

Capítulo Segundo.

Marco teórico para la solución del problema detectado en Petróleos Mexicanos.

Capítulo 2.

Marco teórico para la solución del problema detectado en Petróleos Mexicanos.

2.1 Síntomas, Causa y consecuencia del problema.

Síntomas.

Diversidad en la obtención del producto final creando confusión en el resultado de la información con la cual se pueden emitir los resultados de los procedimientos de contratación al no existir homogeneidad en los formatos y lenguaje así como en los parámetros que se establecen como informes finales; así como demoras en la entrega de resultados de las evaluaciones económicas que el área de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas realiza.

Causa.

Falta de organización en cuanto al procedimiento de la acción de evaluación de propuestas, considerando que al no existir regulación respecto a la metodología y resultados de la obtención de la evaluación, se produce controversia respecto a los resultados.

Consecuencia.

Retraso e incumplimiento en los tiempos que establece la normatividad así como la no existencia de homologación de información que se establece en las actas correspondientes.

2.2 Mapa Conceptual del problema.

Figura 2.0: Mapa conceptual del problema.¹

Problema	Retrasos en la elaboración de Evaluaciones Económicas por parte de la Subgerencia de Planeación y Seguimiento a Programas, provocando destiempos en los procesos de contratación y así mismo, baja calidad en los resultados de los procedimientos que ellos elaboran.
Sintomas	Diversidad en la obtención del producto final creando confusión en el resultado de la información con la cual se pueden emitir los resultados de los procedimientos de contratación al no existir homogeneidad en los formatos y lenguaje así como en los parámetros que se establecen como informes finales. Se ha detectado que el área de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas ha demorado últimamente en la entrega de resultados de Evaluaciones Económicas, de igual manera la elaboración de los contratos por parte de ellos.
Causas	Falta de organización en cuanto al procedimiento de la acción de evaluación de propuestas, considerando que al no existir regulación respecto a la metodología y resultados de la obtención de la evaluación, se produce controversia respecto a los resultados.
Consecuencias	Retraso e incumplimiento en los tiempos que establece la normatividad así como la no existencia de homologación de información que se establece en las actas correspondientes.

¹ Elaboración propia.

2.3 Marco Teórico para la resolución de la problemática planteada.

Administración.

La administración es un término de alta importancia dentro de las empresas, representa un punto clave para alcanzar el éxito y las metas que cada empresa se traza.

Se define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.²

A lo largo del tiempo, varios autores han definido a la administración de diversas maneras, a continuación presento un cuadro con algunas definiciones de autores.

*Figura 2.0 Definiciones de Administración.*³

Autor	Definición
Ballina (2000)	Señala: "... Hoy en día se le ha conceptualizado como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa"
Chiavenato (2001)	"... administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia" (p. 3).

En las definiciones presentadas en el cuadro anterior podemos identificar 3 aspectos importantes en la administración:

- El ser humano como agente principal
- El término "proceso"
- El término "organización"

2 Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004)

3 Valdivieso T. Sergio, Mejía Villa Andrés H. (2006). UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: REVISIÓN DEL CONTEXTO COLOMBIANO. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 19 (32): 111-33.

Sin embargo, la administración no se refiere en su totalidad a los aspectos antes mencionados, el término administración engloba otras funciones que son primordiales para que la misma se lleve a cabo de una manera más eficaz, dichas funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.⁴

Henri Fayol define estos conceptos como las funciones del administrador; la planeación implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él; la organización proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; la dirección es la encargada de poner en marcha la organización; la coordinación armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados, sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines y el control verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado.⁵

La planeación como elemento principal del ciclo requiere de los otros componentes: organización, dirección y control; la planeación constituye el centro de trabajo de la organización social pero la función de organización es la que permite validar que los objetivos propuestos, los proyectos, las actividades trazadas y los indicadores cuenten con un sustento, es decir, la organización indicará quienes son los actores involucrados, cuál de ellos será el líder de la gestión para hacer partícipe a todos.⁶

Retomando a los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004), definen a la organización como el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, consistiendo en 4 partes fundamentales:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos,
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

4 Koontz & Weihrich (2004).

5 Henri Fayol, Administración Industrial y General (1984).

6 Vélez Osorio, Iris María. Planeación estratégica para organizaciones sociales en Colombia, Global conference on business and finance proceedings, volumen 7, No. 2. 2012.

Calidad.

La palabra calidad por sí sola puede representar diferentes significados, sin embargo, la calidad dentro de un ámbito estrictamente administrativo significa el resultado de un trabajo que logre satisfacer al cliente.

La calidad tiene que ver exclusivamente con las especificaciones del producto o servicio; se dice que existe la calidad si cumple con las especificaciones establecidas, en medida en que no las cumple, deja de existir la calidad.⁷

Retomando la publicación de Bruce Brocka & M. Suzanne Brocka (1992), la calidad en la administración es relacionada con el término TQM, por sus siglas en inglés (Total Quality Management), y se define como la manera en la que mejora el rendimiento de cada nivel de operación, en cada área de la organización, usando todos los recursos capitales y humanos disponibles.⁸

Sin embargo, la calidad es expresada en muchas ocasiones como la satisfacción de lo que el cliente requiere o el cumplimiento de los requisitos del cliente en su producto o servicio; varios autores han definido el concepto del término calidad de diferentes maneras:⁹

- “Adecuación para el propósito o uso” – M. Juran
- “La resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o servicio en uso cumpliría las expectativas del cliente”, Feigenbaum.

El término calidad se encuentra relacionado con otros conceptos tales como: control y liderazgo, definidos a continuación:

Control, es el proceso por medio del cual la información o la retroalimentación se proporciona de tal manera que todas las funciones se mantengan en el camino correcto, es

7 Dr. Mario Gutiérrez (1991)

8 Bruce Brocka y Suzanne Brocka (1992).

9 Definiciones tomadas de la bibliografía: Oakland John S. (2007).

la suma total de las actividades que aumentan la probabilidad de lograr los objetivos planeados.¹⁰

Figura 2.1 Mecanismos de Control¹¹

Antes del hecho	Operacional	Después del hecho
Plan estratégico	Observación	Informes anuales
Planes de acción	Inspección y corrección	Informes de variaciones
Presupuestos	Revisión del progreso	Auditorias
Descripciones de puestos	Juntas del personal	Encuestas
Objetivos de desempeño individual	Sistemas de información interna y datos	Revisión del desempeño
Planes de capacitación y desarrollo	Programas de capacitación	Evaluación de la capacitación

Por su parte, el liderazgo comienza con la visión del director general, capitalizando las oportunidades del mercado o servicios, continúa a través de una estrategia que dará a la organización ventaja competitiva, y guía al negocio o servicio exitoso.¹²

Tiempo.

“El trabajo se expande para rellenar el tiempo disponible para su conclusión”

C. Northcote Parkinson

El tiempo es un elemento crucial al hablar de administración, es un factor que afecta a los procesos dentro de una empresa de manera directa. Sin el tiempo no existiría el crecimiento ni el cambio.

De acuerdo a Luther Gulick (1987), la primera vez que se mencionó la importancia del tiempo en la administración fue cuando Frederick Winslow Taylor visitó una escuela de entrenamiento del servicio público del buró de investigación municipal de Nueva York, mientras él le mencionaba a los estudiantes la importancia del tiempo en el trabajo de una fábrica, tomó el reloj que siempre llevaba consigo y usó el cronómetro para medir el tiempo que era desperdiciado por los estudiantes; les mostró el tiempo que los estudiantes

¹⁰ John S. Oakland (2007).

¹¹ Oakland, John S. 2007. Administración por calidad total. 6ta Reimpresión. México: Grupo Editorial Patria.

¹² John S. Oakland. (2007)

perdieron al llegar al salón y quitarse sus abrigos para ponerse cómodos y al mismo tiempo les hizo ver que esas acciones pudieron haberse realizado en el elevador antes de entrar al salón. Con esta apertura, Taylor, mostró como cada acción podía ser analizada, medida y estandarizada basándonos en la temporalidad.

Existen pocos estudios realizados sobre la importancia del tiempo en la administración, sin embargo, partiendo de esos estudios concluye que existen 5 aspectos del tiempo estrechamente relacionados con la administración:¹³

1. El tiempo como elemento de entrada (input), considerado como un recurso usado por la administración para llegar a producir el bien deseado.
2. El tiempo como elemento de salida (output), se considera un recurso salvado y creado al completar la tarea estipulada.
3. El tiempo como flujo de eventos, relaciona la secuencia de los procedimientos que se deben de seguir dentro de la organización.
4. El tiempo como una brecha entre dos o más procesos importantes, ya que cada área está relacionada una con la otra y la pérdida de tiempo en un área causaría problemas en la siguiente.
5. El tiempo como política de administración, diseñado para tomar ventaja de los eventos que acontecen en determinado tiempo.

Algunos autores mencionan técnicas para aprovechar de manera eficiente el tiempo y así poder evitar problemas que son ocasionados por el mal aprovechamiento o el uso inadecuado del tiempo; dichas técnicas son las siguientes:¹⁴

- Registro de tiempos, esta técnica esta principalmente relacionada a catalogar la manera en la que aprovechas el día. Tomar nota de todo lo que haces durante un día normal para después analizar los hechos y descartar las cosas que no sean productivas.
- Calendarios, son una excelente manera de ver de manera más clara las metas trazadas y planear las actividades.

¹³ Luther Gulick (1987)

¹⁴ Bruce Brocka & M. Suzanne Brocka (1992)

- Listas de actividades, es una manera de organizar las actividades por realizar, en esta lista se puede jerarquizar por importancia o prioridad de la actividad.

El capital humano.

Representa el personal de una empresa, es el recurso humano de la organización tomando en cuenta todas las capacidades que el personal posee, los conocimientos, las destrezas y los talentos para que puedan desarrollar ciertas actividades específicas, se puede decir que son el pilar de toda organización.

Para que el recurso humano pueda otorgarle a la empresa una ventaja competitiva debe de cumplir con cuatro características primordiales: debe añadir un valor positivo a la empresa, debe ser único o escaso entre los competidores, debe ser imperfectamente imitable y no debe poder ser sustituido por otro recurso.¹⁵

La acumulación del capital humano es un elemento clave para la comprensión del crecimiento económico a largo plazo ya que ésta es la principal fuente de este proceso. Relacionando este concepto a las empresas, podemos ver que el capital humano es también un factor clave para el crecimiento y el éxito de una empresa.¹⁶

Raimundo Eduardo Silveira Fontenele, Heber José de Moura y Aurio Lucio Leocadio¹⁷ basándose en los estudios de Schultz; Beckery Mincer¹⁸ citan que la teoría del capital humano postula que el conocimiento proporciona a los individuos un aumento de sus competencias y habilidades cognitivas que resultan en una actividad potencial más productiva y eficiente.

José Serrano Segura y María Isabel Barba Aragón¹⁹ retoman estudios realizados sobre la gestión de recursos humanos, basándose en las investigaciones de Bartel; Delaney y Huselid; Delery y Doty; Ichniowski et al.; Boselie et al. y McElroy²⁰ identifican cuatro prácticas de recursos humanos que tienen un impacto significativo en los resultados de la organización:

¹⁵ Barney (1991).

¹⁶ Schultz (1962).

¹⁷ Raimundo Eduardo Silveira Fontenele, Heber José de Moura y Aurio Lucio Leocadio (2011)

¹⁸ Schultz (1962); Becker (1964) y Mincer (1974)

¹⁹ José Serrano Segura y María Isabel Barba Aragón (2011)

²⁰ Bartel, 1994; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Boselie et al., 2001; McElroy, 2001.

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Evaluación del rendimiento.
- Gestión de la retribución.

De esta manera podemos tener un mejor entendimiento sobre el papel y la importancia que tiene el capital humano dentro de la empresa. Una parte fundamental reside en la buena elección del personal, considerar las características que posee y si cumple con los requisitos que el puesto ofertado demanda; todo esto, con la finalidad de que la empresa logre sus objetivos de manera exitosa.

2.4 Modelo de relación entre causas, síntomas y consecuencias.

Causa

- Falta de organización en cuanto al procedimiento de la acción de evaluación de propuestas, considerando que al no existir regulación respecto a la metodología y resultados de la obtención de la evaluación, se produce controversia respecto a los resultados.

Retomando los conceptos empleados en la revisión de literatura con relación al término capital humano, para poder erradicar la falta de organización en el procedimiento de evaluación de propuestas se deben implementar con mayor solidez dos de los cuatro pasos mencionados por José Serrano Segura y María Isabel Barba Aragón; los cuales hacen referencia a: Formación y evaluación de rendimiento. Evaluar el trabajo del área responsable de estas actividades y analizar cuál es la causa de la falta de organización, dependiendo del resultado se realizarán los cambios necesarios con la finalidad de ejercer un mejor trabajo.

Síntoma

- Diversidad en la obtención del producto final creando confusión en el resultado de la información con la cual se pueden emitir los resultados de los procedimientos de contratación al no existir homogeneidad en los formatos y lenguaje así como en los parámetros que se establecen como informes finales.

Tomando en cuenta que el área responsable de realizar las evaluaciones económicas y la

elaboración y formalización de contrato es la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas, retomar los conceptos de calidad vistos en la revisión de literatura, definiendo los límites en los que debe de actuar el servicio para que el resultado sea de calidad. Establecer los parámetros que indiquen cuándo el servicio no muestra la calidad requerida para actuar sobre ellos y en caso de no existir, establecerlos. Al tener los parámetros establecidos, se realizará la actividad propuesta por John S. Oakland, la cual se refiere a los mecanismos de control para la calidad, los cuales se enfocan en las actividades antes del hecho, operacional y después del hecho; para lograr un monitoreo constante vigilando que la calidad en el trabajo sea la ideal.



- Retraso en los tiempos de incumplimiento que establece la normatividad así como la no existencia de homologación de información que se establece en las actas correspondientes.

Resaltar en la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento a Programas la importancia del tiempo dentro de la organización, hacerles ver que puede representar una ventaja competitiva ante las demás empresas, realizar un análisis de los principales factores que afectan los tiempos de entrega e implementar las actividades mencionadas por Bruce Brocka & M. Suzanne Brocka, las cuales son: el registro de tiempos, para poder descartar las actividades que son innecesarias y provocan retrasos; el uso de calendarios, para tener una mejor visualización de las fechas de entrega; realizar listas de actividades, para jerarquizar lo que se debe de entregar; hacerle ver al departamento que la orientación hacia el tiempo es el impulso que deben de tener para que puedan entregar el servicio, en este caso las evaluaciones económicas, a tiempo.