaciones de amistad en un lugar donde hay tan malas vibras.

12. ¿Qué cree que necesite la Gerencia para mejorar?

Renovarse.

13. En términos de comunicación, ¿cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir a toda la Gerencia y que todavía no se ha transmitido?

Creo que existen demasiados vacíos de información y antes de pensar en un mensaje a transmitir es necesario encontrar la manera en que éste fluya adecuadamente pues la falta de información obstaculiza tanto los procesos de trabajo como la toma de decisiones. Por lo que primero es importante considerar la necesidad de contar con un área específica para su realización y funcionamiento.

14. ¿Cuáles son sus expectativas y planes de carácter personal en relación con el departamento o con la institución?

La Gerencia busca crecer pero yo no quisiera estar aquí por mucho tiempo, en unos meses espero ser parte de la dirección de PEP pues me considero una persona capaz tanto física como intelectualmente para lograrlo.

## ENTREVISTA AL LÍDER D

El líder D se considera una persona tranquila y muy trabajadora, se enfoca siempre en su trabajo y trata de hacerlo de la mejor manera, para él el trabajo es su prioridad. Para poder hablar con el líder D la entrevista se realizó en su oficina con algunos espacios interrumpidos la mayoría de las veces por la secretaria.

### 1. ¿Tiene alguna filosofía personal para la vida, el trabajo y la Gerencia?

Yo creo que tanto en el trabajo como en la vida personal lo más importante es conocer lo que uno hace, para qué lo hace y qué espera obtener de ello pues si uno no sabe hacia dónde va el velero es muy fácil que se lo lleve la corriente y al final no llegue a ningún lado. También considero que es importante dar siempre el máximo en tu trabajo (y en todo lo que hagas) pues uno nunca sabe cuando tu trabajo va a ser reconocido por otro ya que si la gente conoce que tu trabajo está bien hecho es más probable que puedas ascender de puesto.

Otro aspecto importante de mi personalidad es que pienso que el hecho de estar tanto tiempo metidos (más de ocho horas diarias) en una oficina y con la misma gente ocasiona que las relaciones se tomen un poco frías y tensas, por lo que existen grandes conflictos, es por ello que considero que todos debemos de tratarnos con respeto y buscar llevarnos bien con los demás sin meternos con nadie

### 2. ¿Cuáles son sus labores y responsabilidades como Subgerente de la Gerencia?

Mi labor es hacer mi trabajo de la mejor manera y procurar que mis subordinados lo hagan igual para lograr el objetivo de nuestra área y proyectar una buena imagen al exterior y mi responsabilidad personal es hacerlo cada día mejor.

### 3. ¿Qué nos puede decir de sus experiencias, impresiones u opiniones como autoridad dentro de la Gerencia?

Aquí, tanto en el área como en la empresa, los puestos están muy peleados, es por ello que debemos tratar de realizar el trabajo siempre lo mejor posible y seguir ascendiendo



pues si nos estancamos en un nivel corremos el riesgo de que en cualquier momento nos despidan, aunque también es importante mencionar que las posibilidades de ascenso se encuentran muy limitadas pues la mayoría de las veces la Gerencia no reconoce los conocimientos, capacidades y aptitudes de su personal para posibles promociones.

4. ¿Qué opinión tiene de la Gerencia en cuanto a su orientación, comportamiento, decisiones y resultados?

Pues yo creo que es necesaria una readecuación de los recursos humanos, financieros y materiales pues aún nos falta mucho para ser los mejores; en cuanto a recursos financieros, el presupuesto que nos asignan no es equitativo con las demás Gerencias (a nosotros se nos concede menos) por lo que existen menores oportunidades tanto de desarrollo como de capacitación; en cuanto a recursos materiales todavía faltan muchas actualizaciones de computadoras y de software lo que ocasiona que aunque la gente tenga ganas de trabajar si no tiene los recursos no lo podrá hacer de manera óptima; y en cuanto a los recursos humanos puedo decir (sin temor a equivocarme) que la gente que se encuentra laborando dentro de la Gerencia no es la más apta ni la más capaz.

5. ¿Está de acuerdo con la imagen que proyecta oficialmente la Gerencia (resultados, rasgos, misión, visión y valores)?

No, yo creo que siempre se puede ser mejor, todavía nos hace falta en primera instancia mayor compromiso por parte de los empleados con su trabajo y con la organización misma.

6. ¿En su opinión hacia dónde va la Gerencia?

Mientras no tenga personal capaz y comprometido no creo que llegue muy lejos.

7. Es necesario cambiar de rumbo, implementar otras medidas, mantenerse en la misma dirección. ¿Qué hay que hacer?

Yo creo que es necesario conocer los recursos con los que cuenta la Gerencia y con base en ellos hacer una nueva distribución en la que se aprovechen al máximo pues si seguimos en la misma dirección no creo que pueda sobrevivir por mucho tiempo pues un área de trabajo no se sostiene con el trabajo de unos cuantos.

8. ¿Cuáles son los principales problemas o retos de la Gerencia?

Yo creo que motivar e integrar a todo el personal para que al realizar su trabajo lo haga bien y se eviten retrasos o problemas que puedan afectar la imagen de la Gerencia.

9. ¿Cuáles son las principales ventajas de la Gerencia?

La principal ventaja es que ya existe algo constituido, no hay que edificar nada, sólo es necesario hacerle algunas mejoras para optimizar los recursos con los que cuenta la Gerencia.

10. ¿Qué piensa de sus trabajadores y empleados?

Los trato con mucho respeto pero a veces pienso que ellos creen que vienen al trabajo a hacer relaciones sociales y a platicar todo el día con quien se deje y si no te prestas a ello no te consideran para nada (en sus rifas y convivios)... no entienden que al trabajo se viene a trabajar.

Abusan del relajo y ocasionan que todos, aunque no entremos en su jueguito, seamos parte de chismes y rumores que muchas veces afectan nuestro trabajo o a terceros.

11. ¿Qué piensa del resto de las autoridades y funcionarios de la institución?

Nos tratamos bien y cooperamos en cuestiones de trabajo. Creo que la relación es buena ya que por cuestiones de tiempo y compromisos no convivo mucho en ellos.

12. ¿Qué cree que necesite la Gerencia para mejorar?

Mientras los empleados cooperen con su parte para sacar el trabajo lo demás no tiene gran importancia.

13. En términos de comunicación, ¿cuál es el mensaje más importante que se debe transmitir a toda la Gerencia y que todavía no se ha transmitido?

Que al trabajo se viene a trabajar, no importa que vengan a conseguir novio, amigos o amantes pero es necesario hacerles entender que eso no debe afectar su desempeño laboral pues para ellos es más importante quedar bien con un compañero que cumplir a tiempo con el trabajo ya que en la Gerencia los retrasos y el echadero de cumplas entre empleados es normal cuando se busca una explicación a los problemas detectados.

14. ¿Cuáles son sus expectativas y planes de carácter personal en relación con el departamento o con la institución?

Principalmente quiero que mi trabajo sea reconocido por mis superiores y me consideren para cualquier promoción pues todavía quiero ascender muchos eslabones.

## **ENCUESTAS POR EMPLEADO**

En el presente Disco Compacto anexo se encuentran transcritas cada una de las encuestas-cuestionario aplicadas a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción, sede México.

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 1

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Moisés Rodríguez Álvarez ya que conoce muy bien el sistema de la Gerencia.**













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 2

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A nuestro Gerente por sus conocimientos, experiencia y calidad humana.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) **Otro** conocimientos, experiencia y trato.

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe inmediato.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

**No. 3**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro **capacidad y liderazgo**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**José de Jesús Nakakawa**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 4

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

No hay.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 5

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A nadie.









55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) Medios escritos      b) **Medios verbales**      c) Medios audiovisuales  
d) Otro\_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

**Boletines.**

57.-¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) Si      b) **No**      c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

- a) Si      b) **No**

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

- a) Si      b) **No**      c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

- a) El área especializada      b) Personal externo      c) **No sé**      d) Otro\_\_\_\_\_

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

**Por carrillos.**

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

**1.- Que se conozcan entre sí.**

**2.- Mantener informados oficialmente.**

**3.- Establecer un boletín de información semanal, quincenal o mensual.**

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 6

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Mi jefe, porque reúne todas las cualidades : seguridad, precisión, conocimientos, trato amable con todas las personas, el mando es bueno sin agresividad ni prepotencia.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Reúne todas las características. Trato amable, conocimientos, antigüedad, seguridad, rapidez en sus contestaciones de correspondencia.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) Satisfecho                      c) **Ni satisfecho ni insatisfecho**  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) **No**

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Ninguno, somos un área muy pequeña.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_







55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) **Medios escritos**      b) Medios verbales      c) Medios audiovisuales  
d) Otro \_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

**Revistas y boletines.**

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) **Si**                                      b) No                                      c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

- a) **Si**                                      b) No

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

- a) **Si**                                      b) No                                      c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

- a) **El área especializada**      b) Personal externo      c) No sé      d) Otro \_\_\_\_\_

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

**Por medio de mails o los jefes, o escritos.**

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

**Debemos tener más unión y acercarnos más con la persona que no participa con nosotros para que tengamos más comunicación.**

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 7

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al jefe, por su experiencia.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

**No. 8**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**    b) Al gerente    c) A un compañero    d) A un amigo    e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**    b) El gerente    c) Un compañero    d) Un amigo    e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales    b) **Jefes directos**    c) Compañeros    d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) **Aumento de salario**                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 9

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Mi jefe

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                                d) Otro **aptitud y actitud**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El jefe**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Muchos**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) **Regular**                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) **Aumento de salario**                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 10

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro \_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro \_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro \_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al Ing. Ramírez Corso, Director General de PEP.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Ninguna, considero que tienen todas son atentos, participativos, te escuchan, te dejan sugerir, eso es crecer y aprender. Te dan todos los apoyos.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados
- b) Por mayor antigüedad
- c) Por mayor preparación
- d) Otro **por sus cualidades**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**
- b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) Si
- b) **No**

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Se supone que debería ser mi jefe pero todo lo delega y luego se le olvida qué delega a quién.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro de tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**No trabajan en equipo es un individualismo impresionante y es triste no tener una integración, ya que mucho depende de tu líder.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) **Mala**
- e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) **Otro** \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento
- c) Aumento de salario
- d) Otro \_\_\_\_\_

22.- ¿Sientes que das el máximo en tu trabajo?







a) Si b) No

44.- ¿Te sientes apoyado por tu área para superarte personal y profesionalmente?

a) Si b) No

45.- ¿Confías en tu superior?

a) Si b) No

46.- ¿Qué opinión crees que tengan otras áreas sobre la tuya?

a) Muy buena b) Buena c) Ni buena ni mala d) Mala e) Muy mala

47.- ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu área?

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo

48.- ¿Te sientes cómodo(a) en tu espacio de trabajo?

a) Si b) No

49.- ¿Qué propondrías para mejorar el clima o ambiente en tu trabajo?

Cambio de jefe inmediato

50.- ¿Qué tan informado(a) estás sobre lo que ocurre al interior de tu área?

a) Muy informado b) Informado c) Poco informado d) Desinformado

51.- Cuando existe alguna información importante para los empleados ¿quién te la comunica?

a) Mi jefe b) El gerente c) Un compañero d) Un amigo e) Otro\_\_\_\_\_

52.- Los mensajes que te emite tu superior ¿son claros y precisos?

a) Si b) No

53.- ¿Consideras que las normas y procedimientos para realizar tu trabajo son claros?

a) Si b) No

54.- De acuerdo con tu percepción ¿la gente de nuevo ingreso pasa por un proceso de selección?

a) Si b) No

55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) Medios escritos      b) Medios verbales      c) Medios audiovisuales  
d) Otro \_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

Correo electrónico, oficios o circulares.

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) Si      b) No      c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

- a) Si      b) No

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

- a) Si      b) No      c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

- a) El área especializada      b) Personal externo      c) No sé      d) Otro cada uno de nosotros.

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

Por correo electrónico

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

Cambio de jefe.

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 11

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A mi jefe, porque maneja adecuadamente todo el personal.



22.- ¿Sientes que das el máximo en tu trabajo?

- a) Si b) No

Si respondes no, ¿qué te falta para darlo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23.- ¿Qué cambiarías de las relaciones entre compañeros?

Más fraternales.

24.- ¿Existe algún objetivo en común con tus compañeros?

- a) Si b) No

En caso de ser afirmativo ¿cuál es? **Mística al trabajo.**

25.- ¿Crees que la organización da oportunidad a las relaciones de amistad en tu área o departamento?

- a) Si b) No

¿ Por qué? **Procuramos convivir fuera del trabajo.**

26.- ¿Te sientes a gusto con tu grupo de trabajo?

- a) Muy a gusto b) **A gusto** c) Medianamente a gusto d) Poco a gusto  
e) No estoy a gusto

27.- ¿Crees que cada grupo de trabajo está integrado por personas preparadas y capaces para desempeñar su labor?

- a) Si b) **No**

28.- ¿Cuáles son tus objetivos o aspiraciones personales dentro de tu área?

**Crecimiento, mejora continua.**

29.- ¿Crees que existen grandes diferencias de escolaridad, preparación y antigüedad entre empleados de una misma área?

- a) Si b) No

30.-¿Consideras que tu trabajo esta bien recompensado?

- a) Si b) No









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 12

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

No hay líderes, sólo hay jefes.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 13

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A mi jefe, porque sabe dirigir y concertar a nivel de grupo.











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 14

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) **Manuales**      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                                      d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Yo.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) **Aumento de salario**                      d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 15

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe.**













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 16

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 17

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) **Manuales**      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Al Gerente, por ser la máxima autoridad.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                                d) Otro **Por su capacidad.**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                              e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Yo.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Uno, los principios para compaginar con diversos tipos de personas es primordial para hacer un grupo de trabajo.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) **Muy buena**                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal    b) **Reconocimiento**    c) Aumento de salario    d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 18

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) **Compañeros**      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                                d) Otro **Conocimientos.**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                              e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Son todos los que forman el área, 8. Se platican todos los problemas en junta.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento**                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 19

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) **Manuales**      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe, por ser responsable del área como Subgerente.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Ninguna.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

a) Por selección de los empleados

b) Por mayor antigüedad

c) **Por mayor preparación**

d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

a) **Muy satisfecho**

b) Satisfecho

c) Ni satisfecho ni insatisfecho

d) Insatisfecho

e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

a) **Si**

b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

a) **Si**

b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

Todos los que pertenecemos a ella.

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

Un solo grupo, ser respetuosos y armoniosos.

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

a) **Muy buena**

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

a) **Mal trato**

b) Reducción de salario

c) Aumento de horas de trabajo

d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

a) **Superación personal**

b) Reconocimiento

c) Aumento de salario

d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 20

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Francisco Reyes, es muy agradable trabajar con él por experiencia con otras áreas.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Tres, los de apoyo, los de trabajo y los salteadores.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) **Aumento de salario**                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 21

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Jefe inmediato, debido a sus conocimientos y experiencia en el puesto.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) Si                                      b) **No**

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe inmediato.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro **Intereses personales.**

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_







55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) **Medios escritos**      b) Medios verbales      c) Medios audiovisuales  
d) Otro \_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

**Trípticos, oficios, internet.**

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) **Si**                                      b) No                                      c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

- a) Si                                      b) **No**

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

- a) **Si**                                      b) No                                      c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

- a) **El área especializada**      b) Personal externo      c) No sé      d) Otro \_\_\_\_\_

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

**El área especializada del corporativo.**

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

**Difundir las medidas que la empresa toma y los aspectos o beneficios siempre en tiempo para evitar especulaciones e incertidumbre.**

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 22

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) **A un compañero**      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A una compañera de trabajo.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Que fuera más sutil.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                                d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) Si    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) Si    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

Mi jefa inmediata.

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

Hay dos grupo, los elitistas pero no sinceros y el de los cuates.

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 23

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Mi jefe, por su actitud.**



12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                              e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe inmediato superior y de la subgerencia el titular.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Laborales (2) relaciones laborales y proyectos en común.**

**Personales, afinidad de profesión o tareas a realizar o personales.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 24

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) **Compañeros**      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**No hay.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Tres: los populares, los jefes e inútiles.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) **Aumento de salario**                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 25

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro Trípticos institucionales.

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al Ing. Jesús Nakakawa por que tiene seguridad es sus conocimientos.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Pudieran ser dos. Uno, profesionistas y dos, personal de apoyo sin hacer diferencias de capacidades y carácter conviven laboral y amigablemente.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 26

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

En todas las áreas a Moisés, todo el mundo le hace caso tenga o no tenga la razón.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Los jefes y los asistentes.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) **Reconocimiento**                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 27

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Marta Tovar, por que tiene carácter y conocimiento.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 28

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe, por sus conocimientos.**













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 29

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) **Manuales**      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe inmediato, por su conocimiento.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe y yo.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 30

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A nadie.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Que sea una persona justa, honesta, preparada, leal y con calidad humana.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados
- b) Por mayor antigüedad
- c) Por mayor preparación
- d) Otro **Actitud.**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) **Satisfecho**
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**
- b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**
- b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Cada área es un solo grupo.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena
- b) **Buena**
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otro **Por ninguno.**

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal
- b) **Reconocimiento**
- c) Aumento de salario
- d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 31

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

No hay líder.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 32

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) **Manuales**      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Al jefe, por sus conocimientos y años de experiencia.**













## ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 33

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



### OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) **Mala**      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Mi jefe, por que tienen conocimiento y experiencia en su área.**











55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

a) Medios escritos b) Medios verbales c) Medios audiovisuales d) Otro **De boca a boca.**

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

**Oficios.**

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

a) Si

b) **No**

c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

a) Si

b) **No**

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

a) Si

b) **No**

c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

a) El área especializada b) Personal externo c) No sé d) Otro\_\_\_\_\_

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

**Por oficios.**

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

**Contar con herramientas suficientes, información oportuna y clara.**

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 34

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A mi jefe, por que dirige las funciones del área.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe quien es el responsable de la función.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Uno.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) **Muy buena**                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 35

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**No considero líder a nadie ya que se ha estado manejando a parte de los cambios.**













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 36

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Mi jefe, por ser una persona muy capaz.













# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 37

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) **Regular**                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 38

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) **Un amigo**      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 39

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A nadie, por que desconocen las funciones de los puestos.











55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

- a) Medios escritos      b) Medios verbales      c) Medios audiovisuales  
d) Otro \_\_\_\_\_

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

57.- ¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

- a) Si      b) No      c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

- a) Si      b) No

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

- a) Si      b) No      c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

- a) El área especializada      b) Personal externo      c) No sé      d) Otro Nadie.

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

Nula.

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

Primero que se diera en todos los sentidos, abierta, clara u concisa.

Que existiera un área específica.

Que este bien identificada con la gente , que conozca de lo que se está hablando.

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 40

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Mi jefe, por que conoce y tiene las características necesarias.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Mayor madurez.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

a) Por selección de los empleados

b) Por mayor antigüedad

c) Por mayor preparación

d) Otro \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Ni satisfecho ni insatisfecho

d) Insatisfecho

e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

a) Sí

b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

a) Sí

b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

El jefe.

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

Un grupo.

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

a) Muy buena

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

a) Mal trato

b) Reducción de salario

c) Aumento de horas de trabajo

d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

a) Superación personal

b) Reconocimiento

c) Aumento de salario

d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 41

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A mi jefe directo porque tiene conocimiento de su área y sabe dirigirla.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                                      d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Jefe directo.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**3: los fumadores, los futboleros y los platicadores.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) **Muy buena**                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro **No promociones.**

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 42

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al gerente, tiene visión de negocio.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Comunicador, negociador y tutor.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación              d) Otro **Quien se acerque más al perfil del puesto.**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                          e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El Gerente.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Dos. Uno orientado a la solución de problemas operativos institucionales y otro orientado al diseño y mejora de los procesos.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal      b) **Reconocimiento**      c) Aumento de salario      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 43

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Mayor habilidad para administrar el tiempo.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro **Conocimiento de sus habilidades, conocimientos, capacidades y solidez en sus valores.**

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Yo.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Uno.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro  
**Conocimiento de objetivos y superación personal.**









55.- ¿Cómo se comunica la empresa con sus empleados?

a) Medios escritos b) Medios verbales c) Medios audiovisuales d) Otro Internet.

56.- ¿Por qué tipo de medios? (periódico, revista, sesiones informativas, boletines, presentaciones, etc.).

57.-¿Cuenta el área con una revista o publicación interna? de ser así ¿qué opinión tienes de ella?

a) Si b) No c) No sé

58.- ¿Conoces los objetivos de tu área para el 2003, de ser así ¿podrías mencionarlos?

a) Si b) No

59.- ¿Existe un área o departamento especializado para la comunicación interna de la empresa?

a) Si b) No c) No sé

60.- ¿Quién elabora los medios informativos para tu área o departamento?

a) El área especializada b) Personal externo c) No sé d) Otro\_\_\_\_\_

61.- ¿Quién y cómo se difunde la información dentro de tu área?

Jefe y colaboradores inmediatos.

62.- ¿Qué propondrías para mejorar la comunicación en tu área?

Que no permitieran la rumología o radio pasillo.

\* Por tu colaboración

MUCHAS GRACIAS\*

# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 44

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Ninguno, porque creo que sus estilos de mando no se prestan al liderazgo.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Visionario, emprendedor, congruente.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 45

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**Cuando no está mi jefe a los niveles 39, puede que tengan una mejor perspectiva de los problemas.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Accesible, educado, comprensivo y competitivo.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Julio Brena.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Por materia de trabajo.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro \_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento**                      c) Aumento de salario                      d) Otro \_\_\_\_\_









DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.



## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro Ninguno.

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al jefe por que es quien coordina y reporta resultados.

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Existen muchas buenas que tiene pero sería bueno que se dieran mejoras económicas ya que eso mantendría al personal.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) Satisfecho                      c) **Ni satisfecho ni insatisfecho**  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) Si                                      b) **No**

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**El jefe inmediato.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Varios, nos e pueden apreciar con exactitud pero se caracterizan por la función que desarrollan en su área.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) **Regular**                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_









# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 47

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Mi jefe, por su autoridad en el área y sus conocimientos y experiencia.













DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) **Si**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe, tiene don de mando y sabe ser líder.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) Por selección de los empleados                      b) Por mayor antigüedad  
c) **Por mayor preparación**                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) **Muy satisfecho**                      b) Satisfecho                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe inmediato.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

**Dos:**

- 1.- Son mis compañeros con los cuales se trabaja muy a gusto.**  
**2.- Son mis amigos con los cuales cuentas en todo momento.**

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 49

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Si**      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) Jefes directos      c) **Compañeros**      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                              e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**    b) No

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**    b) No

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

**Mi jefe.**

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) Buena                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento**                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 50

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

- a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

- a) **A mi jefe**      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

- a) Mi jefe      b) El gerente      c) **Un compañero**      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Si      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

- a) **Si**      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

- a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A nadie.**

12.- ¿Qué características te gustaría que tuviera?

Emprendedor, optimista y de buen carácter.

13.- A tu consideración ¿Cómo debe ser seleccionado el líder?

- a) **Por selección de los empleados**                      b) Por mayor antigüedad  
c) Por mayor preparación                              d) Otro\_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?

- a) Muy satisfecho                      b) **Satisfecho**                      c) Ni satisfecho ni insatisfecho  
d) Insatisfecho                      e) Muy insatisfecho

15.- ¿Sientes libertad para tomar decisiones respecto a tu área o puesto de trabajo?

- a) **Si**                                      b) **No**

16.- ¿Consideras que tienes amigos en tu área o departamento?

- a) **Si**                                      b) **No**

17.- ¿Quién coordina las acciones de tu área?

Ruth Marina, la ayudante técnico.

18.- ¿Cuántos grupos, ya sea de amistad o trabajo, consideras que existen dentro tu área? y ¿Cuáles son sus principales características (cómo son conocidos)?

Uno, unos gusta reunimos en algunas ocasiones pero somos muy serios.

19.- ¿Cómo es la relación entre grupos?

- a) Muy buena                      b) **Buena**                      c) Regular                      d) Mala                      e) Muy mala

20.- ¿Por qué razón renunciarías a tu trabajo?

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otro\_\_\_\_\_

21.- ¿Por qué razón te quedarías?

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento**                      c) Aumento de salario                      d) Otro\_\_\_\_\_











# ENCUESTA- CUESTIONARIO

No. 51

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro Ninguno.

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

Al gerente que es el que manda.













DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) **Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) **Muy buena**      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) **Regular**      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) **A un compañero**      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) **Mi jefe**      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) **No**

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) **No**      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) **No**

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) **Jefes directos**      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

**A mi jefe.**













DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DE PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN, SEDE MÉXICO.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

Para cumplir este objetivo se les pide a todos los encuestados responder con toda honestidad y claridad ya que la información resultante se manejará con estricta confidencialidad y para fines meramente académicos.

## INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente la encuesta-cuestionario que se te presenta y contesta lo que se te pide, sólo podrás seleccionar una opción. Para las preguntas abiertas explica breve y concretamente la información que se te solicita.

1.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

2.- ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

3.- ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de otras áreas o departamentos?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

4.- ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas o departamentos de la empresa?

a) Muy buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala.

5.- Cuando existe algún problema en tu área ¿a quién te diriges regularmente?

a) A mi jefe      b) Al gerente      c) A un compañero      d) A un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

6.- Cuando existe algún problema en tu área ¿quién te lo dice?

a) Mi jefe      b) El gerente      c) Un compañero      d) Un amigo      e) Otro\_\_\_\_\_

7.- ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Si      b) No

8.- ¿La empresa toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Si      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

9.- ¿Consideras que tus funciones están bien definidas?

a) Si      b) No

10.- ¿Qué método utiliza tu área para informarte acerca de tus funciones?

a) Manuales      b) Jefes directos      c) Compañeros      d) Otro\_\_\_\_\_

11.- ¿A quién consideras líder dentro de tu área o departamento y por qué?

A mi jefe por que es el que escucha mis comentarios y procura solucionar las problemáticas.











# ENCUESTA

No. 54

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 39

SEXO: M

PUESTO: ENC. DE CONEXOS

ÁREA: DOL

ANTIGUEDAD: 21 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: **ME AGRADA MI TRABAJO**

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

a) Sí ¿De qué forma?\_\_\_\_\_

b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Sí. ¿De qué tipo?\_\_\_\_\_

b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Sí

b) No

c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

a) Muy en cuenta

b) En cuenta

c) Medianamente en cuenta

d) Poco en cuenta

e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

a) Económico

b) Emocional (reconocimiento)

c) Temporal (asignación de mejores horarios)

d) Otro:\_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

a) Mañana

b) Tarde

c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) **Se desarrollará**                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) **Mejores salarios**                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 55

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 45

SEXO: F

PUESTO: SECRETARIA

ÁREA: OPERACIÓN LABORAL

ANTIGUEDAD: 18 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) A gusto      c) **Medianamente a gusto**  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado



12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **FALTA DE MOTIVACIÓN Y PREPOTENCIA**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso
- b) **Orgulloso**
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 56

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 28

SEXO: M

PUESTO:

ÁREA:

ANTIGUEDAD: 4 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **NINGUNA**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **POR NECESIDAD, COMO TODO TRABAJADOR**

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: **PODER TERMINAR LA PREPA POR PARTE DE LA EMPRESA**

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **POR ESO SIGO LABORANDO AQUI**      b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Sí**. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_      b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) **Muy en cuenta**      b) En cuenta      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) **Económico**      b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**      b) Tarde      c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 57

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 32

SEXO: M

PUESTO: AYUDANTE

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 3 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **ALGÚN ASCENSO O PUESTO SUPERIOR**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **LA RELACIÓN LABORAL Y EL APRENDIZAJE DE COSAS NUEVAS.**

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **COMENTARIOS**      b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Sí**. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_      b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) **Muy en cuenta**      b) En cuenta      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico      b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)      d) Otro: **CAMPO DE TRABAJO**

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**      b) Tarde      c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro CUALQUIER COMPAÑERO

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 58

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 49

SEXO: F

PUESTO: SECRETARIA

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD:



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) Regular      d) **Malo**      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **TRASLADO A OTRO PAIS CON MEJORES OPORTUNIDADES**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: **LA MUERTE**

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **EL QUE TRABAJA COME Y EL QUE NO, NO COME.**

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: **DAR A MI PAÍS UN POCO DE LO MUCHO QUE HE RECIBIDO.**

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí                      b) No                      c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta                      b) En cuenta                      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta                      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico    b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)                      d) Otro: CAMPO DE TRABAJO

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana    b) Tarde    c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro **NADIE**

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) **Se estancará**                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: **SABER ESCUCHAY RECONOCER QUE ES DE SABIOS EQUIVOCARSE.**

# ENCUESTA

No. 59

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUE A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**



12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) **Salario**                      c) **Horario de trabajo**  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento social (status)**                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **ME CONSIDERAN UNA EXCELENTE EMPLEADA**      b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Sí**. ¿De qué tipo? **CAPACITACIÓN**      b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta      b) En cuenta      c) Medianamente en cuenta  
d) **Poco en cuenta**      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico      b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**      b) Tarde      c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro: \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) **Mejores salarios**                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 60

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 38

SEXO: M

PUESTO: CENSO MÉDICO

ÁREA: SERVICIOS AL PERSONAL

ANTIGUEDAD: 15 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra. \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) **Reconocimiento social (status)**                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma?\_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo?\_\_\_\_\_ b) **No**

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí** b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) **No lo toma en cuenta**

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro:\_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) **Tarde** c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) **Buena**                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) **Se desarrollará**                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) **Reconocimiento al trabajo del personal**

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 61

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 33

SEXO: F

PUESTO: MENSAJERO

ÁREA: AGENCIA DE TRABAJO

ANTIGUEDAD: 8 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) **Entretenimiento**  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma?\_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo?\_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) **Se estancará**                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) **Mejores salarios**                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 62

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 39

SEXO: F

PUESTO: SECRETARIA

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 17 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) **Mala**    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) **Poco frecuente**    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) **Salario**                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_.

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

a) Sí ¿De qué forma?\_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Sí. ¿De qué tipo?\_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) **Se estancará**                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) **Reconocimiento al trabajo del personal**  
d) **Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones**  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 63

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 49

SEXO: M

PUESTO:

ÁREA:

ANTIGUEDAD: 4 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) **Muy bueno**      b) Bueno      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**



12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) **Salario**                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **DÁNDOME TRABAJO**    b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_    b) **No**

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí**    b) No    c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta    b) **En cuenta**    c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta    e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) **Económico**    b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)    d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**    b) **Tarde**    c) **Noche**

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) **Buena**                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) **Se desarrollará**                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) **Reconocimiento al trabajo del personal**

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 64

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 32

SEXO: M

PUESTO: AYUDANTE

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 3 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

22. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

23. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

24. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

25. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

26. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

27. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

28. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

29. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

30. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

31. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

32. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **ALGÚN ASCENSO O PUESTO SUPERIOR**

33. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

34. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **LA RELACIÓN LABORAL Y EL APRENDIZAJE DE COSAS NUEVAS.**

35. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

36. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

37. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **COMENTARIOS**      b) No

38. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) **Sí**. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_      b) No

39. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí**      b) No      c) Nunca he hecho sugerencias

40. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) **Muy en cuenta**      b) En cuenta      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta      e) No lo toma en cuenta

41. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico      b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)      d) Otro: **CAMPO DE TRABAJO**

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**      b) Tarde      c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro CUALQUIER COMPAÑERO

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 65

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 32

SEXO: M

PUESTO: AYUDANTE

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 3 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

42. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

43. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

44. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

45. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

46. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

47. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

48. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

49. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

50. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

51. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

52. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **ALGÚN ASCENSO O PUESTO SUPERIOR**

53. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

54. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **LA RELACIÓN LABORAL Y EL APRENDIZAJE DE COSAS NUEVAS.**

55. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

56. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro CUALQUIER COMPAÑERO

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 66

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 38

SEXO: M

PUESTO: SECRETARIO

ÁREA: CONTRATACIÓN

ANTIGUEDAD: 19 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **NO TENGO MOTIVO ALGUNO**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_.

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) **Reconocimiento social (status)**
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso
- b) **Orgulloso**
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      d) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 67

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 34

SEXO: M

PUESTO: ENCARGADO DE NÓMINA

ÁREA: R.H.

ANTIGUEDAD: 15 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado



12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) **Mal trato**                      b) **Reducción de salario**                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_.

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) **Informado**                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) **Buena**                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) **Se desarrollará**                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) **Mejores salarios**                      b) Mejores horarios  
c) **Reconocimiento al trabajo del personal**  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 68

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 38

SEXO: M

PUESTO: CONTROL A USUARIOS

ÁREA: DOLYS

ANTIGUEDAD: 20 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) **Aburrimiento**                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_.

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí                      b) No                      c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta                      b) En cuenta                      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta                      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico    b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)                      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana    b) Tarde    c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) **Muy bien informado**                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) **Se estancará**                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) **Mejores salarios**                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 69

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 55

SEXO: F

PUESTO: OFICINISTA

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 19 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) **Muy bueno**      b) Bueno      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) **Muy a gusto**      b) A gusto      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) **Salario**                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **DESEMPEÑO DE LABORES**      b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_      b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí      b) No      c) **Nunca he hecho sugerencias**

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta      b) **En cuenta**      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico      b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana**      b) Tarde      c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) **Muy bien informado**                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) **El jefe del Depto.**                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) **Buena**                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) **Se desarrollará**                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) **Reconocimiento al trabajo del personal**  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 70

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 47

SEXO: M

PUESTO: OFTA. DE TERCERA

ÁREA: ARCHIVO

ANTIGUEDAD: 19 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) Satisfecho      c) **Ni satisfecho ni insatisfecho**      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) A gusto      c) **Medianamente a gusto**  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) **Salario**                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí                      b) No                      c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta                      b) En cuenta                      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta                      e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico    b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)                      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana    b) Tarde    c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 71

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 49

SEXO: M

PUESTO: OFTA.

ÁREA: ARCHIVO

ANTIGUEDAD: 14 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado



12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) **Horario de trabajo**  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: **ESCALAFONADA**

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: PARA BENEFICIO DEL PROPIO DEPTO.

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 72

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) **Mal trato**                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) **No ser tomado en cuenta por la empresa**  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) **Entretenimiento**  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

a) Mañana b) Tarde c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) **No estoy informado.**

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) **Neutral**                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) **Se estancará**                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) **Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones**

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 73

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 41

SEXO: M

PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7. ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8. ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9. ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) **Regular**    d) Mala    e) Muy mala

10. Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11. ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**

12. La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **APLICACIÓN DE CRITERIOS EN LA JEFATURA**

13. La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: **NO RECONOCEN NUESTRA LABOR**

14. La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: **ME GUSTA LO QUE HAGO.**

15. La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: **ME GUSTA LO QUE HAGO**

16. ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso
- b) **Orgulloso**
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17. Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? **IGNORO SI LO RECONOCEN** b) No

18. ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) **No**

19. ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) **No** c) Nunca he hecho sugerencias

20. ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) **No lo toma en cuenta**

21. ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado
- d) Poco informado                      e) **No estoy informado.**

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) **A mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo
- e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto                      c) La secretaria                      d) Un amigo
- e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) **Buena**                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) **Decaerá**

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios
- c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) **Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones**

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 74

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 40

SEXO: M

PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: R.H

ANTIGUEDAD: 20 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) **Agradables**      b) Suficientes      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: **por los jefes**

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) **Salario**
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 75

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 39

SEXO: f

PUESTO: OFTA. DE 1A

ÁREA: R.H.

ANTIGUEDAD: 16 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**



12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) **Salario**                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 76

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 28

SEXO: M

PUESTO: AYUDANTE

ÁREA: CONEXOS

ANTIGUEDAD: 1 AÑO

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2 ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a)Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3 Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a)Sí      b)**No**

4 ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a)Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5 ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e)No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) Superación personal (profesional)
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_.

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

a) Mañana b) Tarde c) Noche



23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 77

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 49

SEXO: M

PUESTO: ATTN A JUBILADOS

ÁREA: PERSONAL

ANTIGUEDAD: 18 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí** b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) **En cuenta** c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana** b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 78

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 31

SEXO: f

PUESTO: AXILIAR

ÁREA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ANTIGUEDAD: 6 AÑOS



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) **Muy satisfecho**      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: **EL NO ESTAR A GUSTO CON LAS LABORES A DESARROLLAR**

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) **Superación personal (profesional)**                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: **ME GUTA EL DESARROLLO DE MIS LABORES ENCOMENDADAS**

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: **ESTABILIDAD, TANTO LABORAL COMO ECONÓMICA**

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **A VECES EXISTEN ASCENSOS** b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) **No**

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) **Nunca he hecho sugerencias**

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) **En cuenta** c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) **Mañana** b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 79

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 48

SEXO: M

PUESTO: JEFE DE ÁREA

ÁREA: MÓDULO

ANTIGUEDAD: 22 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) **Suficientes**      c) Desagradables

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado



12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **DESARROLLO PROFESIONAL**

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Trato amable**
- b) Salario
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 80

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 26

SEXO: M

PUESTO: OFICINISTA

ÁREA: NÓMINA

ANTIGUEDAD: 3 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) Satisfecho      c) **Ni satisfecho ni insatisfecho**      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) **Sí**      b) No

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) **Horario de trabajo**  
d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**                      b) Orgulloso                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso





23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 81

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 44

SEXO: F

PUESTO: SECRETARIA

ÁREA: R.H

ANTIGUEDAD: 17 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) Satisfecho      c) **Ni satisfecho ni insatisfecho**      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) **Bueno**      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **APRENDO POCO, LA ATENCIÓN PARA RENOVAR EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO ES MUY LENTA.**

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) Salario
- c) **Horario de trabajo**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: **POR EL HORARIO**

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) **Muy orgulloso**
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí                      b) No                      c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta                      b) En cuenta                      c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta                      e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico    b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios)                      d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana    b) Tarde    c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal

d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones

e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 82

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUA A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_



# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) **Satisfecho**      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) Insatisfecho  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) Muy bueno      b) Bueno      c) **Regular**      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) **Muy buena**    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) **Buena**    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) **Laborales**    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) **No lo he planeado**

12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato                      b) Reducción de salario                      c) Aumento de horas de trabajo  
d) Otra: \_\_\_\_\_

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento                      b) No ser tomado en cuenta por la empresa  
c) Superación personal (profesional)                      d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable                      b) Salario                      c) Horario de trabajo  
d) Otra: **ME GUSTA MI TRABAJO.**

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) Superación personal                      b) Reconocimiento social (status)                      c) Entretenimiento  
d) Otra: **ME GUSTA MI TRABAJO.**

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso                      b) **Orgulloso**                      c) Medianamente orgulloso                      d) Poco orgulloso  
e) No estoy orgulloso

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) Sí ¿De qué forma? \_\_\_\_\_ b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) No

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) Sí b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) Poco en cuenta e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) Emocional (reconocimiento)  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) Mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) Mala

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) Decaerá

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

No. 83

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN LABORAL Y SERVICIOS.



## OBJETIVO

*La presente encuesta-cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de PEP, sede México, con la finalidad de crear una estrategia de comunicación interna encaminada a plantear soluciones a los problemas detectados.*

### INSTRUCCIONES:

LEE EL CUESTIONARIO QUE SE TE PRESENTA EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES Y CONTESTA LO QUE SE TE PIDE. SÓLO PODRÁS SELECCIONAR UNA OPCIÓN, LA QUE MÁS SE ADECUE A TU CONSIDERACIÓN PERSONAL.

*¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!*

EDAD: 24

SEXO: M

PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD: 1.5 AÑOS

# C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas en la empresa?

- a) Muy satisfecho      b) Satisfecho      c) Ni satisfecho ni insatisfecho      d) **Insatisfecho**  
e) Muy insatisfecho

2. ¿Cómo consideras el salario mensual que la empresa te da por la realización de tu trabajo?

- a) **Muy bueno**      b) Bueno      c) Regular      d) Malo      e) Pésimo

3. Al realizar tus actividades laborales ¿cuentas con todas las herramientas de trabajo necesarias?

- a) Sí      b) **No**

4. ¿Cómo consideras las condiciones materiales ( espacio, luz temperatura) en que realizas tu trabajo?

- a) Agradables      b) Suficientes      c) **Desagradables**

5. ¿Qué tan a gusto estas con tu horario de trabajo?

- a) Muy a gusto      b) **A gusto**      c) Medianamente a gusto  
d) Poco a gusto      e) No estoy a gusto

6 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de la misma área o departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

7 ¿Cómo consideras la relación con tu superior?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

8 ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros de otras áreas?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

9 ¿Cómo percibes la relación entre tus compañeros de las distintas áreas del departamento?

- a) Muy buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala    e) Muy mala

10 Las relaciones que existen entre tus compañeros de las distintas áreas del departamentos de la empresa, las percibes como de:

- a) Amistad    b) Laborales    c) Enemistad

11 ¿Haz planeado renunciar a la empresa?

- a) Muy frecuentemente    b) Frecuentemente    c) Medianamente frecuente  
d) Poco frecuente    e) No lo he planeado



12 La razón laboral por la que renunciarías a la empresa es:

- a) Mal trato
- b) Reducción de salario
- c) Aumento de horas de trabajo
- d) Otra: **INSATISFACCIÓN PROFESIONAL**

13 La razón personal por la que renunciaría a la empresa es:

- a) Aburrimiento
- b) No ser tomado en cuenta por la empresa
- c) **Superación personal (profesional)**
- d) Otra: \_\_\_\_\_

14 La razón laboral por la que permaneces en la empresa es:

- a) Trato amable
- b) **Salario**
- c) Horario de trabajo
- d) Otra: \_\_\_\_\_

15 La razón personal por la que permaneces en la empresa es:

- a) **Superación personal**
- b) Reconocimiento social (status)
- c) Entretenimiento
- d) Otra: \_\_\_\_\_

16 ¿Qué tan orgulloso te sientes por tu trabajo personal que realizas en el departamento?

- a) Muy orgulloso
- b) Orgulloso
- c) Medianamente orgulloso
- d) Poco orgulloso
- e) **No estoy orgulloso**

17 Al realizar correctamente tu trabajo ¿la empresa lo reconoce?

- a) **Sí** ¿De qué forma? **IDENTIFICÁNDOME COMO EL AUTOR** b) No

18 ¿Recibes motivación por parte de la empresa para realizar cada vez mejor tu trabajo?

- a) Sí. ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_ b) **No**

19 ¿El departamento toma en cuenta tus comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo?

- a) **Sí** b) No c) Nunca he hecho sugerencias

20 ¿Qué tan en cuenta toma el departamento a su personal para tomar decisiones que lo afectan directamente?

- a) Muy en cuenta b) En cuenta c) Medianamente en cuenta  
d) **Poco en cuenta** e) No lo toma en cuenta

21 ¿El elemento por el cual darías tu mejor esfuerzo en tus actividades laborales para beneficio del departamento es?

- a) Económico b) **Emocional (reconocimiento)**  
c) Temporal (asignación de mejores horarios) d) Otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Cuál es el horario en el que desempeñas mejor tu trabajo?

- a) Mañana b) **Tarde** c) Noche

23.- ¿ Qué tan informado consideras estar sobre lo que ocurre al interior del Departamento?

- a) Muy bien informado                      b) Informado                      c) Medianamente informado  
d) Poco informado                      e) No estoy informado.

24. ¿Cuándo detectas un problema en tu área a quién te diriges regularmente para notificarlo?

- a) A mi jefe                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro **COMPAÑEROS**

25.- Cuando existe algún problema en el Depto. quién te lo notifica?

- a) **Mi jefe**                      b) El jefe del Depto.                      c) La secretaria                      d) Un amigo  
e) Otro \_\_\_\_\_

26. ¿Tu opinión general sobre el departamento es?

- a) Buena                      b) Neutral                      c) **Mala**

27. ¿Tu opinión sobre el departamento hacia futuro es que éste?:

- a) Se desarrollará                      b) Se estancará                      c) **Decaerá**

28. Tus propuestas personales para beneficio del departamento se basan en:

- a) Mejores salarios                      b) Mejores horarios  
c) Reconocimiento al trabajo del personal  
d) Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones  
e) Otra: **REPLANTEAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO**