



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

“Dinámica de la estructuración (estructuras formal e informal) en el Instituto Mexicano del Petróleo”

Trabajo terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Diana De Luna Martínez

Matrícula No. 201327708

Comité de Investigación:

Director: Dr. Héctor Tejera Gaona

Asesores: Dra. Margarita Zárate Vidal

Dr. Mauricio Sánchez Álvarez

México, DF

Abril 2007

Introducción.....	5
1. Dinámica de la estructuración en el Instituto Mexicano del Petróleo. (IMP).....	5
1.1. Proyecto.....	5
1.1.1. Problema.....	7
1.1.2. Los objetivos a analizar son los siguientes:	7
1.1.3. Hipótesis.	8
1.1.4. Justificación.....	9
1.2. Metodología y Etapas del estudio.....	10
1.2.1. Entrevistas.	10
1.2.2. Encuestas.	10
1.2.3. Observación etnográfica.	10
1.2.4. Documentación oficial.	10
1.3. Antecedentes del estudio.....	11
1.3.1. Universo analizado.....	12
1.4. Antecedentes sobre la institución.	13
Capítulo I.....	15
2. Dinámica de la Estructuración en el Instituto Mexicano del Petróleo: abordaje teórico-metodológico.	15
2.1. Marco teórico.	15
2.1.1. Contextualización de la “cultura”.	16
2.1.2. Relación Cultura-Estructuración.....	17
2.1.3. Efectos de la estructuración.	19
Capítulo II.....	24
3. Elementos tomados de la historia que constituyen la cultura actual.	24
3.1. Creación del Instituto Mexicano del Petróleo.....	25
3.2. Funcionamiento de la relación IMP/PEMEX.	32
3.3. Cambio en la estructura organizacional.....	41
Capítulo III.....	51
4. Uso de la Estructura Organizacional a través de las interrelaciones y percepciones en la dinámica laboral.	51
4.1. Realización de un proyecto según la estructura formal.	52

4.2. Dinámica seguida para la realización de un proyecto.....	60
4.3. Principales interrelaciones de los JP al interior de la dinámica laboral.....	66
4.3.1. Gerente de Atención a Clientes. (GAC)	68
4.3.2. La Dirección Ejecutiva de Competencias (EC).....	72
4.3.3. Principales actividades y percepciones de los Grupos de trabajo (Especialistas).....	75
4.3.4. Principales actividades de los Ejecutivos de Producto (EP).....	80
4.3.5. Asesor Tecnológico de Proyectos. (ATP).....	83
Capítulo IV.....	86
5. Factores organizaciones y culturales que constituyen la identidad en el IMP... 86	86
5.1. Campañas publicitarias y discursos institucionales como generadoras de identidad.	87
5.1.1. Misión y visión del IMP en el contexto de la cultura organización.....	88
5.1.2. El “Código de conducta del IMP”	94
5.2. Reconocimiento. Elementos importantes para la identidad.	102
Capítulo V.....	115
6. Conclusiones significativas.....	115
Bibliografía.....	120
Gráficas.	124
1. Datos generales.	124
2. Cambio organizacional.....	125
3. Intercambio de roles y vacío de autoridad.....	126
4. Relación con el Gerente de Atención a Clientes. (GAC).....	127
5. Grupos de trabajo.	129
6. Relación con el Ejecutivo de Producto. (EP).....	130
7. Valores Institucionales.	132
8. Identidad.	134
9. Concursos.....	136
10. Tabuladores.	137
Código de clasificación 2004.....	139

Código de clasificación 2005.....	150
Encuesta.	153

Introducción.

1. Dinámica de la estructuración (estructuras formal e informal) en el Instituto Mexicano del Petróleo. (IMP)

1.1. Proyecto.

Este estudio tiene la tarea de analizar la dinámica laboral de los Jefes de Proyectos¹ considerando su interrelación con otros actores sociales a través de las prácticas laborales (actividades y narraciones) tomando en cuenta que: (1) se tiene que trabajar conforme a lo establecido organizacionalmente (formal); y (2) que existen prácticas que realizan como parte de sus labores pero que no corresponden a lo reglamentado (informal). Ello con la finalidad de conocer tanto los elementos que componen las estructuras formal e informal, así como su interrelación en la dinámica laboral.

Cuando hablamos de la estructura formal nos referimos a los lineamientos expresados en manuales, formatos, procedimientos, catálogos, u otro; estos implantados por la administración de la organización; la estructura formal debe tener un soporte documental. La estructura informal la podemos observar a través del conjunto de las actividades y narraciones cotidianas llevadas a cabo en la institución con regular frecuencia, influencia y poder. Estas actividades a pesar de ser informales tienen la capacidad de mantenerse constantes, e influir en la estructura formal pudiendo llegar a cambiar la dinámica de trabajo. Estas prácticas no correspondientes a lo establecido oficialmente, pero son útiles para alcanzar objetivos particulares e institucionales.

¹ Según la estructura interna el JP es quien debe vender productos y proyectos a su principal cliente (PEMEX).

La existencia de ambas estructuras y las relaciones que ellas implican se contienen dentro lo que denominaremos “cultura organizacional”² entendiendo que ella cuenta con elementos culturales, valores y hábitos entre los involucrados. Al respecto un experto nos comentó:

Analizar la cultura de una organización implica explicar cómo se producen y reproducen los elementos culturales y las relaciones sociales que la caracterizan. Es de esta forma que se hace posible establecer las tensiones existentes entre lo formalmente instituido y lo que informalmente opera en la cotidianeidad.”³

Es importante mencionar que estas estructuras están en constante cambio, ya que desde la creación del instituto el aparato normativo y administrativo ha estado en continuas transformaciones pudiendo modificar sustancialmente la estructura formal. El cambio de la estructura informal está sujeto a modificaciones de la estructura formal, ya que puede adoptar actividades de ésta cuando se modifica; puede continuar con las prácticas que realizaban en administraciones pasadas o crearse con el cambio nuevos tipos de acciones que les facilitan el cumplimiento de sus actividades.

Por lo tanto, es menester conocer los efectos que el cambio ha generado en las estructuras organizacionales implantadas por parte de la institución y que han sido más significativos para los JP. No descartamos la posibilidad que parte de los elementos de la estructura informal sean modificados por los actores independientemente de un cambio en la estructura formal. Las modificaciones en las estructuras traen no sólo cambios en las prácticas organizacionales, sino además en las formas de pensar y relacionarse en el espacio de trabajo.

Considerando lo anterior, haremos un recorrido por la historia de la institución considerando el discurso que maneja sobre sí misma y cómo éste es asumido por los involucrados como generador de identidad y como guía en la realización de actividades. La importancia de dicho discurso es el impacto hacia

² Sobre el concepto de cultura organizacional se profundizará posteriormente.

³ Tejera (200?:3)

los actores y la generación de diversas percepciones que modifican sus formas de pensar y actuar al identificarse en mayor o menor medida con el discurso oficial. O bien, al modificarlo o recordarlo en la actualidad, pero sustentando en el sus actividades.

El estudio está enfocado hacia los JP y los personajes con los que tienen mayor cercanía al realizar sus actividades, estos actores cuentan con diversos niveles jerárquicos lo que implica negociaciones, conflictos y relaciones de poder constantes en la dinámica de trabajo.

Por consiguiente el tema a desarrollar es “la relación que existe entre la estructura formal y la estructura informal en el Instituto Mexicano del Petróleo”, teniendo como base la noción de cultura organizacional (elementos culturales, percepciones, normas y valores) en la dinámica laboral”.

De lo anterior desprendo los siguientes problemas:

1.1.1. Problema.

- ¿Qué factores influyen para que se mantengan ambas estructuras y se interrelacionen dentro la cultura organizacional?

1.1.2. Los objetivos a analizar son los siguientes:

- Profundizar en las percepciones que mantienen los Jefes de Proyecto con respecto a las estructuras formal-informal (en los procesos de cambio). Lo que nos permitirá entender el rechazo o aceptación de una u otra estructura y cómo éstas inciden en sus labores e identidad hacia la institución.
- Conocer las actividades de los Jefes de Proyecto para analizar qué elementos utilizan de cada estructura al realizar su trabajo, así conoceré la funcionalidad de ambas estructuras por medio de diversos elementos.

- Estudiar la dinámica laboral de los Jefes de Proyectos ahondando en la actividad que mantienen con actores de diferentes niveles jerárquicos según la estructura formal.

Hipotéticamente considero que en la cultura organizacional se encuentran aspectos formales e informales. Sin embargo, para cumplir con la parte formal necesariamente deben existir acciones (informales) que ayuden a realizar lo que se debe hacer pues los actores se valen de amistades, compadrazgos enemigos etcétera, para lograr sus objetivos. En otras palabras, y desde un punto de vista cultural no es posible que los actores sociales puedan tener actividades que sólo correspondan a la parte formal, la convivencia diaria genera actividades informales.

1.1.3. Hipótesis.

- La implementación de cambios organizacionales demanda nuevas formas de trabajo, de actitudes, valores, e identidad pero que las lleven a cabo estará en función de las necesidades laborales. Por lo cual, se apegan a una u otra estructura.
- Los cambios en la estructura formal sugieren modificaciones en las formas de trabajo. Sin embargo, éstos no siempre son adoptados, y dan paso a la permanencia de prácticas anteriores o nuevas formas de trabajar (informal) que finalmente ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De la hipótesis anterior desprendo los siguientes enunciados.

- La permanencia de prácticas informales como parte de la cultura organizacional facilita el funcionamiento de la estructura formal.

- Los cambios en la estructura formal tienen efectos en la cultura organizacional, ésta a su vez, puede aceptar o rechazar la implantación de nuevos mecanismos de trabajo.

1.1.4. Justificación.

Este estudio antropológico da paso a una nueva forma de visualizar las organizaciones, pues el planteamiento principal nos habla de una idea diferente a lo usualmente expuesto por estudios convencionales en las organizaciones. Las investigaciones a las que hago referencia son usualmente abordadas por la materia de administración o psicología principalmente, las cuales suelen utilizar cuestionarios, encuestas o pequeñas entrevistas. Sin embargo, dichas herramientas no se involucran lo suficiente en la dinámica laboral, lo cual es un impedimento para el estudio (o análisis) y conocimiento de la cultura.

La antropología social con su estudio de la cultura, sus conceptos y apreciaciones (usualmente aplicados a comunidades rurales) generan una particular manera de estudiar y analizar, haciendo posible la investigación en la empresa o sector público (instituciones) generando resultados acertados e innovadores gracias a la antropología del trabajo.

La antropología de social cuenta con herramientas para el estudio de la cultura. Por ejemplo: la observación participante, observación etnográfica y las entrevistas abiertas. Gracias a éstas es posible ahondar en la dinámica de los actores. Es decir, desde esta perspectiva podemos conocer, observar y participar en la cotidianeidad; es posible convivir cara a cara en el ambiente laboral llegando a ser inalterable a pesar de la presencia de externos en la organización.

1.2. Metodología y Etapas del estudio.

La metodología utilizada fue principalmente la realización de entrevistas semiestructuradas; encuestas y observación etnográfica, estas dos últimas como apoyo para detallar la información. Y consulta de datos en documentos oficiales de la institución.

1.2.1. Entrevistas.⁴

Se realizaron preguntas sobre los temas contenidos en los “Códigos de clasificación de información”, que sirvieron como guía para la obtención de las percepciones de los Jefes de Proyecto sobre las dinámicas culturales y organizacionales que favorecen u obstaculizan sus actividades.

1.2.2. Encuestas.⁵

Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística, para obtener los datos que se necesitan en el análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión. Los datos del cuestionario incluyen información basada en hechos, opiniones y actitudes, así como las razones que explican los adjetivos anteriores.

1.2.3. Observación etnográfica.

La observación etnográfica tiene como característica principal que no es espontánea, ni instintiva, ya que tenemos que mirar con alguna intención, buscando algo específico, para que la observación sea objetiva. Cabe mencionar que este tipo de observación desde un principio tiene un propósito, es parte de una indagación, por ejemplo, buscar datos característicos del lugar de trabajo o cómo se relacionan las personas.

1.2.4. Documentación oficial.

⁴ Ver código de clasificación en anexo, págs. 138 y 149

⁵ Ver formato de encuestas realizadas, págs. 152.

La revisión de ésta fue gracias a la Internet, la red electrónica interna de la institución, documentos electrónicos que nos facilitaron los JP, y entrevistas con altos y medios mandos del IMP.

1.3. Antecedentes del estudio.

La investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo comenzó con un estudio realizado por el Dr. Héctor Tejera Gaona, en éste se analiza la “cultura organizacional interna”. “En términos específicos, planteó la importancia de dilucidar aquellos obstáculos que, desde una perspectiva cultural, matizan las relaciones entre una cultura de investigación y una cultura empresarial”.⁶ Dicha investigación fue realizada en las instalaciones principales del Instituto Mexicano del Petróleo, localizadas en México, DF., y principalmente dirigida por entrevistas realizadas a gerentes. La investigación es un estudio antropológico, que por tanto hace uso de la etnografía, ésta es realizada a grupos de investigación y negocios.

Posteriormente nosotros apoyamos y continuamos la investigación, realizándola en otros niveles de la estructura organizacional y dirigida a otras áreas. Para eso comenzamos entrevistando a los “Jefes de Proyecto” conociendo su percepción, problemas y facilidades que les genera la estructura organizacional institucionalizada. Ésta se considera la segunda parte de la investigación; se da a la tarea de conocer la percepción de los Jefes de Proyecto con relación a la actual estructura organizacional. La investigación fue posible gracias a un proyecto en el cual participamos un grupo de personas haciéndonos presentes en las tres zonas que competen a dicha institución: Zona norte, Poza Rica, (Veracruz); Zona marina, Ciudad. del Carmen, (Campeche); Zona sur, Villa Hermosa, (Tabasco). Allí se realizaron las entrevistas pertinentes para conocer la opinión de todos los Jefes de Proyecto existentes en ese momento.

Posteriormente, este pequeño estudio continuó con entrevistas realizadas a los Jefes de Proyecto pertenecientes a Sede, buscando cubrir al 50% del total de Jefes de Proyecto registrados. Sin embargo, para esta investigación sólo tomaré en cuenta las entrevistas realizadas en sede y Poza Rica, Veracruz. Pues no me

⁶ Tejera (2003:3)

gustaría desvirtuar la información fidedigna al no conocer las condiciones específicas de cada lugar.

Considerando la información de las investigaciones ya realizadas surge este nuevo proyecto que consiste en analizar las fricciones que existen entre el discurso institucional o bien, la estructura teóricamente pensada con relación a las prácticas diarias no correspondientes a la estructura formal.

1.3.1. Universo analizado.

En la ciudad de Poza Rica, se entrevistaron a los siguientes JP

Negocio	Total Jefes de Proyecto negocio	Muestra a estudiar
Exploración y Producción	5	5
Medio Ambiente y Seguridad	no existe	No existe
Ing. De Proceso	4	4
Ing. De Proyecto	2	2
Capacitación	4	4
Total	13	13

- **2 Gerentes de Atención a Clientes (GAC) entrevistados.** Equivalente al 100% registrados en SAP y localizados físicamente en Poza Rica durante el trabajo de campo.
- **12 Especialistas.** Elegidos al azar pero coincidiendo el número para cada negocio. El desglosado es el siguiente:
 - 4 Especialistas de ingeniería de proyecto y proceso.
 - 4 de exploración y producción.
 - 4 de capacitación.

Es importante considerar que el negocio de Medio Ambiente y Seguridad es inexistente en Poza Rica, Veracruz. También es importante mencionar que para las áreas de ingeniería de proceso e ingeniería de proyecto los Especialistas son

los mismos. La dinámica de trabajo de ambos negocios se sigue dentro de un edificio denominado “ingeniería”, en el cual se conjuntan ambos negocios. Especialistas y Jefes de Proyecto trabajan en ambos negocios.

En la fase de la investigación en México, D. F. se realizaron entrevistas y encuestas ejecutadas en finales del 2005 y principios del siguiente año. Los entrevistados fueron:

El universo analizado en sede (México, D. F.) es el siguiente.

Negocio	Total Jefes de Proyecto negocio	Muestra a estudiar
Exploración y Producción	62	31
Medio Ambiente y Seguridad	20	10
Ing. De Proceso	36	18
Ing. De Proyecto	24	12
Capacitación	10	5
Total	152	76

En esta fase también se realizaron 64 encuestas semi-estructuradas al azar dentro de la selección de los 76 Jefes de Proyecto entrevistados.

1.4. Antecedentes sobre la institución.

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo descentralizado para la Republica Mexicana; fue creado en 1965 por el presidente de la República el Lic. Gustavo Díaz Ordaz. Actualmente, estas instalaciones son conocidas como Sede y se localizan en México, D. F. El IMP también cuenta con instalaciones en Poza Rica (Veracruz), Ciudad del Carmen (Campeche) y Villa Hermosa (Tabasco) entre otras.

El IMP nació para prestar bienes y servicios a PEMEX quien es su principal cliente hasta el día de hoy; en el momento de su creación tuvo como objetivos trabajar como la mejor industria del país e innovar tecnológicamente según lo requiriera la industria petrolera, entre otros que menciono posteriormente.

Actualmente el IMP vende sus servicios y productos a PEMEX con base en proyectos (propuesta técnica y financiera) que están liderados por los Jefes de Proyecto. Esta figura tiene a su cargo la organización y realización de la propuesta, así como la ejecución técnica y administrativa de todas las actividades que impliquen dicho proyecto.

Es importante mencionar que estos proyectos vendidos principalmente a PEMEX son la parte financiera que sustenta al IMP casi en su totalidad.

Para la realización y análisis del IMP comienzo proporcionando los elementos teóricos que sustentarán las bases del estudio. Conoceremos los conceptos que serán utilizados a lo largo del análisis.

Capítulo I

2. Dinámica de la Estructuración en el Instituto Mexicano del Petróleo: abordaje teórico-metodológico.

2.1. Marco teórico.

Los estudios culturales en una empresa o institución implican (en la mayoría de los casos) el análisis de elementos culturales como son valores, discursos creencias y hábitos los cuales, en ocasiones resultan incuestionables para el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, son transmitidos institucional y socialmente. Es decir, la administración de la institución (la parte formal) expone valores, discursos, creencias y hábitos para cumplir con el trabajo de la institución, así como, crear cierta identidad, pero éstos son afectados por cuestiones sociales surgidas por la interrelación diaria cuando los grupos de actores sociales con sus propios elementos culturales modifican los institucionales.

En otras palabras, cada actor social tiene su propia carga cultural que puede corresponder o no a los elementos planteados desde la administración de la institución. Sin embargo, éstos siempre se comparten a través de la transición recíproca diaria de persona a persona, pues es así como se adquieren las características necesarias para desarrollarse en la vida social dentro de la institución manteniendo un *funcionamiento estable*⁷. La transición de estos elementos y la apropiación de los mismos nos llevan a visualizar una serie de comportamientos en donde encontramos aceptación y rechazo.

⁷ Cuando hablo de funcionamiento estable me refiero a la constancia de elementos en juego dentro de la vida social, pero reconociendo que dichos elementos están en constante movimiento y por lo tanto sujetos a cambios.

Para la realización del trabajo es necesario clarificar que las prácticas sociolaborales es el momento en donde podemos conocer las características de las estructuras del IMP, ya que es cuando aparecen los sujetos en acción dentro del *entramado cultural*⁸. El espacio de estudio es la dinámica diaria en donde se desenvuelven los actores pues es en donde ellos realizan su trabajo.

Para continuar con el análisis es prioritario conocer el concepto de cultura que será utilizado. Aunque existe un sin número de acepciones para dicha palabra nosotros haremos referencia al concepto de “cultura organizacional”, así comenzaremos a contextualizar el estudio. El concepto es de suma importancia pues es en este espacio es en donde se contienen, producen y reproducen las relaciones sociales y dinámica laboral, dándonos a conocer las estructuras formal e informal.

2.1.1. Contextualización de la “cultura”.

Para el concepto de cultura primero utilizamos la propuesta teórica del Dr. Héctor Tejera Gaona que dice:

La cultura organización es una estructuración específica de los elementos culturales, de valores, normas y percepciones sociales resultado de las relaciones que se suscitan al seno de una organización...⁹

Esta definición la considero útil para el estudio porque retomo de ella que la cultura es el principal elemento que nos permite interpretar los fenómenos sociales a través de las relaciones de los actores en la dinámica laboral. Esta definición la complemento con mi siguiente propuesta, la cual será utilizar en el estudio de la cultura organizacional:

⁸ Con entramado cultural me refiero al campo y momento en donde se encuentran en juego todos los elementos culturales.

⁹ Tejera (200?:3)

La cultura organizacional es una estructuración de elementos culturales, discursos, valores y hábitos que nos sirven para desarrollarnos en una comunidad definida y que son transmitidos socialmente a través de las interrelaciones existentes en la organización

Con esta definición esperamos conocer los elementos culturales, discursos, valores y hábitos que juegan constantemente en la dinámica laboral de los actores, los cuales son transmitidos social e institucionalmente en diversas direcciones y nos dan a conocer, la cultura organizacional.

2.1.2. Relación Cultura-Estructuración.

En este apartado retomo a A. Giddens recurriendo a algunas de sus principales ideas, comienzo con el concepto de “Estructura, como conjuntos de reglas y de recursos organizados de manera recursiva, está fuera del tiempo y del espacio... se caracteriza por la ausencia del sujeto”,¹⁰ dicho concepto nos ayudará para el conocimiento de la cultura organizacional, pues sugiero que las estructuras (formal e informal) existen en la institución, pero no es posible visualizar sus características sino a través de las prácticas sociales¹¹ realizadas por los actores en la dinámica laboral¹², pues (como menciona la cita) las estructuras están fuera del tiempo, del espacio y carecen de individuos; las podemos observar sólo a través de la dinámica laboral.

Además las estructuras nos brindan las “propiedades articuladoras que consienten la ligazón de un espacio tiempo en sistemas sociales”,¹³ consiguiendo un funcionamiento estable en la realización de actividades. Entiendo las estructuras como el medio que con sus propiedades intangibles nos llevan a conocer las características de las mismas vistas a través de las prácticas sociales

¹⁰ Giddens (1998:61)

¹¹ Cuando hablo de prácticas sociales me refiero a las actividades y narraciones de los actores.

¹² Cuando hablo de dinámica laboral me refiero al funcionamiento estable de las actividades y narraciones.

¹³ Giddens (19998:54)

de los actores en la vida cotidiana, así podemos conocer la aceptación y rechazo existentes, pues el desenvolvimiento de los actores en su espacio de trabajo tiene elementos correspondientes a las estructuras formal e informal.

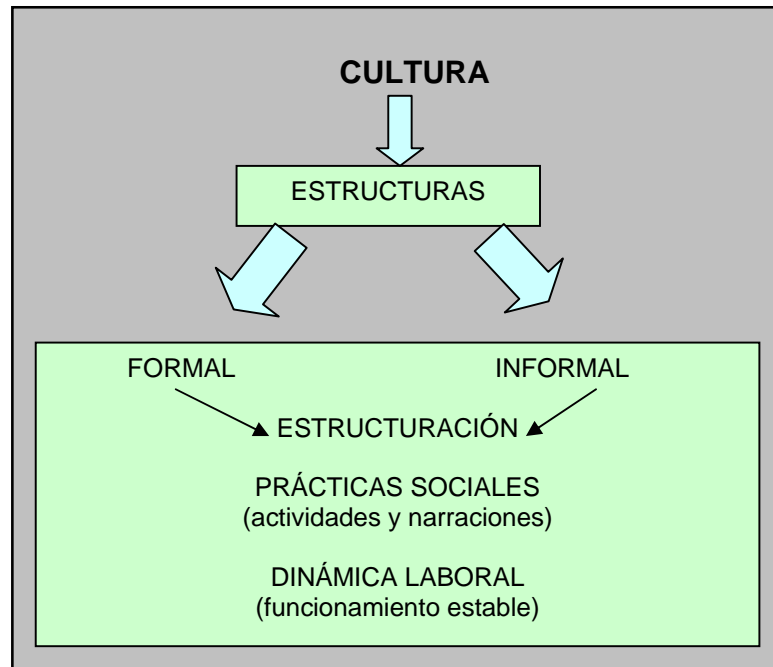
Retomando la idea anterior comento que, las estructuras únicamente nos brindan las propiedades para poder visualizar sus características a través de las actividades, pero las estructuras son intangibles. Sin embargo, el siguiente concepto de estructuración, "Condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia, la reproducción de sistemas sociales"¹⁴ nos ayuda entendiendo que es en este espacio en donde se hacen posibles los cambios, es en donde se producen y reproducen ciertas práctica. En otras palabras, la estructuración soporta todos los espacios laborales y es movilizadora por los actores a través del tiempo. La estructuración es en donde se interrelacionan ambas estructuras sin una división tangente entre ellas, pudiendo lograr cambios significativos en la organización y la cultura de la misma.

La cultura organizacional en su dinamismo se encuentra expuesta a constantes cambios, los cuales son visibles en la cotidianeidad laboral a través de las prácticas sociales, pues al modificarse las estructuras se modifican algunos elementos culturales.

Recapitulando, estudiaremos la dinámica diaria de los actores sociales para que a través de sus actividades podamos conocer los elementos de las estructuras formal e informal, por qué se mantienen y cómo se interrelacionan al interior de la cultura organizacional. Gráficamente lo ejemplifico de la siguiente forma:

¹⁴ Giddens (1998:61)

Esq.1 Cultura y Estructuración.



2.1.3. Efectos de la estructuración.

Retomando algunas ideas anteriores menciono que la dinámica laboral se constituye a través de las prácticas sociales (actividades y narraciones) las cuales están matizadas dependiendo principalmente de dos factores, los cuales se encuentran dentro del mismo proceso, pues son afectados uno con otro. (1) las percepciones, entendiendo éstas como: "cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento; es una conciencia de los objetos".¹⁵ Es importante mencionar que este factor permea las prácticas en lo individual y colectivo pues se encuentran en juego diversos intereses haciendo posible la modificación o validación de acciones al interior de la cultura organizacional. Además de esto (2) *el imaginario (utópico)*

¹⁵ Bartley (1995: 21)

*colectivo*¹⁶ complementa las actividades de los trabajadores aportando ideas o percepciones sobre la organización consiguiendo “representaciones de la realidad social (no simples reflejos de ésta), inventadas y elaboradas con materiales tomados del caudal simbólico, tienen una realidad específica que reside en su misma existencia, en su impacto variable sobre las mentalidades y los comportamientos colectivos, en las múltiples funciones que ejercen en la vida social”¹⁷ las cuales son transmitidas o heredadas con el paso del tiempo consiguiendo construir su propia historia.

La transmutación de percepciones e imaginarios a través del tiempo modifican comportamientos e identidades de los actores sociales. En otras palabras, un experto nos dice:

Las sociedades se entregan a una invención permanente de sus propias representaciones globales, otras tantas ideas-imágenes a través de las cuales se dan una identidad perciben sus divisiones, legitiman su poder o elaboran modelos formadores para sus ciudadanos....¹⁸

Estos modelos de comportamiento surgidos por las percepciones y el imaginario colectivo a través de la historia de la institución (en la mayoría de los casos) generan cambios en la cultura organizacional pues dicha transmutación afecta las estructuras formal e informal. Para el estudio de las transmutaciones surgidas en la organización recorro a dos factores. El primero es el cambio que responde a la propia historia de la organización, éste como un proceso lento e imperceptible por los actores, pues se construye con el intercambio de referentes culturales de los mismos, que pasan de generación en generación, pero que no

¹⁶ El imaginario utópico no es más que una forma específica de ordenamiento de un conjunto más amplio de representaciones que las sociedades se dan para sí. Baczkó B. (1991:8) El paréntesis es propuesta mía.

¹⁷ Ídem

difieren de los elementos culturales ya conocidos y manejados por los actores al interior de la organización. Lo denomino cambio cultural.

Existe otro tipo de cambio al que hacemos referencia, es el implantado desde la administración de la institución: *cambio organizacional*. Entendiendo por cambio organizacional...

una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.¹⁹

Este tipo de cambio (a diferencia del anterior) casi siempre se vale de elementos diversos y diferentes a los manejados en ese momento al interior de la cultura pues es dirigido e implantado (la mayoría de veces) considerando únicamente la estructura formal, lo cual hace un cambio radical y difícil de aceptar. Aunque es un cambio tajante y directo a la estructura formal los actores enfrentan un proceso lento de adaptación y reapropiación de los nuevos modelos organizativos.

Los cambios organizacionales también traen efectos en los actores de la organización modificando el comportamiento de la dinámica laboral y por lo tanto la cultura organizacional. Dichos cambios pueden aceptarse en cierta medida generando, "persistencia cultural". Es cuando "los integrantes de la organización se obstinan en mantener ciertas prácticas cuando la organización impulsa su transformación".²⁰ En otras palabras, "la organización puede transformar profundamente su estructura formal y, al mismo tiempo, subsistir en ella muchas prácticas sociales que se convierten en informales".²¹ Además, de esta manera se retroalimentan y encuentra en juego la estructuración de ambas estructuras en la dinámica laboral.

¹⁹ Audirac (2004: 43)

²⁰ Tejera (200?:5)

²¹ Tejera (200?:4)

Los cambios organizacionales (los implantados desde la parte administrativa de la organización) y los cambios culturales surgidos a través de la historia modifican las prácticas sociales trayendo como consecuencia efectos en la identidad de los involucrados, pues ésta es “un proceso de identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para asumirse como unidad.”²² Sin embargo, para analizar las modificaciones que se suscitan en la identidad consideramos algunas variables. Esta idea es apoyada por la siguiente cita,

La identidad “es global. No se limita a un suceso aislado, porque sabe que ninguno puede entenderse sin su relación con los demás; establece, por lo tanto, conexiones, hasta llegar a un todo. Cada elemento adquiere sentido al conectarse con los demás en una totalidad limitada”.²³

Para el estudio de la identidad consideramos como factor primordial el tiempo, ya que éste matiza las demás variables cuando consideramos que los actores sociales tienen presentes discursos y actividades que fueron desarrolladas en el pasado del Instituto. Por lo anterior, analizo el presente, pero sin olvidar el pasado de la organización pues los actores retoman ideas del pasado que impactan y afectan el presente y el futuro. Lo anterior se fundamenta cuando recordamos que la identidad es dinámica, pues configura y reconfigura sus elementos a través del tiempo.

Para conocer la identidad conocemos el reconocimiento hacia los involucrados, éste en varias esferas como son: al interior de la organización, al exterior, en lo social, en lo profesional y en el ámbito legal.²⁴ Tomando en consideración (como lo mencione arriba) la variable tiempo que nos servirá para referir al pasado y distinguir los elementos que permanecen al configurarse y

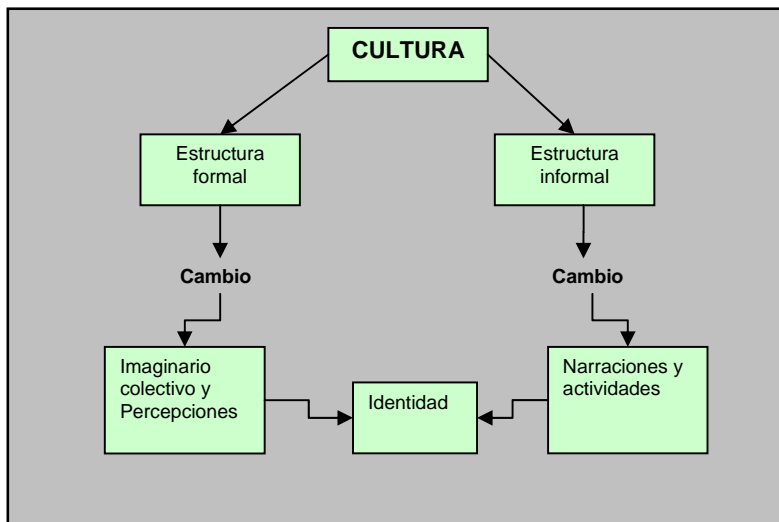
²² Aguayo y Portal (1997:115)

²³ Villoro (1998:102)

²⁴ Estos elementos serán explicados y desglosados en el capítulo correspondiente.

reconfigurarse la identidad. Gráficamente el estudio de la identidad es visualizado de la siguiente manera.

Esq. 2 Efectos del cambio.



Considerando el elemento tiempo damos paso al primer capítulo, el cual hace referencia al pasado como un referente de mejoría en comparación con la dinámica actual, además, es un importante elemento que justifica la intención de mantener ciertas actividades aunque difieran de la parte formal.

Capítulo II

3. Elementos tomados de la historia que constituyen la cultura actual.

En este capítulo conoceremos los principales objetivos por los cuales fue creada la institución, pues veremos que para los involucrados persiste la idea de sustentar sus actividades en este discurso o imaginario sobre la historia del Instituto. Es importante mencionar que esta historia sobre la organización se construye y resignifica en el presente a través de las prácticas y narraciones de los trabajadores. Por lo anterior, es importante conocer las actividades de los trabajadores desde una visión histórica sobre la organización y sobre si mismos para dejar en claro cómo configuran ese imaginario colectivo y cómo influye en la actualidad. El imaginario colectivo actual está compuesto por elementos simbólicos que son tomados desde el discurso de creación (acertados o no), los cuales son visualizados como un referente que habla de una mejor situación para los trabajadores de la institución.

Dicho imaginario se mantiene en constante cambio al ser transmitido y heredado socialmente de generación en generación dentro del complejo cultural, al interior y exterior de la organización a través de las prácticas y narraciones. Sin embargo, es un factor importante para generar la resistencia a los cambios desde lo formal, pues es un referente constante al que recurren los trabajadores para comparar el antes y ahora; el primero casi siempre como mejor y por lo tanto como principal motor de la añoranza por volver a tener las condiciones anteriores, las cuales se intentan conservar cuando se preservan ciertas actividades que se vuelven informales.

Tener presentes dichas ideas (imaginarios) ha traído conflictos con relación a la forma de trabajar pues se considera que la organización ha desvirtuado su razón de ser. Sin embargo, aunque los Jefes de Proyecto olviden un poco del

discurso de creación y modifiquen sus actividades adaptándose a los nuevos cambios.

A pesar de asumir los cambios, los JP se enfrentan a conflictos cuando lo llevan a la práctica pues su principal cliente mantiene presente las anteriores formas de trabajar sosteniendo como “lo mejor” el actual imaginario tomado de la creación de la organización.

Además de las relaciones demandantes de prácticas anteriores por parte de PEMEX, el cambio de estructura organizacional provocó mayor añoranza por éstas, pues las implicaciones del cambio estructural son en gran medida diferentes a lo tradicional generando descontentos y resistencia notados en la permanencia de actividades informales. En conclusión:

Algunos grupos... se refugian en el recuerdo de un pasado, que reconstituyen como “mejor”, y lo establecen como uno de los referentes básicos que sirven como asideros elementales para su sobrevivencia.²⁵

3.1. Creación del Instituto Mexicano del Petróleo.

El Instituto Mexicano del Petróleo fue creado en el año 1965 por el Presidente de la República Mexicana el Lic. Gustavo Díaz Ordaz como un Organismo Descentralizado para el Distrito y Territorios Federales en Materia Común y para toda la República en Materia Federal. En su creación fueron considerados 5 puntos, de los cuales destaco:

- La transformación industrial del país exige imperativamente estar al día en materia de tecnología para acrecentar el rendimiento de la industria nacional.
- Es meta de mi gobierno atender a los requerimientos de mano de obra a nivel superior.

²⁵ Portal: (2003:45)

- Es indispensable adecuar la política de innovación tecnológica de la industria petrolera, a la necesidad del país de fomentar industrias.
- En materia de capacitación debe tenerse presente que la preparación del trabajador para ocupar un determinado puesto de cierta calificación.²⁶

Estos puntos siguen presentes en la cultura actual de la organización cuando los actores sociales recuerdan por medio de un discurso por qué?, y para qué? fue creada; este discurso continua vigente aunque se ha modificado con el tiempo y los cambio que ha atravesado la propia cultura de la organización. Sin embargo, permanece la idea que “era mejor antes” gracias al cobijo que proporcionaba el gobierno nacional.

Las condiciones que brindaba la administración del país en los años 60 s para el IMP cubrían prioridades enfocadas a la innovación tecnológica e industrial, y la capacitación de los expertos para garantizar la competitividad a nivel mundial, lo cual proporcionaba a los trabajadores un sentimiento de superioridad frente a otras instituciones y empresas del sector privado. Dicha superioridad era generada gracias al estatus con el cual contaba el instituto basado en la calidad en sus productos, la proyección mundial y en general la gran inversión económica de la administración del gobierno hacia las instituciones. Sin embargo, cuando disminuyó el presupuesto otorgado, las condiciones del IMP cambiaron perdiendo prestigio al fallar en la calidad de los entregables y respuesta hacia PEMEX, pues los recursos (financieros y humanos) disminuyeron afectando al IMP. Las palabras de un actor del IMP son: “Con el tiempo el IMP a perdido prestigio ante PEMEX por la calidad de los entregables en algunas de las áreas de PEMEX, incluso hay un comunicado en PEMEX de no contratar al IMP.”²⁷

En la organización existe la idea que antes los productos y servicios ofrecidos a PEMEX eran de “alta calidad” y en general cubrían las necesidades o

²⁶ La información fue extraída del decreto de creación publicado el 26 de agosto en el año 1965 por un diario oficial.

²⁷ Entrevista realizada en Octubre 24 del 2005.

demandas del cliente, estas características se visualizaban en los productos, en la satisfacción de PEMEX y el prestigio nacional e internacional del Instituto. En la actualidad esta idea persiste en contraste con la preocupación de la administración actual, pues desde la visión de los Jefes de Proyecto ésta se preocupa por la calidad plasmada en formatos y no en la calidad “real” de los productos. Éstos se componen de esquemas que preguntan sobre la calidad de los entregables, los cuales deben ser llenados por el Jefe de Proyecto, Especialistas o el mismo cliente según sea el caso. Sin embargo, los involucrados piensan es un trámite que difiere de la calidad real de los productos, la opinión recurrente es la siguiente:

En cuanto los formatos de calidad, son buenos pero demasiados. Nos crea una carga más. Para que nos certifiquen mejor nos deberían de capacitar. Necesitamos Especialistas y doctores que resuelvan problemas.²⁸

Según los comentarios escuchados sabemos que para muchos de los Jefes de Proyecto y sus clientes el llenado de estos formatos es visto como un trabajo más que ayuda poco con relación a la parte técnica, pues es considerado como un trámite administrativo. De esta idea, se desprende la constante de ser los “formatos de calidad” agobiantes, poco eficientes y eficaces para mejorar la calidad o la satisfacción del cliente.

Recapitulando, la parte formal de la organización se preocupa e invierte tiempo y dinero para cumplir con los estándares de calidad que actualmente se comparten con el gobierno federal (ISO9000-1). Mientras que los encargados de la gestión, ven lo anterior como una carga laboral poco atinada con relación a la parte técnica de su trabajo, que no brinda las condiciones idóneas para tener la calidad que se tuvo en décadas pasadas. Sin embargo, para recuperar la calidad en los entregables se demanda o requiere (entre otras cosas) mayor tecnología e innovación, lo cual es casi nulo para los involucrados pues la investigación es muy

²⁸ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

poca, más aun cuando se compara con décadas anteriores. Con relación a la investigación, un entrevistado nos comenta:

La investigación es lo principal para el IMP, pero con Chapela la investigación y las peticiones de PEMEX van por lados diferentes. Se perdió contacto con PEMEX e investigación; ya no hay investigación para PEMEX de manera directa.²⁹

Existe en la organización la idea constante que antes sí se daba respuesta a la investigación que solicitaba o requerían en PEMEX; se afirma que antes sí se cumplía con los objetivos para los cuales se creó el Instituto. Sin embargo, actualmente no se cumple con éstos. Aunque la parte formal de la institución tiene gran parte de su inversión destinada a la innovación y tecnología de productos dirigidos a su principal cliente, los intereses particulares de los actores sociales, (JP, Gerentes o especialistas) y la competencia a nivel nacional que sufre el IMP son factores que aunados a la baja inversión del gobierno nacional dificultan la investigación. En otras palabras, la parte formal de la organización se empeña en decir que se cuenta con tecnología e innovación para PEMEX, pero las condiciones económicas son diferentes a décadas anteriores pues la inversión económica disminuyó y la competencia del Instituto a nivel nacional se acrecentó.

Ahondando en los factores anteriores; la investigación en la institución tiene como principal dificultad el costo que representa para los Jefes de Proyecto la realización de su trabajo, pues los proyectos vendidos a PEMEX tienen que costear dichas investigaciones, elevando los costos y rebasando los de la competencia. Aunque la estructura formal considera la investigación como una de sus prioridades, los involucrados visualizan que son ellos quienes tienen que buscar costear sus investigaciones con sus propios medios, pues la organización no los proporciona, aunque se presume de ello. Esta opinión es más recurrente entre los investigadores que trabajan para la organización desde sus inicios.

²⁹ Entrevista realizada en Noviembre 17 del 2005.

Por ejemplo: Cuando un JP contratado por PEMEX tienen que hacer investigación para cumplir con su trabajo, él mismo lo costea y se da a la tarea de buscar presupuestos, cotizaciones y mejor tecnología a nivel nacional. Es decir, contrata o compra servicios fuera del IMP, pues la institución no cuenta con lo necesario para hacer innovaciones tecnológicas.

Como lo mencioné, situaciones como estas provocan que los precios de los entregables se eleven con relación a la competencia generando menor inversión a la institución al perder el mercado laboral con su principal cliente, pues ellos prefieren contratar empresas privadas que ofrecen productos y servicios de alta calidad a costos más bajos que en el IMP. Además de esto, también los especialistas, ingenieros e investigadores prefieren trabajar en el sector privado, pues sus sueldos, oportunidades de investigación y apertura de campo laboral se amplían en la empresa cuando sienten libertad al administrarse. Según los entrevistados, la idea anterior ha ocasionado que “El número de proyecto para PEMEX ha bajado. Muchas veces prefieren contratar a otras compañías, las cuales fueron creadas con gente que trabajó en el IMP y aquí aprendieron.”³⁰ “PEMEX tiene contratos macros con empresas extranjeras. Eso nos afecta a nosotros. En PEMEX ya no quieren hacer contratitos”.³¹

El otro factor que ha influido para que disminuya la investigación es que las condiciones con las cuales contaban antes el Instituto eran mejores. Por ejemplo, los JP tenían mejores herramientas para el trabajo cotidiano; contaban con microscopios actuales, equipo de computo y maquinaria especializada para cada ingeniería. En la actualidad, los JP siguen conservando esas herramientas olvidándose de la innovación en ellas, en contraste, cuentan con herramientas actuales y tecnología de punta, que tienen que adquirir o rentar con sus propios medios, (en la mayoría de los casos) fuera de la institución, con lo cual aumentan el costo de los proyectos.³²

³⁰ Entrevista realizada en Octubre 20 del 2005.

³¹ Entrevista realizada en Noviembre 03 del 2005.

³² Esas herramientas o investigaciones también se pueden solicitar con los Jefes de Laboratorio (internos)

Este último comentario es un factor que consideran los involucrados para difundir la constante idea que están dejando de ser parte del gobierno nacional convirtiéndose en una empresa privada, pues consideran que la administración federal ya no se hace cargo de los gastos al no contar con las condiciones vanguardistas de tecnología e innovación que tenían antes.

Los Jefes de Proyecto consideran que el propósito para el cual fue creada la institución se ha perdido. Es decir, el IMP ha dejado de trabajar como principal proveedor de PEMEX, algunos de los comentarios recurrentes son: “El IMP debería retomar sus orígenes, fue creado para ser brazo tecnológico de PEMEX, y no como ahora que ya parecemos empresa”.³³ Lo que creo que está faltando es hacer un esfuerzo diario para ser el brazo tecnológico de PEMEX, tomar acciones y seguir los objetivos por los cuales fuimos creados.³⁴ La creación del IMP fue para darle servicio a PEMEX, apoyo en procesos de investigación, y ser un brazo tecnológico de PEMEX.³⁵

Comentarios como los anteriores provocan un constante descontento entre los Jefes de Proyecto, además de deseos de volver a las condiciones anteriores que ellos intentan recuperar por sus propios medios, por ejemplo (con su principal cliente) con base en amistades, relaciones de poder, relaciones de parentesco, o simplemente relaciones que se han creado con el paso del tiempo, las cuales permanecen a pesar de los cambios formales que puedan implantarse. Factores como estos les llevan a recuperar prestigio, estatus y reconocimiento tanto en la institución como en lo particular, pues existe el sentimiento entre los Jefes de Proyecto que son ellos quienes deben preocuparse por mantener o volver a las características que tenían antes.

Sin embargo, consideran que el gobierno ha dejado de ayudar a la institución y obstaculiza con diversos trámites, como los implicados por la normatividad y demás procesos gubernamentales. Al respecto un entrevistado comenta.

³³ Entrevista realizada en Junio 29 del 2004.

³⁴ Entrevista realizada en Noviembre 18 del 2005.

³⁵ Entrevista realizada en Noviembre 24 del 2005.

La estructura es una estructura fuerte, gorda que pone demasiados candados para realizar actividades, sería una empresa ideal si se quitaran esas trabas, por ejemplo: normatividad, recursos humanos y materiales. Antes no teníamos tantos procedimientos. Ahora tenemos que apegarnos a la normatividad.³⁶

El comentario anterior es también importante porque los Jefes de Proyecto visualizan su *estructura organizacional (proyectizada)*³⁷ como un método dirigido al sector privado, principalmente porque en este sector sí tienen total control de los recursos humanos y materiales a diferencia de las instituciones. Sin embargo, en el IMP y demás institutos tienen que adecuar sus procedimientos y tiempos para realizar su trabajo de acuerdo a los lineamientos de gobierno o necesidades de venta. Además, en el caso del IMP deben cumplir y adecuarse a lo que implica contar con el sistema de (ISO9000-1). Dado lo anterior, es incongruente para algunos de los involucrados que tengan que manejar una estructura plana aunque no tengan libertad en tiempos de venta, realización, y entrega de proyectos, pues no está en sus manos manipular tiempos, costos, entregables, ni recursos. Esta es una de las principales causas por la cual los Jefes de Proyectos prefieren evitar (en lo posible) procedimientos que a su parecer son trámites innecesarios.

Por ejemplo: si un JP tiene la necesidad de solicitar algún recurso con base en “La ley de adquisiciones” debe considerar el tiempo que se lleva el trámite y el tiempo de entrega del producto para poder planear el compromiso de entregar a su cliente, pues sabe que son trámites muy tardados que provocan descontento del cliente y hasta una posible pérdida de los proyectos. Por situaciones como las anteriores los JP prefieren no arriesgar su trabajo y conseguir (comprar ellos mismos) lo necesario para cumplir con su cliente.

Los JP comentan que no es bueno trabajar con una estructura proyectizada, pues no tienen la suficiente libertad para planear sus compras, tiempo y entregas. Por lo anterior, existe en el Instituto una constante por pensar que antes podían comprar lo que necesitaban sin tanta documentación y con

³⁶ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

³⁷ Sobre la estructura organizacional hablaremos en el siguiente capítulo.

menos tiempo que el utilizado ahora; o bien que antes tenían en la institución tanta tecnología e innovación que era casi innecesario recurrir al exterior por necesidades de compra o servicio. Sin embargo, esta constante de no consumir o solicitar los servicios de la propia institución es una fuga más de la inversión que debería quedarse en la institución, pues cada vez los servicios se demandan menos, creando un círculo en donde no se contrata por austeridad pero tampoco se invierte para mejorar.

Como lo mencioné arriba, la incongruencia para los involucrados es que la estructura demanda una forma de trabajo con grandes libertades en tiempo, recursos y costos, pero ellos no pueden deslindarse de las cuestiones de normatividad que les impide funcionar con esa estructura. Además, consideran que las estructuras organizacionales no toman en cuenta a su principal cliente, por lo cual se ha afectado la relación del IMP como principal proveedor de PEMEX pues IMP no tiene ya los suficientes elementos para responder a la demanda de su cliente.

En conclusión, actualmente se dice que el instituto cumplía con sus objetivos de creación en las primeras décadas, los cuales siempre han estado enfocados a las necesidades de PEMEX, pero al día de hoy dichos objetivos de creación se mantiene como un recuerdo o imaginario, pues los actores sienten que han perdido prestigio, estatus y reconocimiento al no contar con la gran inversión económica que daba las condiciones necesarias para generar las características anteriores.

3.2. Funcionamiento de la relación IMP/PEMEX.

Actualmente el IMP y PEMEX mantienen una constante relación que se consigue a través de la siguiente gran división organizacional por parte del IMP: 4 plataformas: Investigación y desarrollo tecnológico; Atención al cliente; Negocio basado en soluciones y competencias institucionales

Además, la institución cuenta en su sede con 33 edificios, los cuales se dividen en 20 laboratorios, cuatro naves de plantas piloto y talleres y una torre

administrativa. El Instituto Mexicano del Petróleo cuenta en la actualidad con instalaciones en La Reforma, Hidalgo; Cactus, Chiapas; Dos Bocas, Tabasco; Poza Rica, Veracruz; Ciudad del Carmen, Campeche; Ciudad Madero, Tampico. Estas instalaciones se encuentran divididas por 4 direcciones regionales que son: zona norte, zona sur, zona centro y Sede.³⁸

Lo anterior debe ser suficiente según los lineamientos planteados en la estructura formal para colocar al Instituto como líder principal mexicano en la investigación petrolera. También se considera que la orientación técnica, operativa y teórica es hacia el bienestar de su principal cliente y con base en esto, se crean estructuras organizacionales y maneras específicas de trabajar. Sin embargo, los esfuerzos formales de la institución no son los únicos que ayudan a la relación con PEMEX, pues los involucrados en la dinámica suelen mantener actividades que no responden a la estructura formal.

A continuación, conoceremos la opinión de los entrevistados acerca de la relación que mantienen con PEMEX actualmente, ésta en comparación con la situación de las primeras décadas del IMP pues obviamente las situaciones, tanto internacionales, nacionales y al interior de la organización se han modificado con los más de 40 años que han pasado desde su creación. A pesar del tiempo transcurrido los JP siguen recordando la dinámica anterior.

Algunos entrevistados nos comentaron que es de suma importancia la relación que mantienen con la gente de PEMEX, comentan que gracias a esto la institución sigue en pie, pues las buenas relaciones entre ambas instituciones son parte fundamental para la contratación de los servicios del IMP. Por lo anterior, es importante para los JP tener buena relación laboral y personal con sus clientes. Es decir, tienen interés en cumplir sus peticiones aunque con ello no respondan a los lineamientos formales, las causas de lo anterior son diversas...

Comienzo por mencionar que el contexto de trabajo es limitado al ámbito petrolero, pues en él existen amistades y relaciones que se han creado con el paso del tiempo. Por ejemplo: Algunos JP llevan laborando en la organización desde hace más de 20 años, esta larga trayectoria les trae clientes frecuentes en

³⁸ Información localizada en la página electrónica oficial de la institución.

PEMEX con los que han llegado a establecer relaciones más allá del ámbito laboral. La información gráfica relacionada con el tiempo puede verificarse en la tabla [#1. Datos generales.](#) localizada en la página 124.

Relacionado con lo anterior el comentario de un entrevistado es: “La buena relación que mantengo con PEMEX es porque entre nosotros existe compañerismo. Tengo conocidos porque en algunos casos estudiamos juntos.”³⁹ Este sentido de pertenencia que brinda el “ámbito petrolero” para ambas instituciones tiene su principal sustento en esta larga trayectoria. Por lo anterior, no es bien visto en el interior de esta cultura que se involucre en el trabajo gente externa a él.

Ahondando en la idea anterior, comento que muchos de los involucrados están en desacuerdo que las altas autoridades del IMP no sean gente relacionada con PEMEX o estuviera relacionada anteriormente en el ámbito. O bien, que no hayan creado cierta antigüedad, pues para los actores del IMP no crea ningún tipo de identidad alguien que no pertenezca al ámbito porque no conocen su trabajo y no existe credibilidad en sus acciones.

En la cultura del IMP existe una mayor aceptación para la gente con estudios y experiencia relacionada con la industria petrolera, a diferencia de la gente que ingresa de otros medios. Un caso específico que ejemplifica lo anterior es que a los actores del IMP les molesta que sus autoridades sean de alguna universidad nacional. Por ejemplo: Dicen “la UAM está palanca con el IMP”. Piensan que los directores deben conocer a PEMEX y tener buena relación con ellos pues es lo primordial para una buena relación e innovación. Un Especialista comenta

Desde que entró Barnes nos dieron en la madre, sabemos que llega gente de la UAM a ocupar grandes puestos, y otros esperando la

³⁹ Entrevista realizada en Octubre 14 del 2005.

oportunidad durante años, da coraje es como si alguien se mete a la fila, a nosotros eso nos pega pues ¿qué pasa con nosotros?⁴⁰

La parte formal de la organización deja la administración de la misma a cargo de gente preparada para asumir la responsabilidad del cargo. Sin embargo, al interior de la cultura se considera y juega con muchas más cosas que el curriculum vital, la experiencia o la preparación laboral y académica. Una de ellas tiene que ver con los beneficios brindados a nivel personal y para la institución, los cuales son mediados por relaciones de poder. Por ejemplo, retomando la idea de la cita anterior, sabemos que en la organización cuando entra a la dirección un ex director de la UNAM entra a otros puestos directivos gente de la UNAM, lo mismo con un director de UAM etc. Esta es una de las causas del rechazo hacia gente externa al ámbito petrolero.

Otra causa para no aceptar gente externa es la constante idea que nos dice que la dirección del IMP y los puestos ejecutivos deben estar a cargo de gente experta. Las palabras de unos entrevistados son:

Aunque actúen de buena fue no tienen experiencia suficiente en el área de petróleos. Para poder llevar la administración de una Institución tan grande es importante la experiencia, con tanta gente no hay quien ponga orden. Espero que las cosas cambien con el nuevo director (ing. Cevallos), él tienen gran experiencia.⁴¹

Antes convenía que los directores del IMP fueran expetroleros, pues ellos sabían manejar a PEMEX y eso favorecía la chamba. Ahora con Bárnés y Chápela sólo somos proveedores de servicios. El IMP fue creado como brazo tecnológico...Ahora Barnes y Chapela han provocado que PEMEX meta las manos por nosotros.⁴²

⁴⁰ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

⁴¹ Entrevista realizada en Noviembre 08 del 2005.

⁴² Entrevista realizada en Julio 26 del 2004.

Estas ideas se desprenden de la relación que mantienen ambas instituciones, pues muchas relaciones informales surgidas a través de la dinámica basada en años son el principal motor de contratación para los Jefes de Proyecto, pues muchos de ellos son contratados por sus “amigos” o conocidos de PEMEX. Por ejemplo: Algunos JP tienen trabajo gracias a las relaciones personales que mantienen con sus clientes ya que los contratan sin importar la calidad de los entregables, o algunas otras veces no importando que ese Jefe de Proyecto no sea el experto para realizar el trabajo. Otro ejemplo son los llamados “proyectos recurrentes”, lo que quiere decir que PEMEX contrata cada año o cierto periodo, al mismo JP para cumplir (casi) con el mismo trabajo que en el proyecto anterior o para dar continuidad. Esto también responde a la trayectoria de los JP, pero suele ser una relación informal pues no corresponde al proceso planteado por la administración de la institución.⁴³ Un entrevistado mencionó:

La relación con PEMEX es cordial y fluida, además he llegado a tener amistades, lo que provoca que intercambie información y nos ayudemos... La relación que tenemos con PEMEX no tiene nada que ver en el Instituto ni con PEMEX, sino es una relación del Jefe de Proyecto y cliente. Particularmente yo tengo buena relación con los clientes a los que visito en compañía del Jefe de Proyecto.⁴⁴

Aunque la estructura formal de la organización tiene estrictamente especificado cómo y qué tipo de relación deben tener los Jefes de Proyecto con el cliente, estas relaciones son mediadas y manipuladas con base en intereses diversos. Por ejemplo: existe en PEMEX la costumbre de contratar a la gente del IMP que ellos conocen y no precisamente a la idónea para el trabajo según su conocimiento, ni el estatus para la realización o venta de proyectos. “A PEMEX no le interesa el puesto interno que tenemos, simplemente cuando quieren algo lo

⁴³ Sobre este proceso hablaremos posteriormente.

⁴⁴ Entrevista realizada en Julio 14 del 2004.

piden a quien conocen”. Dicha dinámica de PEMEX afecta los roles que maneja la estructura de IMP.

En otras palabras, a los expertos de PEMEX no les interesa la estructura del IMP, pueden tratar con Especialistas, JP, GAC etc., no preocupándose por cumplir con los lineamientos del IMP para la contratación de servicios. O bien, la relación es por rango jerárquico. Por ejemplo, los subdirectores de PEMEX le piden a los subdirectores de IMP; los gerentes a los gerentes y así sucesivamente”.⁴⁵ Estas situaciones suelen basarse en diversos tipos de relaciones surgidas entre PEMEX e IMP, las cuales responden a poder, amistad, compañerismo, o simplemente se busca lo mejor para lograr intereses personales.

Para los JP es importante cumplir con las peticiones de PEMEX pues tienen gran interés en estar contratados, o bien tener en puerta la realización de algún proyecto, ya que actualmente existe la idea que si ellos no tienen trabajo serán despedidos de la organización. Esta idea o sentimiento de amenaza que sienten los JP es un factor que contribuye para mantener relaciones informales que cumplan las peticiones de sus clientes. Además, según los comentarios sabemos que los clientes en PEMEX están acostumbrados a un trato directo (persona a persona), eficaz, rápido y con buenos resultados, lo cual (según entrevistados del IMP) es casi imposible si se siguen los lineamientos expresados por la parte formal. En otras palabras, los JP resuelven los problemas de los especialistas en PEMEX con base en relaciones informales para seguir siendo contratados y no perder su puesto o empleo.

Se comenta que en las primeras décadas del Instituto la respuesta hacia su cliente era buena, pues trabajaban con las mismas estructuras organizacionales, lo que provocaba que los tiempos y respuestas del IMP hacia sus clientes fueran buenas en todo sentido. La estructura organizacional estaba diseñada para dar respuesta (en lo formal) a PEMEX:

Con relación al tema de los costos los JP comentan: en PEMEX “piensan que somos caros, pero los precios me los da el sistema...”⁴⁶ Los costos que maneja

⁴⁵ Entrevista realizada en Noviembre 25 del 2005.

⁴⁶ Entrevista realizada en Noviembre 03 del 2005.

la institución deben ser precios ya establecidos, pues según la estructura formal éstos deben basarse en las “partidas” que calculan “horas-hombre”, “viáticos”, “recursos”. Así, se introducen los datos y el propio sistema menciona los costos totales.

Desde la perspectiva de los JP los costos que da el sistema son elevados por dos razones principales: 1. “las horas hombre tienen precios altos”. Por ejemplo: El costo por hora de un JP con nivel C-26⁴⁷ es más barato que uno con nivel C-36, pero según la organización la preparación del segundo es de mucho mejor nivel, razón por la cual se prefiere contratar se tipo de personal. Con él no se sacrifica la calidad y se complace al cliente. Sin omitir que, muchas veces este último pide personal específico no importando el precio que se cobra por hora de su trabajo.

2. La rentabilidad de los proyectos se eleva porque con ellos se costea o soporta económicamente toda la organización (sueldos e indirectos). Relacionado con esta idea un entrevistado comentó:

La rentabilidad que piden en el IMP es muy cara desde que entró el director pasado (Dr. Chapela), pero no captan que PEMEX no lo quiere pagar. En PEMEX nos definen como muy caros, inoportunos y sin calidad. Esto lo oímos en casi todas las refinerías cuando identificamos proyectos.⁴⁸

Aunque la institución pertenece al gobierno nacional los costos de ella no son absorbidos en su totalidad por éste. El discurso que se maneja al interior de la cultura en la organización difunde que son los JP quienes tienen a su cargo el costeo de la gran parte de la organización por medio de los proyectos que vendan, pero el costo de ellos se eleva porque se aumentan los indirectos, como son: luz, agua, uso de suelo, etc de toda la organización y parte del sueldo de todos los que laboran en ella. Un entrevistado comenta:

⁴⁷ Los niveles de los JP son otorgados con base en un tabulador institucional, el cual considera preparación académica y experiencia laboral (principalmente). Los niveles para JP van del C-26 al C-38.

⁴⁸ Entrevista realizada en Diciembre 20 del 2005.

PEMEX y nosotros mismos nos reconocemos como muy caros. La competencia es de 3 o 5 veces más barata que nosotros. Esto es porque nosotros somos muy grandes, tenemos mucha infraestructura que genera altos indirectos, además de buenos salarios para nuestros trabajadores.⁴⁹

En el IMP los ejecutivos tienen un sueldo de más de \$100,000.00 (netos) al mes, mientras que el de los JP va de 13,013.40 (netos) a 28,708.32 (netos).⁵⁰ Además, el aparato normativo del IMP es en proporción 3 a 1 con relación a los proyectos facturables. Por datos como estos, existe en el discurso la constante de decir que en el IMP hay mucha gente en la cual únicamente se invierte tiempo, dinero y esfuerzo pero no retribuye a la organización con trabajo que deje inversión. Estas son algunas de las razones por las cuales el costo de los indirectos se eleva superando el de la competencia, provocando con ellos que PEMEX recurra al sector privado.

Otra cuestión que influye negativamente en la relación PEMEX-IMP es la tardanza del IMP en responder. Un entrevistado comentó:

PEMEX se queja de que nos tardamos mucho en los proyectos y esto es porque las competencias no tienen la gente que se necesita... Los principales problemas que nos notan es que no tenemos respuesta a tiempo, y nos tardamos mucho en solucionar problemas. Comienza a notarse que PEMEX tiene otras preferencias, o sea esta contratando a otras empresas.⁵¹

La tardanza del IMP se debe también al gran aparato normativo y administrativo con el cual cuentan pues los trámites para el trabajo de los JP se han acrecentado considerablemente con relación a épocas anteriores. Por ejemplo:

⁴⁹ Entrevista realizada en Julio 8 del 2004.

⁵⁰ Tabuladores localizados en Internet. En la Ley de transparencia se localiza la tabla de tabuladores, actualizada en diciembre del 2005.

⁵¹ Entrevista realizada en Julio 14 del 2004.

Una vez necesitaba un software para PEMEX, pero en el laboratorio me dijeron que no había porque era muy viejo, no lo puedo comprar ni me lo pueden rentar, a ellos no les importan las necesidades de PEMEX, los únicos que las conocemos verdaderamente somos los JP. Y el JP está en medio de PEMEX y del IMP.⁵²

Situaciones como esta son parte de lo cotidiano, por lo cual los JP están acostumbrados a resolverlas aunque tengan que valerse de relaciones informales casi siempre recurren a la realización de actividades fuera de la organización; evitando con ello el retraso en tiempo o la negativa con relación a los recursos. Las palabras de un entrevistado son:

Estoy muy en desacuerdo con que los especialistas tenemos que estar a merced de los recursos y debería ser al revés, en IMP existe mucha burocracia. El flujo de recursos siempre va atrasado y más cuando se basa por medio de una orden; uno prefiere conseguir el dinero o los recursos por otro lado. Esto es una cuestión administrativa que atrasa los proyectos, el jefe de proyecto es quien tiene que dar la cara con nosotros y con PEMEX.⁵³

Para ellos existe una clara y gran separación entre los procedimientos administrativos y los hechos concretos. En algunos momentos parecería que la administración desconoce procedimientos que lleva a cabo un Jefe de Proyecto para la realización del trabajo. Pues aunque las contrataciones del cliente, muchas veces, son esperando una respuesta casi inmediata del Instituto, la administración les pone demasiadas trabas para la realización.

Estas ideas son comparadas con los inicios de la organización retomando que ahora se preocupan por lucrar con un organismo paraestatal dejando de ser así una institución que presta servicios a PEMEX, causando un descontento general al recordar y desear volver a épocas anteriores en donde los JP contaban

⁵² Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

⁵³ Entrevista realizada en Julio 13 del 2004.

con todos los recursos necesarios para realizar su trabajo y sin preocupaciones por cubrir la necesaria rentabilidad actual.

De la anterior exposición destaco lo siguiente: Los objetivos de creación de la institución no están siendo cumplidos en la actualidad, el contexto es un factor que ha influido. Por ejemplo: se acrecentó la competencia, disminuyó la inversión hacia la institución. Una consecuencia de lo anterior es que los JP consideran que en PEMEX los ven como cualquier proveedor al dejar de ser su mano derecha; la relación ha declinado por los altos costos del instituto. Sin embargo, la poca intervención de la institución con PEMEX ha sido mediada por las duraderas y buenas relaciones personales entre ambas organizaciones.

En conclusión. Existe en la cultura actual de la organización añoranza por volver a las condiciones que se dice tenían anteriormente, ya que ellas ayudaban a cumplir los objetivos principales de la organización y a dar respuesta eficaz a PEMEX por medio de un trabajo agradable que se conseguía con base en la inversión económica con que contaba la misma. Sin embargo, el fin de las buenas condiciones que se decía tener, es atribuido al cambio en la estructura organizacional.

3.3. Cambio en la estructura organizacional.

La investigación al respecto me llevó a conocer los diversos cambios a los que se ha enfrentado la institución desde su creación ya que en los últimos años ha sufrido cambios organizaciones constantemente, los cuales son significativos para reconstruir el pasado de la organización, pues los JP prefieren mantener en lo posible las prácticas anteriores.

En los años 1993, 1994, 1995, 1996, 1998, 2000 y 2002 la estructura organizacional ha sufrido modificaciones. Sin embargo, para esta investigación considero más a fondo el cambio que se realizó con la estructura del 2000.

Aunque se incorporó una forma diferente de trabajar los JP siempre siguen recurriendo a sus prácticas anteriores visualizando éstas como mejores. Es decir, a pesar de la nueva estructura organizacional y sus lineamientos se siguen

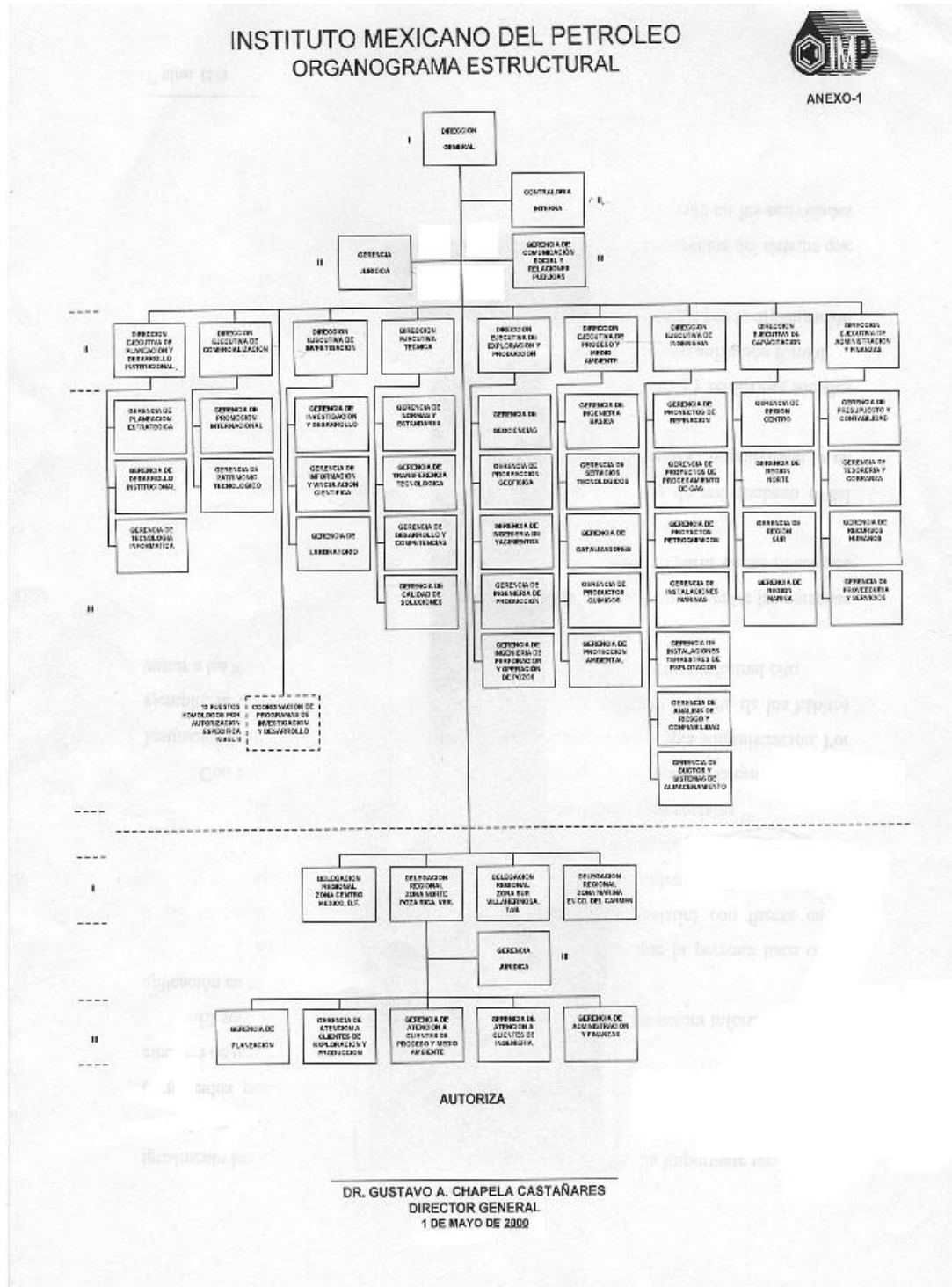
manteniendo de manera informal algunas actividades, pues los JP expresan su desacuerdo hacia la estructura organizacional y no están dispuestos a cambiar sus costumbres, la principal causa es que perdieron el apoyo de sus jefes directos. Esta información la podemos reafirmar con la tabla [#2. Cambio organizacional](#). Localizada en la pagina 125.

Anteriormente, los JP trabajaban con jefes directos. Es decir, se contaba con una estructura piramidal dividida por departamentos, lo cual era mejor para ellos pues contaban con un jefe directo y pertenecían a un área (departamento) a la cual podían recurrir cuando tenían problemas o necesidades, además de crecer con su propio grupo de trabajo. Sin embargo, a pesar de las ventajas que los involucrados concebían al trabajar por departamento se implantó la nueva estructura organizacional.

Esta estructura organizacional está dividida por unidades de negocio que tienen como objetivo fortalecer diversas áreas de investigación, además de deshacer grupos (departamentos) formados desde hace muchos años en los cuales se presume existen relaciones de amistad, poder, parentesco e intereses personales diferentes a los establecidos por la administración de la institución.

Formalmente la estructura orgánica quedó integrada en el ámbito central por: la Dirección General, 9 Direcciones ejecutivas y 1 Contraloría Interna, 39 Gerencias 3 Subcontralorías, 5 Divisiones y 7 Departamentos. En el ámbito regional por 4 Delegaciones Regionales y 24 Gerencias. Cambian de denominación las Subdirecciones a Direcciones Ejecutivas; se crean dos Direcciones Ejecutivas, la Técnica y la de Capacitación; Se suprime la Delegación Regional Dos Bocas. A continuación veremos dicho organigrama.

Estructura organizacional. (año 2000)



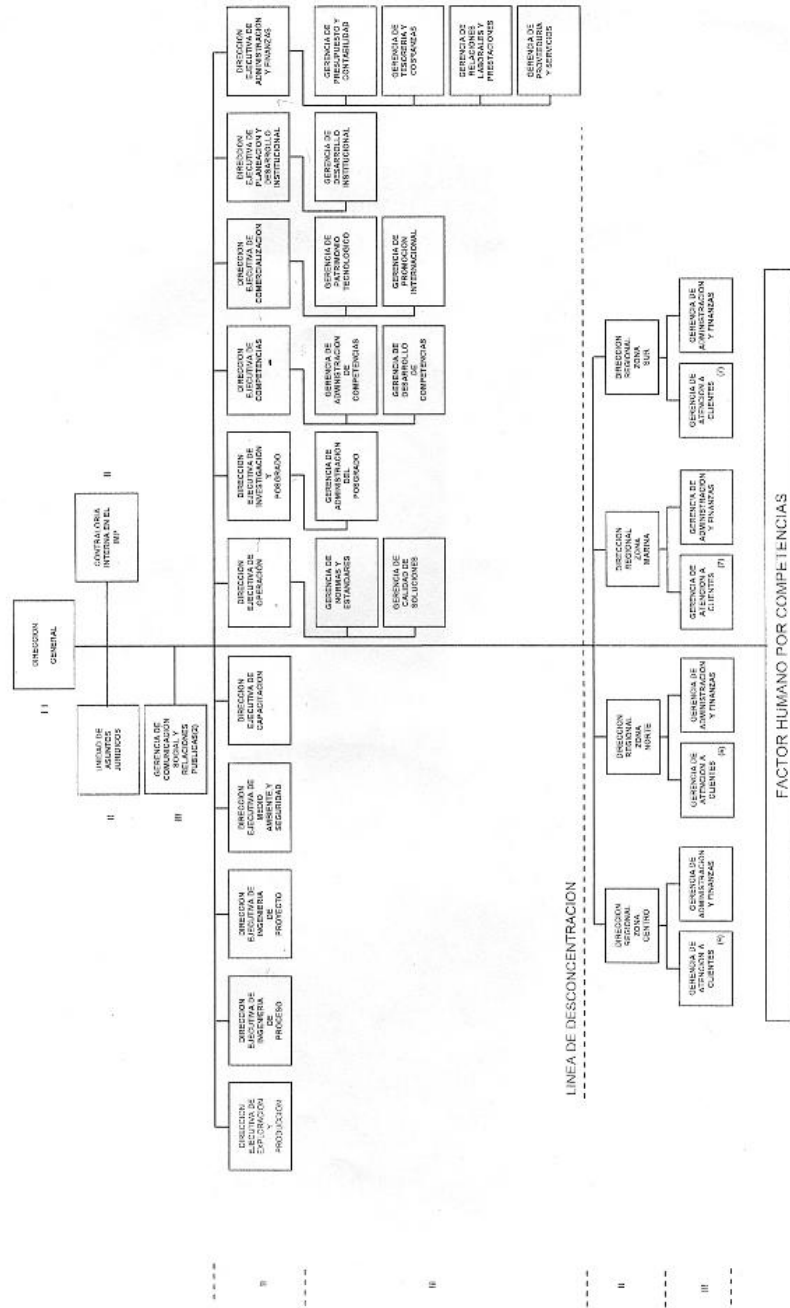
Desde esta visión formal, la estructura organizacional está orientada a mejorar sustancialmente la atención al cliente; estandariza la ejecución de proyectos por soluciones, independientemente de la ubicación geográfica del personal. Esta estructura se preocupa por fortalecer la investigación y el desarrollo de la tecnología. Además se alinea a la investigación y actividades con relación a la industria nacional petrolera. Se busca que todos los Jefes de Proyecto y Especialistas (principalmente) logren hacer su trabajo apegados a los lineamientos planteados por la administración de la institución con buenos resultados. Además, también se busca subrayar la igualdad entre Jefes de Proyecto y Especialistas, dejando de lado diferencias a nivel personal o ubicación geográfica.

La última estructura a la que hago referencia es la implementada en el 2002. Ésta cuenta con once direcciones ejecutivas y cuatro direcciones regionales. De las direcciones ejecutivas cinco son unidades de negocios.

Esta última estructura tiene la misma orientación que la estructura implementada en el 2000. Es decir, está organizada en proyectos, y también cumple con los mismos objetivos que la estructura anterior. En la siguiente página se localiza la estructura organizacional del 2002.

Estructura organizacional actual.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL
(ESTRUCTURA BASICA)



PERSONAL DE CONFIANZA
INCLUYE ESTRUCTURA BASICA Y
PUFSTOS HOMOLOGOS

PROMOVE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE DESEE UTILIZAR SU CONTORMACION

Los cambios de estructura que consideramos para el análisis son los más representativos pues recordemos que estos implican no tener grupos de trabajo, no pertenecer a un departamento (en vertical), o sea, no tener jefes directos ni subordinados directos, administrar todo lo relacionado con el proyecto e interrelacionarse con diversas instancias. Entre otras que son las principales causas de rechazo por parte de los involucrados.

Para entender el rechazo de los involucrados hacia las estructuras organizacionales es prioritario recordar que muchos de los Jefes de Proyecto son personal del IMP desde hace 15 y 25 años aproximadamente, ellos se acostumbraron a trabajar durante todo el tiempo de su estancia con grupos establecidos, lo cual es el principal elemento para no adaptarse a la demanda de la estructura proyectada. La información relacionada con los años que llevan trabajando los JP en la organización se puede verificar en la tabla [#1. Datos generales](#), localizada en la página 124.

El cambio de estructura departamental proyectada trajo para los Jefes de Proyecto, mayor carga laboral principalmente en actividades administrativas, presión al realizar su trabajo, falta de apoyo por un jefe directo y largos y complicados procedimientos. Sin embargo, conoceremos qué de lo anterior son problemas ocasionados por la administración y cuáles obedecen más a una cultura laboral institucional difícil de cambiar al cambiar la estructura organizacional, pues es importante considerar que cuando se cambia una estructura organizacional no se cambian automáticamente los hábitos.

La solicitud de personal, el pedir recursos y la alta rentabilidad cambiaron complicándose más después de puesta en marcha la nueva estructura son factores que aunados a lo administrativo son percibidos como una carga que trajo este cambio organizacional, además de ser elementos que ubican como nuevos. Es decir, preocupaciones que antes no existían en su dinámica de trabajo.

Sienten que se introdujeron procesos que no existían. Un Jefe de proyecto comenta: “Ahora es más carga de trabajo para el JP, el trabajo es excesivo,

tenemos que cumplir con muchos requerimientos administrativos: solicitud de personal, servicios externos, solicitud de materiales etc.”⁵⁴

En la dinámica diaria este cambio de estructura ha traído principalmente modificaciones significativas en cuanto los grupos de trabajo para los Jefes de Proyecto, ya que les es complicado encontrar a la gente idónea en cuanto preparación, conocimientos y confianza para la realización de los proyectos consideran era más sencillo antes ya que “los departamentos controlaban a la gente directamente”, de sea manera cada Jefe de Proyecto formaba a su “gente” garantizando la eficacia y calidad del trabajo.

De la misma manera, los Jefes de Proyecto también eran formados por algún gerente que depositaba su confianza en ellos y capacitaba para liderar proyectos. Con estas acciones se garantizaba capacitación y apoyo (laboral, social) dentro del mismo grupo de trabajo. Las palabras de un entrevistado son:

Ahora hay diferentes maneras de trabajar. Antes había un gerente que nos conocía y por lo tanto estaba al tanto de los sucesos, además teníamos más relación entre nosotros. Ahora las cosas son más difíciles ya que cada JP hace las cosas por su lado.⁵⁵

Las prácticas implantadas por la estructura formal proyectizada presumían terminar con estos grupos de trabajo que son conocidos en la organización como “corralitos”. Sin embargo, esta es una de las principales prácticas que se mantienen como informales dentro de la organización pero que ayudan a lograr los objetivos formales de la misma. Por ejemplo: Cuando un Jefe de Proyecto tiene en puerta una contratación por parte PEMEX suele contratar directamente a los especialistas que conocen, es decir con los que ha trabajado. Aunque la estructura formal no difunde este tipo de contratación (directa) los JP logran cumplir con los lineamientos necesarios formales para la contratación y contratar al personal que ellos desean.

⁵⁴ Entrevista realizada en Octubre 26 del 2005.

⁵⁵ Entrevista realizada en Octubre 18 del 2005.

Las principales razones de lo anterior tienen relación con la respuesta ineficaz de la parte formal de la organización con relación al personal. Desde la parte formal, un entrevistado comenta:

Para formar un grupo se hace una petición según los perfiles necesarios para cada proyecto, aunque a veces la respuesta no es a tiempo. Además, se requiere mucho papeleo, y tanto papeleo a veces está por demás.⁵⁶

Sin embargo, este método formal convive con el informal (expresado en el ejemplo anterior) principalmente porque, “En la institución no hay personal necesario. En la institución entra gente inexperta a la cual le dan cursos rápidos, pero cuando el personal llega con el JP es gente inexperta.”⁵⁷ Cuando recorro a las competencias la gente con la que trabajo es la que está desocupada. Me mandan a la gente desocupada aunque no cumpla con el perfil idóneo que estoy solicitando.⁵⁸

Otro punto con el cual están en desacuerdo es que la estructura formal plantea la existencia de varios Jefes para los Jefes de Proyecto, entre los cuales se encuentran: Gerente de Finanzas (GF), Gerente de Atención a Clientes (GAC), Ejecutivo de Producto (EP), Asesor Tecnológico de Producto (ATP). Sin embargo, ellos no sienten apoyo de ninguno, pues consideran que no cumplen con sus actividades. Algunos de los comentarios son: “no hacen su trabajo”, “no tenemos un Gerente de Atención a Clientes”, “no cumplen su trabajo todo lo tenemos que resolver los Jefes de Proyecto”. Por la existencia de este discurso los Jefes de Proyecto suelen buscar apoyo únicamente en un Gerente, aunque éste no cubra el rol indicado.⁵⁹ Por ejemplo: un Jefe de Proyecto puede recurrir únicamente al GAC para solicitar personal, revisar producto, darle seguimiento al proyecto. Esta información la podemos constatar en la tabla [#3. Intercambio de roles y vacío de autoridad](#). Localizada en la página 126.

⁵⁶ Entrevista realizada en Junio 24 del 2004.

⁵⁷ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

⁵⁸ Entrevista realizada en Octubre 28 del 2005.

⁵⁹ Relacionado con el tema de roles laborales y su relación con JP hablaremos posteriormente.

La nueva estructura es una carga que dificulta el trabajo de los Jefes de Proyecto, pues tienen que dar información a más de un jefe, lo cual perciben como trámites administrativos que se encuentran fuera de lo relacionado con las partes técnicas, tecnológicas e innovadoras de los proyectos. Por lo anterior, siguen retomando el discurso de que era mejor antes la organización pues se dice que antes los Jefes directos de los JP se preocupaban por conseguir los objetivos primordiales del IMP.

Además de las razones expuestas arriba la estructura proyectizada no funciona en su totalidad porque los Jefes de Proyecto no fueron capacitados para esta nueva forma de trabajo, provocando que recurran a las prácticas ya conocidas. Un entrevistado nos comenta:

La estructura proyectizada si funciona, pero en el IMP no ha funcionado porque el JP no fue capacitado, ni tiene apoyo de las figuras inmediatas (ATP, EP, GAC, EC), para que están si no saben ni de lo que hablamos.⁶⁰

Otra idea que planteo es que la cultura general de la organización no cumple con el grado de responsabilidad que demanda la estructura proyectizada, pues los trabajadores de la institución (como en otros lados de la ciudad) están acostumbrados a hacer las cosas que alguien más les pide, así como tener horarios específicos y tiempos rígidos. Esta estructura demanda flexibilidad en tiempo y mucha responsabilidad para lograr con éxito los proyectos, pues el personal que labora deben hacer su trabajo sin ser liderados por nadie. Un entrevistado nos comenta:

En cuanto la estructura pienso que se sigue trabajando como antes. Que aunque la estructura cambie se sigue trabajando igual, lo

⁶⁰ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

atribuyo a un problema cultural o costumbre cultural. No necesariamente a la ineficiencia de la estructura.⁶¹

Claramente la estructura es un parte aguas en las formas de trabajo, por lo cual es complicada para la mayoría de los Jefes de Proyecto, pero aunado a esto no existió (como lo mencioné arriba) preparación ni capacitación para manejarla y entenderla. Los entrevistados comentan. “No hay conocimiento de la estructura, no se tiene conocimiento de lo que debe hacer cada quien”, lo cual ocasiona confusiones en las dinámica diaria.

No hay claridad en los roles, pues las funciones de cada figura se mezclan. Por ejemplo el GAC y el EP hacen lo mismo, tenían actividades parecidas y no se definían, tampoco se sabe quien toma las decisiones.⁶²

Para los involucrados del IMP la comunicación se ha modificado pues la administración de la organización no hace llegar sus discursos a los involucrados antes de poner en marcha los cambios. Es decir, se dice que la estructura formal únicamente pone en marcha los cambios sin concensarlos, exponerlos o explicarlos. Lo anterior genera confusiones de los quehaceres diarios pues no hay claridad explicita para su realización.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo conoceremos cómo es qué los involucrados llevan a la ejecución sus labores cumpliendo con la parte formal de la organización, sin olvidar sus prácticas tradicionales y consiguiendo objetivos personales e institucionales, ello con base en las interrelaciones.

⁶¹ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

⁶² Entrevista realizada en Octubre 08 del 2005.

Capítulo III

4. Uso de la Estructura Organizacional a través de las interrelaciones y percepciones en la dinámica laboral.

Recordemos que la institución sufrió un cambio radical en la estructura organizacional, el cual ha sido difícil de manejar en la práctica para los involucrados, uno de los motivos expresados basado en sus percepciones es que no hay claridad en la nueva forma de trabajo, pues no se conoce la estructura organizacional o cómo ésta debe funcionar. Tal situación invita a los involucrados a seguir cumpliendo sus objetivos basándose en actividades que ya conocen, aunque éstas no correspondan a lo formal; además de la dificultad que representa cambiar sus hábitos. Por ello, existen para los involucrados dos grandes formas de realizar sus actividades: la primera, la que conocen como parte de la administración, por ejemplo, trámites administrativos, procesos y procedimientos explícitos que ellos deben realizar y; la segunda, la que saben y se realiza en la organización como parte de la cultura o bien, como prácticas tradicionales. Ambas prácticas conviviendo (casi siempre) como complementos en la dinámica laboral, pero que es posible distinguirlas en el interior y exterior de la cultura organización.

En síntesis, en este capítulo conoceremos la cultura organizacional con base en el conocimiento de la dinámica laboral, ya que es en donde se producen y reproducen las prácticas formales e informales a través de las interrelaciones, creando fricciones y complementos entre ambas estructuras al llevarlas a la ejecución.

Ambas prácticas, son matizadas por factores que van desde la amistad o hermandad hasta conflictos o luchas de poder; éstas relaciones suelen adquirir mayor o menor importancia dependiendo del contexto en el cual se localicen, son capaces de asumir, delegar y cambiar las prácticas. Toda esta gama de relaciones

modifica las prácticas (también las formales) en la dinámica laboral. Las palabras de un experto son:

La cuestión es cómo ciertos grupos son capaces de establecer los contenidos de los imaginarios que se convierten en los esquemas interpretativos (no sin que exista negociación en su construcción) de la estructura formal de la organización.⁶³

Por lo anterior, en el análisis conoceremos la convivencia de las prácticas (formales e informales) al interior de la cultura organizacional utilizando como principal herramienta el conocimiento sobre el funcionamiento de la estructura proyectizada.

Analizamos desde la parte formal la realización de los proyectos facturables y la percepción sobre el tema por parte de los entrevistados, con ello veremos que existen separaciones y complementos entre ambas posturas. Finalmente damos a conocer las intervenciones de los JP con otras instancias (Niveles gerenciales y Especialistas) con el objetivo de conocer los temas que son vinculados a cada actor social destacando los puntos que favorecen u obstaculizan dicha relación, así como la facilidad para realizar un proyecto.

4.1. Realización de un proyecto según la estructura formal.

Para comenzar, volvemos a referirnos a la Estructura Organizacional actual con la finalidad de esclarecer el funcionamiento de la misma basándonos en el "Organigrama Estructural" "(estructura básica)", el cual podemos observar en el tema [#3.3. Cambio en la estructura organizacional](#). (Páginas 40 a 50). La Estructura Organizacional cuenta únicamente 4 niveles jerárquicos en la organización que son:

1.- Dirección general.

⁶³ Tejera (2005:7)

- 2.- Unidad de Asuntos Jurídicos, Contraloría Interna en el IMP, 11 Direcciones Ejecutivas y 4 direcciones regionales.
- 3.- 20 Gerencias.
- 4.- Factor humano por competencias.

El organigrama sólo numera los 3 primeros niveles. Se expresa así: "...su estructura de organización básica cuenta únicamente con tres niveles, facultados para atender los actos de administración que les encomienda su Estatuto Orgánico..."⁶⁴ Lo cual es percibido al interior de la organización como falta de lugar o importancia para el último nivel, pues a pesar de que éste haga alusión a la mayor parte de la plantilla de trabajadores en la organización no cita a los Jefes de Proyecto, Especialistas, Ejecutivo de Producto, y Ejecutivos de Competencia con esos nombres, lo cual es incongruente para los JP pues no conciben una estructura basada en proyectos cuando los JP no figuran en el organigrama principal. En general, se comenta que "los JP no tienen lo necesario para trabajar con base en la estructura organizacional pues la normatividad no permite trabajar correctamente". Los mismos lineamientos del IMP no permiten que el JP o los proyectos sean el centro de la estructura. Un entrevistado nos comentó:

La estructura es una estructura fuerte, gorda que pone demasiados candados para realizar actividades, sería una empresa ideal si se quitaran esas trabas, por ejemplo: normatividad, recursos humanos y materiales. Antes no teníamos tantos procedimientos. Ahora tenemos que apegarnos a la normatividad.⁶⁵

Para continuar con el análisis recorro a la revisión del "manual del proceso IMP; proceso AP (Administración de Proyectos) por *Competencia de Administración de Proyectos*, el cual fue parte del marco normativo en 1986. Dicho documento explica los pasos que se deben llevar a cabo para la realización de un proyecto.

⁶⁴ La cita se localiza en hojas anexas a "Organigrama Estructural"

⁶⁵ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

De manera formal los Jefes de Proyecto de la institución deben seguir los pasos expresados en dicho documento para la realización de su trabajo. Es importante mencionar que los Jefes de Proyecto con los que cuenta la institución son de 13 tipos. Por ejemplo, tipo A para el registro de los gastos institucionales; B para el control de gasto de áreas administrativas; G control del gasto de gestión. Sin embargo, este análisis únicamente considera a los JP Facturables (F).

La importancia de dicho documento es que desde la parte formal éste debe ampliar los roles de los Jefes de Proyecto, y demás estancias con quienes se relacionan o las figuras que entran en dicha dinámica. Especifica las actividades que deben realizar según la administración para la elaboración exitosa de un proyecto. Éste tiene por objetivo

Aplicar las mejores prácticas en la Administración de los proyectos desarrollados en el IMP con la finalidad de satisfacer las necesidades de los participantes y cumplir con los parámetros de tiempo, costo y calidad.⁶⁶

Todos los JP de la institución deben alinear sus actividades a este objetivo. Además de éste, otros manuales o procedimientos: 1. Administrar la calidad, 2. Administrar proyectos, 3. Atender a clientes y comercializar, 4. Desarrollar competencias. Los cuatro se localizan dentro del sistema institucional de calidad y es obligación de los Jefes de Proyecto conocerlos y realizarlos.

Sin embargo, considero que según las actividades que realizan los JP pueden o no apegarse del todo a dicho documento. Ya que los proyectos son diferentes entre sí y no todos son posiblemente administrados por igual. En el caso que analizo (JP facturables) el principal cliente es PEMEX, lo que quiere decir que los JP mantienen su estructura formal en constante roce con ellos, a diferencia de otros JP que tienen clientes internos y su relación laboral únicamente es al interior de la institución. Los JP que analizamos comentan que su trabajo depende del personal de PEMEX ya que tienen que ajustarse a sus tiempos,

⁶⁶ Pág. 1 “manual de administración de proyectos”

lugares y en algunas ocasiones costos, por lo cual es casi imposible apegar sus proyectos a la documentación sugerida por la administración.

La estructura organización proyectizada, tiene como objetivo la satisfacción del cliente por medio de grupos de trabajo interdisciplinarios liderados por los JP en donde cada uno debe cumplir con sus labores basándose en su conocimiento y recursos proporcionados por la institución. Sin embargo, comentan que no tienen los recursos y medios para satisfacer al cliente, pues se dicen que la estructura no brinda las condiciones necesarias, para atenderlos. Un comentario es:

La estructura proyectizada si funciona, pero en el IMP no ha funcionado porque el JP no fue capacitado, ni tiene apoyo de las figuras inmediatas (ATP, EP, GAC, EC), para que están si no saben ni de lo que hablamos.⁶⁷

Los JP dicen que no tienen el apoyo necesario por parte del IMP para optimizar su trabajo y cumplir con la satisfacción del cliente. Comentan que fácilmente se les delegan actividades que acrecientan su carga de trabajo y presión laboral, actividades que casi siempre son vinculadas a la parte administrativa y no a la operativa. Se piensa que esto se debe a la inconsistencia presentada por la estructura organizacional y los roles a desempeñar que en ésta se plantean.

El cambio a la estructura proyectizada era necesario porque así trabajan actualmente en casi todas las empresas. Se trabaja mejor como JP pero se complica porque las funciones de los demás no están bien definidas.⁶⁸

A pesar de que la situación mencionada en el párrafo anterior es sabida por todos en el IMP, los JP facturables al igual que el resto de JP deben responder a sus clientes con base en la parte formal para administrar un proyecto. En

⁶⁷ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

⁶⁸ Entrevista realizada en Octubre 28 del 2005.

resumen, ésta implica 5 grandes pasos: iniciar, planear, ejecutar, controlar, cerrar y evaluar; ellos, componen exitosamente la realización de un proyecto, lo cual es posible gracias a la interrelación de Gerentes, Jefes de Proyecto y Especialistas.

Antes de desglosar los pasos mencionados, es importante decir que los JP deben realizar una propuesta de sus posibles proyectos para en año siguiente, ésta debe realizarse en el “POA” (Programación Operativa Anual). El funcionamiento debería ser así: antes del término del año los JP deben planear los proyectos que realizarán posteriormente y darlos a conocer por medio del software (POA) para que el gerente correspondiente acepte o rechace las propuestas, después de ello se concreta el presupuesto que tendrá cada JP. Dicha actividad serviría (según la parte formal) para conocer y administrar de una forma más eficiente el presupuesto que será asignado para cada JP, el cual puede aumentar o disminuir con relación al del año en curso. Sin embargo, según los entrevistados este mecanismo no funciona pues es muy difícil que se conozcan los proyectos que se trabajarán el siguiente año. Esto es posible únicamente cuando los JP tienen proyectos recurrentes, lo cual (en la mayoría de casos) no modifica el presupuesto que será otorgado.

En general, el funcionamiento es más sencillo pues los JP casi no usan el software con anterioridad al proyecto; éste llega a utilizarse cuando comenzará el proyecto. Es decir, cuando la propuesta ha sido aceptada por el cliente. Los pasos formales para a realización de un proyecto son:

Actividades para ejecutar un proyecto según la estructura formal.

Iniciar

Asignar proyecto. Hacer carta de inicio, objetivos principales, justificación y análisis de beneficios, análisis de ventajas y desventajas, dar de alta el proyecto en SIIMP.

1. Seleccionar jefe de proyecto. Elegir un JP de acuerdo a las características del proyecto se elige competencia y perfil.

2. Formalizar proyecto. Elaborar una carta en donde contenga objetivos y metas generales.

Planear

1. Definir alcances. Definir actividades necesarias para cumplir con el cliente
2. Elaborar programa del proyecto. Determinar la duración del proyecto, los puntos en tiempo cuando terminan las tareas, el tiempo cuando estarán disponibles los entregables y la descripción de recursos a lo largo del proyecto.
3. Elaborar presupuesto de costos. Determinar los costos y gastos del proyecto así como el precio de venta.
4. Elaborar planes del proyecto. Entregar un documento consistente y coherente en donde se informen los procesos de planeación
5. Obtener lo necesario para iniciar el proyecto. Integrar los resultados de los procesos de planeación en un documento consistente y coherente para la ejecución y control del proyecto.

Ejecutar

1. Desarrollar el equipo de trabajo. Inducir y establecer objetivos y metas con cada integrante del equipo
2. Ejecutar el plan del proyecto. Llevar a cabo las actividades del proyecto como lo determinado en el plan general del proyecto.
3. Procurar insumos externos. Obtener insumos externos requeridos en el proyecto.
4. Verificación de alcances. Asegurar que todos los entregables del proyecto hayan sido completados de acuerdo a lo planeado

Controlar

1. Evaluación y reporte de desempeño del proyecto. Recopilar los registros de desempeño del proyecto y lo compara contra lo establecido en el Plan General del proyecto

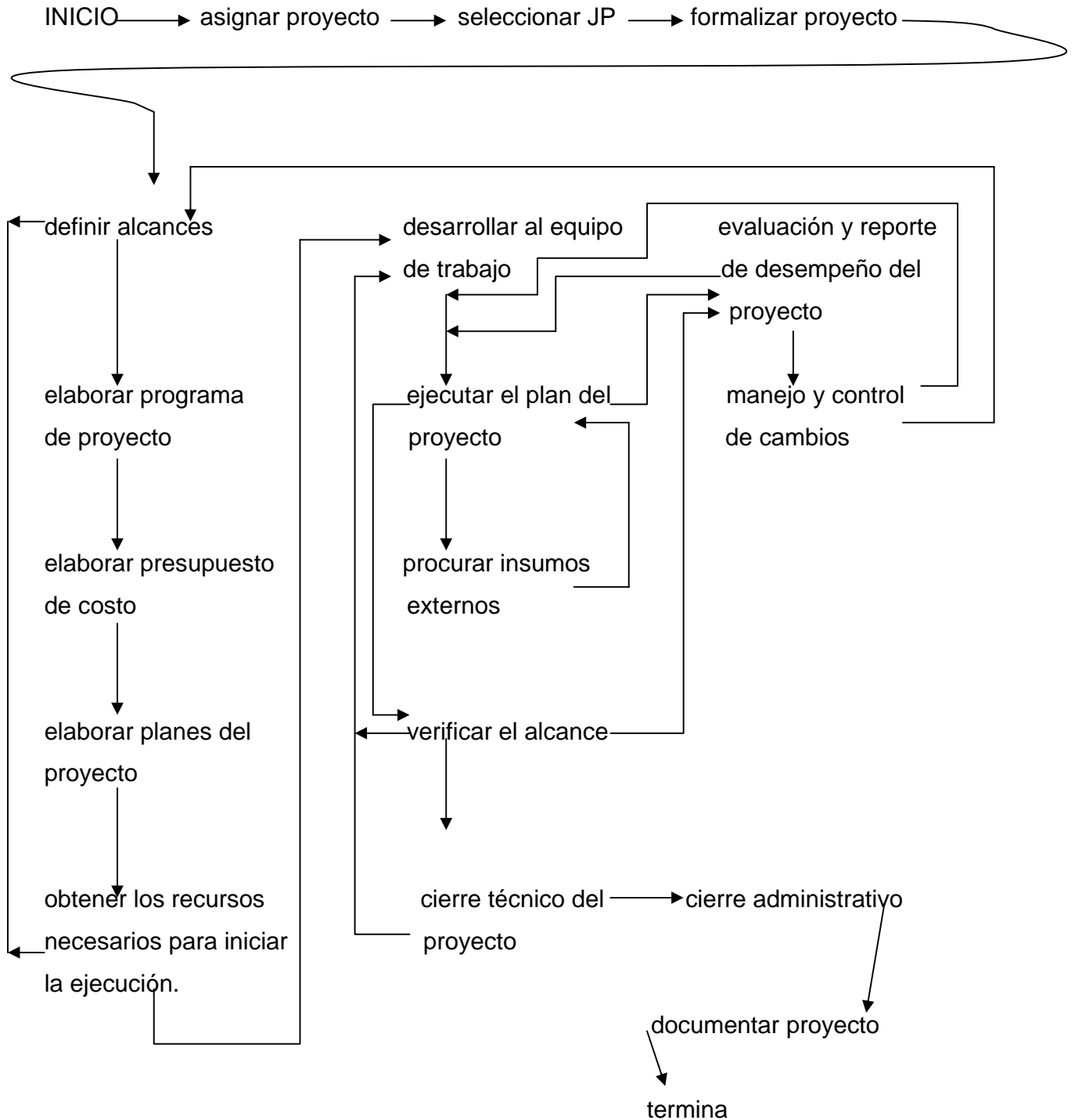
2. Manejo y control de cambios. Administrar los cambio implica prevención y correctivas de cambio, obtener autorización para cambios

Cerrar y evaluar

1. Cierre técnico del proyecto. Realizar el cierre técnico en conformidad a lo establecido
2. Cierre administrativo del proyecto. Generar, recopilar, integrar y distribuir información para formalizar la terminación de las etapas del proyecto
3. Documentar proyecto. Integrar y depurar información para el resguardo final.

A continuación realizo un esquema de la ejecución formal de un proyecto.

Esquema de la realización de un proyecto⁶⁹



⁶⁹ La información presentada a continuación se localiza en el sistema institucional de calidad.

A pesar de existir estas largas descripciones, para los JP al interior de la dinámica diaria no es tan fácil la realización de su trabajo, ellos perciben que estos pasos son sólo parte de documentos que cuando se ponen en marcha pierden su funcionalidad y facilidad, pues al realizar las actividades formalmente dichas éstas son matizadas por las relaciones sociales entrando en juego la dinámica entre diversas instancias, lo cual trae conflictos que no se resuelven mecánicamente (por pasos). Para ejemplificar este comentario menciono la percepción de los JP relacionada con la realización de un proyecto, la cual es visualizada desde otro punto de vista con relación a la parte formal.

4.2. Dinámica seguida para la realización de un proyecto.

Para conocer más a fondo cómo se realiza un proyecto en este apartado mencionamos la percepción por parte de los entrevistados acerca del tema. Esto con la finalidad de dar a conocer cómo se interrelacionan ambas estructuras (formal e informal) en la dinámica laboral, así como el principio de algunos de los conflictos percibidos por los entrevistados en el interior de la cultura organizacional.

La realización de un proyecto en el interior de la cultura implica el contacto de ambas estructuras, en expresiones llanas este funciona así: cuando un JP tiene en puerta un trabajo con su cliente, éste debe usar el software POA para dar de alta su proyecto y que éste sea aprobado para realizarse; por medio de este mecanismo también se asigna el presupuesto con el cual se llevará acabo. Posteriormente el JP debe solicitar al GAC que firme la propuesta de proyecto, la cual, se dice es localizada y concretada por el JP entre sus clientes o amigos de PEMEX. Después de estos “tramites”⁷⁰ el JP tiene la oportunidad de comenzar a trabajar en la parte técnica. Para ello debe tener el que será su grupo de trabajo, el cual casi siempre se consigue con gente conocida (otros JP) o recurriendo a

⁷⁰ Esto es visualizado únicamente como tramites aunque según la parte formal son pasos a seguir para la realización de un proyecto.

Especialistas con los cuales han trabajado. Textualmente un entrevistado comentó:

Antes de realizar un proyecto yo debo contar con mano de obra, metodología, materiales y maquinaria, estas “4 m son las que debe llevar todo proyecto de investigación”. Posteriormente seguimos con 3 fases que son: propuesta, negociación y ejecución. Todo lo anterior debe estar plasmado en un jurídico. Yo debo cumplir con todo eso para la ejecución.⁷¹

En la siguiente cita veremos que el entrevistado nos comenta quien realiza cada actividad a pesar de existir la parte formal.

La realización de un proyecto:

1.- Se hace una petición al cliente. -Lo realiza el JP en compañía de GAC-

2.- La cotización. Para lo cual se hace una propuesta técnica económica que se da de alta en el POA. -También se hace en compañía del GAC. “Es una propuesta como de 15 hojas”-

3.- Se acepta la propuesta. -Por el JP y GAC-

4.- Se hace la planeación en el SAP. -Lo hace JP-

5.- Se solicita el personal a las competencias. -Lo hace JP-

6.- Se planea el inicio. -Lo hace JP-

7.- Vemos los alcances. -Lo hace JP-

⁷¹ Entrevista realizada en Octubre 18 del 2005.

8.- Se consideran los materiales a usar. Son materiales de todo tipo, libretas, carpetas, impresiones etcétera. -Lo hace JP-

9.- Programamos mensualmente materiales, resultados. -Lo hace JP-

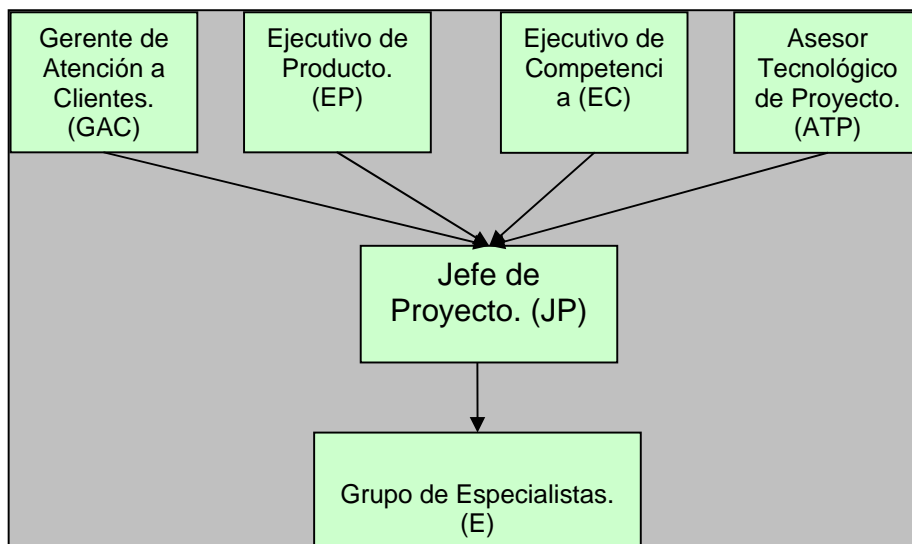
10.- Asignamos el personal. Es decir, elegimos a la gente que va a intervenir, así como sus tiempos. -Lo hace JP-

11.- Se organizan los recursos financieros. -Lo hace JP-⁷²

Se dice que aunque las actividades relacionadas con la ejecución de un proyecto tienen la intervención de diversas instancias la perspectiva de los JP es que ellos son los que finalmente realizan todo el trabajo. El discurso más escuchado entre ellos es que, en la parte formal para la realización de un proyecto no se dice quién debe realizar cada paso, lo que provoca que todas las actividades sean deslindadas a los JP, contando únicamente con su grupo de trabajo. Gráficamente la visualización de los JP sería la siguiente.

⁷² Entrevista realizada en Noviembre 18 del 2005.

Esq. 3 Visualización de los Jefes de Proyecto con los niveles gerenciales y grupo de trabajo.



Este esquema nos habla sobre la necesidad de los JP por sentirse parte de algo o alguien dentro de su dinámica laboral pues aunque (recordemos) la estructura organizacional plantea la nula existencia de grupos de trabajo o áreas, los JP recurren a la visualización de “4 jefes” los cuales ven como estancias que incrementan su trabajo cuando les solicitan realizar labores que llegaron con esta nueva dinámica y por debajo de su jerarquía visualizan a los Especialistas, los cuales forman parte de su trabajo diario. Un entrevistado nos comenta:

Ahora hay diferentes maneras de trabajar. Antes había un gerente que nos conocía y por lo tanto estaba al tanto de los sucesos, además teníamos más relación entre nosotros. Ahora las cosas son más difíciles ya que cada JP hace las cosas por su lado.⁷³

Para ahondar en la idea de que no deben existir grupos de trabajo cito: “Administración del Personal por Competencias”. Este nos dice que todo el

⁷³ Entrevista realizada en Octubre 18 del 2005.

personal del instituto se administra por competencias, lo que es definido como: Competencias: “el conjunto de conocimientos y habilidades y actitudes que permiten desempeñar con eficiencia y calidad una posición de trabajo”.⁷⁴ Las competencias tienen como principal idea que el personal no se concentre en grupos ni dependan de ellos, para que su conocimiento pueda ser utilizado con diversos Jefes de Proyecto y en varios trabajos; además, que su capacitación dependa de la organización y no de un grupo específico. A diferencia de los “corralitos”, ahora los grupos de trabajo se vuelven núcleos interdisciplinarios con flexibilidad y movilidad geográfica. En otras palabras, los JP y Especialistas deben localizarse en los grupos y ciudad en donde se requiere su conocimiento, especialidad o experiencia, lo que se consigue administrando al personal con 19 áreas de negocios o competencias. Lo cual no funciona así, pues los involucrados buscan trabajar en grupos establecidos y duraderos, lo cual es controlado (en la mayoría de casos) por el JP cuando administra su trabajo.

Desde un punto de vista formal el JP debe ser el administrador de los proyectos, lo cual debe realizar con base en la herramienta SAP, este es un software que entró como parte de la administración en el IMP cuando cambió la estructura organizacional a funcionar por proyectos. En este se deben administrar todas las partes del proyecto, lo cual se consigue por medio de “partidas” que deben ser completadas con información proporcionada por los JP. Por ejemplo: partida relacionada con viáticos, partida de horas hombre.

Comentan que el incorrecto uso de la herramienta se debe a que los JP no tuvieron capacitación, o simplemente porque no están acostumbrados a usarla, pues sienten que se pierde demasiado tiempo, por lo cual contratan personal especializado para su manejo, alterando así su grupo de trabajo y el costo de sus proyectos. La persona dedicada al manejo de la herramienta forma parte del grupo de trabajo del JP siendo contratado como un especialista más y por lo tanto costado con base en los proyectos aunque esta actividad no obedezca a la parte formal en la administración de proyectos.

⁷⁴ Administración del personal por competencias.

El grupo de trabajo, horas hombre y viáticos, forman parte de las “partidas” con las que cuenta la herramienta. El JP debe llenar la información solicitada pero, al realizarlo, los JP tienen que ingresar datos diferentes a los reales para no exceder en gasto de su proyecto, o como ellos lo mencionan “no salir en números rojos”, de ser así son sancionados por el Ejecutivo de Producto recortando el presupuesto pues él argumenta que dicho proyecto no está siendo rentable para la organización. Con relación a los viáticos la herramienta debe servir para llevar un rígido control, pero estos suelen tener un importante desfase temporal. Un entrevistado comentó:

Los problemas más frecuentes son: la falta de recursos, es decir la falta de viáticos, la falta de equipos de oficina y principalmente que no manden a la gente que se necesita, algunas veces necesitamos gente experta y no hay. No nos tienen nada a tiempo.⁷⁵

Ejemplos como el anterior afectan directamente a los Jefes de Proyectos pues ellos son quienes tienen que solucionar dichos problemas de inmediato bajo sus propios recursos. En algunos casos es más fácil solucionar problemas relacionados con materiales y viáticos con presupuesto del propio Jefe de Proyecto, pues si esperan a tener respuesta acerca de gastos por parte del SAP y posteriormente gerencia de finanzas, pueden perder el proyecto en puerta.

Estoy muy en desacuerdo con que los especialistas tenemos que estar a merced de los recursos y debería ser al revés, en IMP existe mucha burocracia. El flujo de recursos siempre va atrasado y más cuando se basa por medio de una orden; uno prefiere conseguir el dinero o los recursos por otro lado. Esto es una cuestión administrativa que atrasa los proyectos, el jefe de proyecto es quien tiene que dar la cara con nosotros y con PEMEX.⁷⁶

⁷⁵ Entrevista realizada en Junio 20 del 2004.

⁷⁶ Entrevista realizada en Julio 13 del 2004.

El SAP es la principal herramienta con la que deben trabajar los JP y la cual debe tener como consecuencia la pronta respuesta para la ejecución oportuna de los proyectos. Pero los JP perciben que ésta no está funcionando correctamente pues el manejo es complicado y la respuesta que deben tener otras instancias con base en los datos de ésta es tardada, ocasionando que el JP resuelva conflictos con su principal cliente creando un sentimiento agobiante al considerar que son ellos quienes tienen que administrar los proyectos en su totalidad.

Para abordar los conflictos principales de los JP o bien el juego diario entre las estructuras formal e informal a continuación presentamos las actividades más significativas para los JP, destacando las relaciones con diversas instancias.

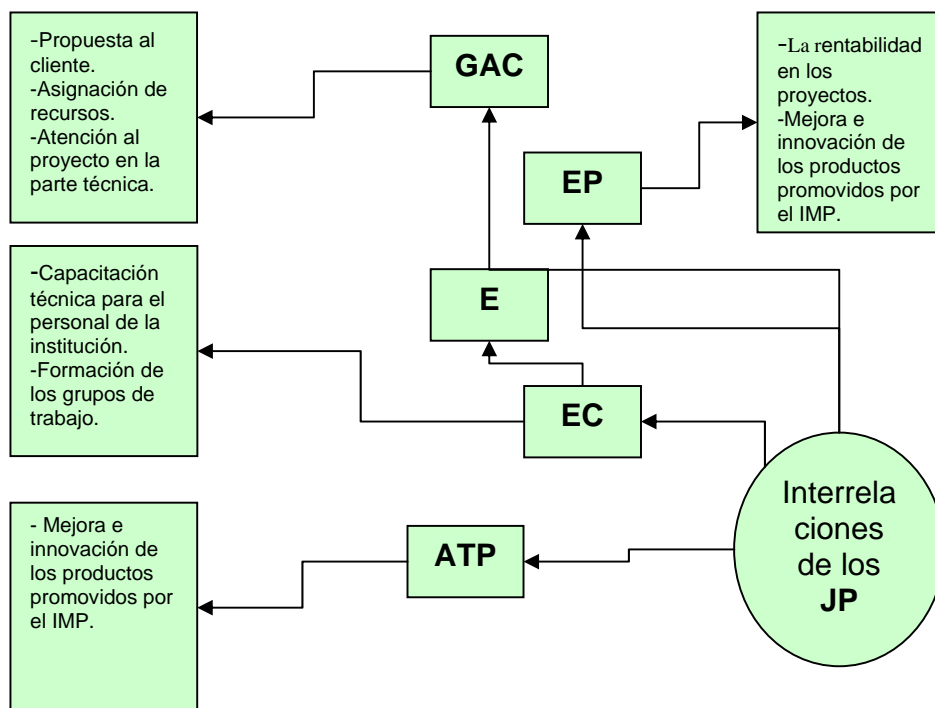
4.3. Principales interrelaciones de los JP al interior de la dinámica laboral.

Para el análisis de este tema mencionó que el total de dicho “Organigrama Estructural” hace participe a 93 personas que fungen como funcionarios de la institución, los cuales corresponden al 2% aproximadamente del total de colaboradores que forman parte de la institución, pues al año 2002 se habla de una plantilla de 4,600 integrantes. Además, cabe mencionar que “Factor humano por competencias” está conectado de manera directa con la Dirección General. De lo que se puede leer que el único nivel jerárquico por encima de ellos de forma directa es la dirección general. Además se comenta que los JP no tienen un jefe directo, pero sí varios ejecutivos con el mismo nivel jerárquico, por encima de ellos, lo cual representa para los JP mayor carga laboral a diferencia de la estructura anterior.

Se dice que durante la ejecución de un proyecto el JP es el único que está al tanto de su cliente, resuelve sus peticiones y busca que se cumpla lo acordado, ellos comentan que al lograrlo se enfrentan a diversos conflictos (que no considera la estructura organizacional) suscitados en las interrelaciones con los Gerentes y Especialistas (principalmente), las cuales van desde la propuesta del proyecto hasta el cierre administrativos. Estos conflictos como causales de actividades que en lo general incrementan el trabajo y presión laboral de los JP, adjetivos que (se

dice) no existían sino hasta puesta en funcionamiento la nueva estructura organizacional. La visualización de la mayoría con relación a las interrelaciones la represento de la siguiente forma:

Esq. 4 Interrelaciones de los JP y temas vinculados a cada nivel gerencial.



La interrelación existente entre los JP y los gerentes es vinculada a diversos temas, los cuales son el sustento de dichas interrelaciones en la dinámica laboral, además son la muestra que ejemplifica la relación de ambas estructuras al interior de la cultura organizacional.

Por lo anterior conoceremos como se relacionan los JP con cada una de las instancias mencionadas, destacando cómo debe ser cada una de las relaciones (según la parte formal) y cómo funcionan en la dinámica laboral. La parte formal de la organización relacionado con los Gerentes de Atención a Clientes nos dice:

4.3.1. Gerente de Atención a Clientes. (GAC)

El estatuto orgánico en sus XXX puntos se refiere así:

2. Atención a clientes en la prestación de soluciones y servicios de alto contenido tecnológico:

I. Desarrollar y mantener la perspectiva general de todo lo que puede ofrecer el Instituto Mexicano del Petróleo;

II. Desarrollar y mantener un conocimiento profundo de las necesidades del cliente;

III. Crear y mantener la relación con el cliente en la venta, dando seguimiento a los compromisos contraídos;

IV. Identificar y reunir las fuerzas del Instituto Mexicano del Petróleo para ofrecer la mejor solución al cliente;

V. Coordinar y asesorar en la elaboración de la propuesta, vendiendo soluciones;

VI. Evaluar y dar seguimiento al impacto de las soluciones para garantizar la satisfacción del cliente;

VII. Alertar al Instituto Mexicano del Petróleo en cuanto a necesidades futuras del cliente que pueden ser oportunidades para la investigación, nuevos productos y soluciones integrales;

X. Aprobar las propuestas de soluciones y coordinar su entrega oportuna a los clientes de la industria petrolera, petroquímica y química;

XI. Concretar los convenios específicos o contratos con el cliente de la industria petrolera, petroquímica y química en términos concertados con las Direcciones Ejecutivas correspondientes del Instituto;

XII. Administrar, proporcionar y supervisar los proyectos de los servicios, productos y soluciones de alto contenido tecnológico al cliente, en el ámbito regional de su competencia;

XIII. Dar seguimiento, a nivel macro, a los trabajos realizados por los especialistas de soluciones y servicios y productos correspondientes

al desarrollo de los proyectos, vigilando que se cumpla con los compromisos contractuales en calidad y tiempo;

XIV. Certificar la satisfacción del cliente al término de cada proyecto de solución y prestación de servicios o productos para la industria petrolera, petroquímica y química;

XXII. Integrar perfiles de análisis estratégico y económico de oportunidades específicas de la región;

XXIII. Verificar la implantación de los resultados de cada proyecto y retroalimentar a las Direcciones Ejecutivas responsables de brindar soluciones y servicios y productos de alto contenido tecnológico;

Desde la perspectiva de los JP, se dice que los GAC deben promocionar, vender, y ayudar a firmar contratos a los JP. Sin embargo, como se mencionó, esta es una actividad que los Jefes de Proyecto ven como una responsabilidad que les es delegada. Por ejemplo: Los Jefes de Proyecto dicen que a la gente de PEMEX no le interesa la estructura del IMP. Cuando necesitan algo lo pide a quien conoce, que muchas veces es el Jefe de Proyecto. Así la detección de oportunidades para la realización de proyectos muchas veces se hace directamente al Jefe de Proyecto. Aunque según la estructura es solamente el GAC quien debería encargarse de eso. Otro comentario nos dice:

Los Jefes de Proyecto son los que negocian los proyectos, ya que de no hacerlo el proyecto no se realiza. Cuando se presenta algún problema de tipo técnico, es el Jefe de Proyecto el que lo soluciona, el Gerente de Atención a Clientes soluciona únicamente los problemas administrativos.⁷⁷

La figura del GAC debería estar dedicada a atender al cliente, pero ellos no tienen relación cercana necesaria, pues muchos tienen poco tiempo en la institución o limitados vinculados con gente de PEMEX, lo anterior provoca que los

⁷⁷ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

clientes recurran a los JP acrecentando su trabajo y necesidades. Las palabras de un entrevistado son:

El GAC provee de recursos financieros y da la asesoría de las negociaciones y presentaciones de las propuestas, además vigilan el cumplimiento de los contratos y que se cumpla la facturación. En teoría debería buscar proyecto pero esta actividad la hace el Jefe de proyecto.⁷⁸

Usualmente cuando el cliente tiene alguna solicitud para realizar un proyecto busca directamente al Jefe de Proyecto que quiere que ejecute el trabajo, no importando que el procedimiento pida que sea solicitado a un GAC para que él asigne al JP. Cuando el JP acepta el proyecto, únicamente busca a su GAC para que firme la propuesta y éste sea posible. De esta manera queda casi siempre olvidado que el GAC debería mantener contacto con el cliente para detectar sus necesidades y vender proyectos con base en una propuesta teórica- metodológica que ellos mismos deben realizar. Cuando llega a ejecutarse el procedimiento que se basa en una propuesta, casi siempre es el JP quien la realiza y presenta ante el cliente; el GAC sólo la firma.

Relacionado con la parte técnica o el seguimiento de supervisión que debe brindar esta figura a los JP se dice que es nula, pues los GAC no dan seguimiento en la parte técnica, pues únicamente cumplen con trámites administrativos mientras el JP y su grupo de trabajo realizan lo propio.

Pocos son los GAC que se dedican a cumplir con su rol como se dice que “debería ser”, pues se comenta que estos gerentes tienen que cumplir con demasiados trámites administrativos que les restan tiempo para la parte técnica a realizar junto a los JP. O bien, sólo se dan a la tarea de proveer de recursos financieros a los JP por medio de trámites administrativos. Un entrevistado lo comenta así:

⁷⁸ Entrevista realizada en Noviembre 29 del 2005.

En la realidad la función del GAC no ha sido buscar trabajo, sino sólo firmar y firmar... se supone que los GAC son personas muy inteligentes pero no nos ayudan en nada... no tienen atributos para sus responsabilidades.⁷⁹

En la cultura de la organización la percepción de esta figura es más importante (a diferencia de los otros ejecutivos) para los Jefes de Proyecto, pues ellos mencionan en muchos casos que esta figura se considera como jefes directos, ya que conviven mayoritariamente. Es la figura que sienten más próxima.

La principal razón de lo anterior es la siguiente: en muchos casos cuando cambió la estructura organizacional de departamentos a proyectos los GAC tomaron el papel de jefes directos de los JP asumiendo roles y responsabilidades que no correspondían según la nueva estructura organizacional. Lo cual creó un traslape de roles en la dinámica diaria.

Sin embargo, es importante mencionar que teóricamente los entrevistados dicen que esta es una de las pocas figuras que cuenta con claridad en su rol gracias a las pláticas informales, pues a pesar de que la administración de la institución envía por correo las funciones a desempeñar de una nueva figura, los Jefes de Proyecto se enteran de dichas funciones “sobre la marcha”, o “en radio pasillo”, siempre en lo informal y casi nulamente con base en documentos oficiales. Por lo anterior, es importante decir que los Jefes de Proyecto tienen carencia de información formal.

Aunado a lo anterior en algunas áreas los Gerentes de Atención a Clientes son insuficientes para atender a todos los Jefes de Proyecto y sus proyectos, pues hay áreas en la organización que tienen más de 30 JP, los cuales deben ser atendidos por 4 GAC aproximadamente. Sin embargo, en otros negocios más pequeños de la institución la dinámica es más continua y por lo tanto la opinión con relación al trabajo es más sana. La información anterior la podemos constatar en las tablas [#4. Relación con el Gerente de Atención a Clientes. \(GAC\)](#) localizadas en las páginas 127 y 128.

⁷⁹ Entrevista realizada en Octubre 20 del 2006.

El siguiente punto que enfrentan los JP es buscar al personal que trabajará en dicho proyecto, para ello la parte formal nos dice que los JP deben solicitar por medio de un correo a los EC con base en un perfil académico el personal que se requiere para la realización del proyecto. La estructura formal nos dice:

4.3.2. La Dirección Ejecutiva de Competencias (EC)

En el Artículo 29 del Estatuto Orgánico se expone “La dirección ejecutiva de competencias tendrá las siguientes atribuciones:”

- I. Normar, regular y orientar el desarrollo de competencias y especialidades del Instituto Mexicano del Petróleo, así como establecer los vínculos de relación para la capacitación y transferencia de tecnología entre la investigación y desarrollo tecnológico y la prestación de servicios a la industria petrolera, petroquímica y química, en México y el extranjero;
- III. Desarrollar los recursos humanos de alto nivel de desempeño en las competencias del Instituto Mexicano del Petróleo;
- VI. Administrar el factor humano que integra las competencias de negocio conforme el marco de atribuciones e instrumentar un programa de reclutamiento y selección para asegurar el desarrollo de éste;
- VII. Formular e integrar el material pedagógico y didáctico de las competencias, así como de los fundamentos del desarrollo tecnológico para la industria petrolera, petroquímica y química;
- VIII. Instrumentar el proceso de empleo, formación, promoción y desempeño del servicio profesional de carrera para el personal del Servicio Profesional Carrera;
- IX. Instrumentar un sistema integral de administración del factor humano basado en el desarrollo de competencias así como vigilar la implantación de la normatividad que se expida para su efecto;
- X. Administrar el programa de becas para la formación del factor humano del Instituto;

XII. Implantar y establecer un modelo de trabajo en equipo con enfoque en el negocio que mejore el desempeño del factor humano del Instituto;

XIII. Administrar, conducir y llevar a cabo las acciones para el desarrollo de las competencias del factor humano del Instituto, y

XIV. Las demás que le atribuya expresamente el Director General.

Desde lo cotidiano, se dice que en las competencias se administra al personal con base en su perfil académico, ello con la finalidad de mandar al especialista correcto con el JP que lo requiera. El funcionamiento debería ser así: el JP con base en su conocimiento y necesidad manda un correo electrónico a las competencias para solicitar un perfil específico. Cuando el competente recibe el correo debe buscar a la persona indicada según la petición. Esta mecánica también controlaría las horas hombre en costos para los proyectos y para los JP en los entregables.

Sin embargo, la dinámica de los Jefes de Proyecto con el Ejecutivo de Competencia (EC) es únicamente para cumplir con un “trámite” de solicitud de personal, pues los JP comentan que cumplir con el procedimiento formal no garantiza la gente idónea, pues en las competencias mandan a la gente que no tienen trabajo, aunque ellos no cumplan con el perfil requerido. Por lo anterior, los JP buscan al personal con diversas opciones que responden a actividades informales. Por ejemplo, un entrevistado comentó:

Cuando necesito un especialista tengo que mandar un correo pidiendo la gente que solicito, pero lo usual en el IMP es que antes de pedir al personal a las competencias verifico si los especialistas están desocupados. Si no lo hago de esa manera pueden mandarme a alguien que no cubre el perfil. Tengo que negociar mis especialistas.⁸⁰

⁸⁰ Entrevista realizada en Diciembre 07 del 2005.

El funcionamiento real para los JP es pedir a las competencias por medio de un “tramite” el personal con el cual quieren trabajar, lo que consiguen mandando un correo con los nombres específicos de la gente deseada. Con ello se logran mantener grupos de trabajo durante años.

Con las competencias sólo es documentación que no ayuda en nada. Deberían de dar capacitación, a veces la dan pero mal organizada. Invitan a todos los especialistas, no puedo dejar ir a toda mi gente. ¿quién trabaja?.⁸¹

La otra parte que debe tener a su cargo esta figura es la capacitación técnica de los expertos. Desde la parte formal, ésta debería funcionar así: los EC deben brindar cursos para la capacitación de los especialistas cuando estos se encuentren en las competencias, es decir, cuando no están en algún proyecto. La capacitación debería brindarse a través de un “plan de carrera” que debían crear los EC para el personal de plantilla y basado en sus conocimientos de formación y experiencia laboral. De esta manera se capacitan constantemente para trabajar con mayores conocimientos cuando algún proyecto lo requiera. Se dice que esta mecánica no funcionó así pues los EC no brindan las condiciones necesarias para la capacitación de los especialistas. O bien, la poca capacitación que se da, no es la adecuada para cubrir las necesidades de los especialistas ni de la institución. Por ejemplo: existen cursos constantes de informática en diversos niveles, pero no hay cursos especializados para competir a nivel nacional.

Los EC no se ocupan de la capacitación del personal ya que no se imparte la solicitada; no son los EC proveedores del personal idóneo para la parte operativa, pues mandan a los especialistas que ellos consideran sin importar que la capacitación del personal no sea la requerida. Aunque en términos formales los EC deben encargarse de que los Especialistas tenga la capacitación necesaria para competir a nivel nacional e internacional, son los JP quienes capacitan a “su

⁸¹ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005

personal”, el cual suelen mantener a pesar de la estructura formal.⁸² Sin embargo, se comenta que los EC también tienen demasiados tramites administrativos que cumplir lo que les resta tiempo para dedicarse a la capacitación dirigida hacia los proyectos. Además se dice que los EC no tienen el presupuesto necesario por parte del IMP para brindar la capacitación demandante por los JP y sus Especialistas.

4.3.3. Principales actividades y percepciones de los Grupos de trabajo (Especialistas).

Para comenzar con este apartado comienzo por la exposición de los significados formales que se dan para los especialistas, pues son ellos quienes forman el grupo de trabajo, por lo tanto son los siguientes a analizar en la dinámica laboral relacionada con los JP.

Los Especialistas son investigadores con reconocido prestigio nacional o internacional en el campo de las ciencias aplicables en la industria petrolera, petroquímica y química; son responsables de atender y ejecutar los programas y proyectos y son los encargados de cumplir con los proyectos convenidos con los clientes, lo cual deben atender en tiempo y forma según las especificaciones solicitadas en los proyectos. Estas ideas fueron extraídas del “Estatuto orgánico del Instituto Mexicano del Petróleo” y de la explicación que acompaña al documento “administración del personal de competencias”. Sin embargo, no es una definición de rol como tal, pero sí nos deja en claro que los Especialistas y JP son los que hacen posible el principal trabajo del Instituto, pues estas dos figuras tienen a su cargo la parte operativa, lo cual genera intercambio de actividades en el desarrollo de la dinámica laboral.

En algunos casos muchos Especialistas adoptan el papel de Jefes de Proyecto según se necesite. Por ejemplo, cuando los Jefes de Proyecto tienen muchos proyectos o una gran carga de trabajo suelen pedir a un Especialista que se haga cargo de la parte operativa del proyecto y en la atención del cliente. Al

⁸² El tema de los JP y su grupo de trabajo será abordado páginas abajo.

respecto uno de ellos comenta: “Yo como especialista tengo que tratar y dar la cara ante el cliente; yo tengo que dar resultados al cliente, soy quien da la cara; aquí estoy bajo la lupa.”⁸³

Este traslape de roles se debe a la debilidad que tienen los Especialistas desde la parte formal, pues al no funcionar las competencias con relación a la solicitud de perfiles y la capacitación de personal, se modifica la dinámica entre los Especialistas y JP intentando solucionar las debilidades surgidas con la nueva estructura organizacional. Por ello continuamos ahondando en la formación de un grupo de trabajo.

Recordemos que la formación de un grupo de trabajo para realizar un proyecto depende únicamente de un trámite que debe solicitar el JP al EC, aunque este procedimiento es funcional en teoría, al interior de la organización se ha mostrado débil, pues su ejecución es casi nula: Al respecto un Jefe de Proyecto comenta:

Los equipos de trabajo según la estructura no existen. Cuando quiero a alguien digo a las competencias la gente que necesito. Eso está bien pero nosotros no tenemos ese nivel de capacitación o compromiso para eso. Necesitamos buscar proyectos para nuestra gente.⁸⁴

Ha diferencia del procedimiento formal, los Jefes de Proyecto intentan tener un grupo fijo, con el cual deciden hacer compromiso para mantenerlos con trabajo, para ello los JP se dan a la tarea de buscar proyectos todo el tiempo, para que los Especialistas puedan permanecer trabajando con ellos. Las palabras de un entrevistado con relación a éste tema son: “El trámite relacionado con pedir personal a las competencias se cumple únicamente en papeleo. Yo pido al competente siempre el mismo personal, así mantengo mi equipo de trabajo.”⁸⁵

⁸³ Entrevista realizada en Julio 26 del 2004.

⁸⁴ Entrevista realizada en Junio 29 del 2004.

⁸⁵ Entrevista realizada en Noviembre 25 del 2005.

Algunos Jefes de Proyecto que entrevistamos tienen proyectos recurrentes, por lo anterior pueden mantener a sus Especialistas, como un grupo de trabajo fijo y darles trabajo según sus conocimientos específicos en la ejecución de proyecto. Pero en otras ocasiones, los Jefes de Proyecto hacen el compromiso de mantener su propio personal al precio que sea, olvidando el conocimiento técnico y delegando actividades de oficina, por ejemplo: como secretarias, capturistas de SAP, calidad, etc. Así cuando se necesitan conocimiento técnico, los Especialistas vuelven a ser ejecutantes. Esta manera es un ejemplo de lo que un Jefe de Proyecto hace para seguir manteniendo a la gente.

En otros casos los JP comparten a los Especialistas dentro de los mismos edificios o negocios, con lo cual garantizan tener personal disponible, confiable y con los conocimientos necesarios para sus actividades. Así aunque los Jefes de Proyecto no tengan un grupo definido todo el tiempo, si tienen los Especialistas que necesitan o quieren cuando así lo disponen. Por ejemplo: un Especialista que tienen conocimientos en ingeniería industrial es contratado por un Jefe de Proyecto, pero cuando ese proyecto termina, el Especialista se va con otro Jefe de Proyecto que requiera el mismo conocimiento en ingeniería. De esta manera el Especialista trabaja con todos los Jefes de Proyecto del negocio, pero no sale del edificio o negocio; mucho menos va a las competencias. Relacionado con este tema presento la tabla [#5. Grupos de trabajo](#). Localizada en la página 129.

Estas formas de mantener a los Especialistas dentro del mismo grupo o negocio, también es una mediada para mantener las relaciones personales que existen dentro de la dinámica laboral, pues en la mayoría de los casos no es fácil para los Jefes de Proyecto tener que despedir a la gente con la cual trabajan. De esta manera tienen Especialistas cuando los necesitan, siguen conviviendo con los trabajadores de su confianza. Un Jefe de Proyecto nos comenta:

He tratado de mantener un equipo de trabajo fijo con especialistas del área, una vez adentrados en el ambiente no nos cuesta trabajo desarrollar los proyectos... tenemos buen entendimiento para el

trabajo y como éste es constante no nos los solicitan a las competencias.⁸⁶

Los Jefes de Proyecto prefieren mantenerse en contacto con “sus Especialitas”, así aseguran no perder el conocimiento y el tiempo que han invertido en su personal, cuando ellos mismos los capacitan. Además (comentan) no tienen la necesidad de lidiar con las competencias y no arriesgarse a contratar personal falto de capacitación, como (en algunos casos) lo es él de honorarios. Un entrevistado nos comenta: “No hay capacitación adecuada principalmente en la gente de honorarios”. Mucho se quejan que con tanto movimiento de personal y con necesidad de contratación por honorarios, la capacitación que se da a la gente que entra a trabajar como inexperta es pérdida cuando los mismos se van, los JP lo solucionan capacitando siempre a la gente nueva, esto les trae mayor carga y presión laboral. Algunos comentarios de los entrevistados son: “No estamos capacitados, los cursos son muy locales”. “La capacidad de la gente de honorarios se pierde”.

No puedo mantener un equipo de trabajo fijo, porque si no tenemos proyectos la gente se tienen que ir o simplemente otro JP se los lleva, y cuando nuevamente tengo un proyecto los especialistas no regresan porque no los sueltan... tengo que contratar gente nueva que tengo que capacitar.⁸⁷

Aunque este personal es más fácil de costearse que el personal de planta, la contratación del primero, provoca que los de plantilla no estén “tripulados”, lo cual es usual porque los Jefes de Proyecto se preocupan sólo por cubrir la excesiva rentabilidad⁸⁸ que se pide en la institución.

Sin embargo, cuando sólo se contrata personal por honorarios, el de plantilla no deja inversión a través de su labor para la institución, pero sigue

⁸⁶ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

⁸⁷ Entrevista realizada en Diciembre 05 del 2005.

⁸⁸ El tema de la rentabilidad es abordado páginas abajo.

percibiendo un sueldo aunque no se encuentre de un proyecto, esta situación eleva la inversión económica en sueldos (los que tienen que costearse en gran parte con los proyectos facturables) elevando los costos en los entregables (principalmente dirigidos a PEMEX) complicando la venta de los mismos en el mercado. Este círculo es poco mencionado en la institución pues los JP no muestran interés en el crecimiento económico del Instituto. Un Jefe de Proyecto comenta:

Los especialistas de honorarios son más baratos por tener tabuladores diferentes a los de los especialistas del IMP. Sin embargo, yo prefiero contratar gente del IMP aunque sea más cara. Contratar gente de honorarios está mal, me acabaría al IMP.⁸⁹

Algunos Jefes de Proyecto piensan que dado el presupuesto para proyectos no pueden contratar a gente experta, pues si lo hacen el proyecto pierde la rentabilidad requerida. Cuando intentan cumplir con la rentabilidad tienen que contratar a gente que necesitan capacitar. Al respecto un Gerente de Atención a clientes, comenta:

Los GAC y los Jefes de Proyecto tienen que deshacerse de asistentes y quedarse sólo con uno o ninguno para no salir en números rojos; recomiendo que se tenga un grupo de trabajo independiente a lo que puede cobrar el proyecto a PEMEX. Los proyectos exigen una rentabilidad que no se puede cumplir bajo condiciones normativas, pues existe un choque entre costos y rentabilidad. Se necesita contratar pura gente de honorarios.⁹⁰

Aunque no deben existir los grupos de trabajo los Jefes de Proyecto lo prefieren, pues garantizan la calidad en sus entregables, los precios y la

⁸⁹ Entrevista realizada en Diciembre 01 del 2005.

⁹⁰ Entrevista realizada en Julio 6 del 2004.

rentabilidad del proyecto. En términos generales, esto se consigue con la contratación constante del mismo personal por honorarios.

4.3.4. Principales actividades de los Ejecutivos de Producto (EP).

El tema de la rentabilidad es (en lo formal) abordado por el Ejecutivo de Producto, pues es él quien debe “controlar” los gastos de los proyectos, así como verificar que hacia el cierre, éste sea rentable para la institución.

Este tema es de suma importancia para los JP ya que sienten tener a su cargo la solución de los problemas que ocasiona cubrir la rentabilidad, así como el costo de indirectos que también son costeados por los proyectos facturables. La constante para solucionar estos conflictos suele tener consecuencias, pues se pierde espacio en el mercado laboral al incrementar los costos por arriba de los de la competencia y reducción en la calidad de los entregables. Un entrevistado sugiere:

De la rentabilidad pienso que debería existir una estructura de costos”. –Con estructura de costos se refiere a que deberían existir especificaciones claras de las cosas que se están cobrando en cada producto, así se podrían modificar los precios reduciendo los costos de algunas partes del producto-. Los JP no conocemos lo que se cobra en la rentabilidad de cada producto lo que le impide modificar el costo para hacer más óptimo. Esa parte de los productos las debería ver el ATP, pero nadie sabe. Si hubiera claridad con una estructura de costos sería más fácil innovar.⁹¹

Se dice que el costo de un proyecto para el cliente puede elevarse hasta en un 300% cuando se consideran tanto la rentabilidad e indirectos. Desde la perspectiva de los entrevistados estos aumentos están fuera de lugar pues es casi

⁹¹ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005. La información entre guiones es mía.

imposible cubrirlos. Los altos costos son atribuidos a la parte administrativa que existe en la organización. Un entrevistado nos comentó:

La rentabilidad es buena, pero muy alta, el problema radica en que existe mucha gente en el área administrativa. En donde nos pega es que nos dicen cuánto podemos gastar en material, horas hombre, etc. y nos dicen cuánta gente podemos contratar, sólo así salgo bien en rentabilidad. Según nos ayudan pero sólo nos hacen hacer más papeleo⁹².

Lo importante para los Jefes de Proyecto es “no salir en números rojos en el SAP”, pues de hacerlo pueden perder el presupuesto para el proyecto en marcha o para el planeado, por ello los Jefes de Proyecto suelen manipular las partidas (horas hombre, materiales y viáticos), al ser informadas y distribuidas casi siempre de manera diferente a la ejecución, con ello consiguen no obstaculizar su actividad. Al respecto nos comentan:

El Ejecutivo de Producto ve que los productos sean rentables, checa en el sistema la rentabilidad del 53%. Cuando la rentabilidad no es del 53% el sistema se bloquea y el EP puede desbloquearlo para seguir con el proyecto.⁹³

La rentabilidad no llega a ser un obstáculo, pero no te deja mover a gusto, antes era más sencillo porque nosotros teníamos más libertad de decidir nuestros proyectos... Antes éramos un verdadero Instituto, ahora somos como una empresa... Antes PEMEX solicitaba algo y nosotros podíamos hacerlo, ahora tenemos que esperar a que se apruebe⁹⁴.

⁹² Entrevista realizada en Junio 29 del 2004.

⁹³ Entrevista realizada en Noviembre 03 del 2005

⁹⁴ Entrevista realizada en Junio 23 del 2004.

Algunas de estas incongruencias planteadas por los JP son atribuidas a la poca o mala intervención del EP, pues se dice que esta figura sólo se preocupa por los números y no por el proyecto o los productos.

En lo formal esta figura debe involucrarse en los proyectos desde antes de su inicio para ayudar a los costos y principalmente a la innovación y actualización de productos. Por ello, continuo por conocer las actividades que debe realizar, según algunos puntos de su rol organizacional son:

- Participar en la elaboración del plan de negocio de los productos y soluciones.
- Desarrollar y mantener actualizadas las especificaciones de los productos.
- Mejorar productos existentes y desarrollar nuevos.
- Asimilar y adaptar tecnologías con perspectiva de aplicación en productos.
- Dar asesoría a Jefes de Proyecto y Gerentes de Atención a clientes sobre productos y sus especificaciones.
- Identificar áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos.
- Realizar Benchmarking de productos y aplicar las mejores prácticas.
- Incrementar en calidad y cantidad el banco de instructores.

Pocos fueron los entrevistados que hablaron de una relación técnica con los Ejecutivos de Producto. Cuando se habla de una dinámica es con un rol diferente al mencionado. Por ejemplo:

Un Ejecutivo de Producto debe de difundir los productos que vendemos, y saber donde se debe aplicar para darle solución a un

problema... parcialmente tiene mayor idea de procesos técnicos y relación con el cliente que nuestro GAC.⁹⁵

Desde la visión de los entrevistados la figura de Ejecutivo de Producto es también insuficiente para atender técnicamente los proyectos. Por ejemplo un entrevistado comenta:

El EP debe revisar las características del producto a desarrollar, supervisar la propuesta de los proyectos. A los jefes de proyecto nos molesta que sólo atienden la rentabilidad del producto, pocas veces toman en cuenta la calidad de los productos... en el EP existe un desinterés y un desconocimiento para vender los productos. No les dan recursos necesarios; sólo hay 5 o 6 personas para atender 50 o 60 proyectos.⁹⁶

A continuación podemos observar una grafica que nos expresa la relación que se mantiene entre Jefe de Proyecto y Ejecutivo de Producto en las tablas [#6. Relación con el Ejecutivo de Producto. \(EP\)](#), localizadas en las páginas 130 y 131.

4.3.5. Asesor Tecnológico de Proyectos. (ATP).

La última figura a exponer es el ATP, aunque también son gerentes es la figura menos mencionada por los JP, lo cual atribuyo a que es con la que juegan una dinámica menor y sobre la cual tienen menor claridad con relación a sus actividades; además los JP no cuentan (en lo cotidiano) con un ATP que colabore en su proyecto. Por ello, a continuación expongo información relacionada con el rol.

- Dar asesoría en la elaboración y negociación de propuestas.
- Dar asesoría y seguimiento técnico en la ejecución de proyectos, garantizando la calidad técnica.

⁹⁵ Entrevista realizada en Noviembre 14 del 2005.

⁹⁶ Entrevista realizada en Noviembre 29 del 2005.

- Proporcionar soluciones tecnológicas.
- Resolver problemática técnica en la elaboración de productos.
- Transferir conocimientos y experiencias al personal.

Los comentarios relacionados con la figura de Asesor tecnológico de Proyecto (ATP) son pocos y diversos, pues (como ya lo mencioné) es una de las figuras que está menos clara en la institución. Es decir, desconocen cual es su función o en algunos casos la confunden con otras. Algunos comentarios son: “Yo no tengo un ATP ni me interesa tenerlo. Él debería ser el responsable del proyecto o del producto en cuanto calidad o mejoras del mismo”.⁹⁷

En alguna medida considero que los Jefes de Proyecto trabajan con diversos gerentes, pero la mayoría trabajan únicamente o tienen mayor dinámica laboral sólo con uno, debido a que no tienen claridad en los roles que deben desempeñar sus jefes inmediatos o no mantienen comunicación. Algunos ejemplos son:

No hay claridad en los roles, pues las funciones de cada figura se mezclan. Por ejemplo el Gerente de Atención Clientes y el Ejecutivo de producto hacen lo mismo, tienen actividades parecidas y no se definían, tampoco se sabe quien tomaba decisiones.⁹⁸

Después de la exposición podemos considerar que a pesar de existir lineamientos formales explícitos para la realización de actividades, éstos no son suficientes para los involucrados, pues en el funcionamiento de la estructura formal no se consideran las actividades informales que son resultado de cuestiones o actividades a nivel personal. Actividades que son imposibles de controlar mecánicamente, pues éstas (casi siempre) responden a actividades tradicionales o que representan conflictos en el interior de la cultura organizacional. A pesar de ello, éstas son vistas o mencionadas como (únicamente) debilidades de la estructura.

⁹⁷ Entrevista realizada en Diciembre 19 del 2005.

⁹⁸ Entrevista realizada en Octubre 28 del 2005.

Otro ejemplo del esfuerzo invertido para el funcionamiento de la estructura organizacional es lo relacionado con la identidad, pues (en el siguiente capítulo) conoceremos que los involucrados sustentan la identidad hacia la institución en más aspectos que los considerados por la parte formal.

Capítulo IV

5. Factores organizaciones y culturales que constituyen la identidad en el IMP.

La identidad organizacional está constituida por 2 grandes factores: los relacionados con las campañas de promoción y discursos publicitados en la organización; y elementos culturales (valores) para la realización de actividades que son importantes para los actores desde su perspectiva. Con este análisis conoceremos los factores que se consideran dentro de la cultura organizacional para la construcción de la identidad, pues a pesar de existir desde lo formal algunos factores para determinarla, los actores sociales (JP, Especialistas y niveles gerenciales con quienes se relacionan) perciben una gama mucho más amplia, la cual es vista en lo cotidiano. Así mismo, las actividades y narraciones denotan los elementos que son importantes para los involucrados, ya que al ser analizadas podemos conocer los valores que forman parte la cultura organizacional, los cuales corresponden a los sugeridos por la parte formal del Instituto y en mayor medida a lo informalmente establecido, creando dos posturas que pueden ser opuestas o complementarse (querrás decir complementarias). Esta idea es apoyada con la siguiente cita: “El hecho de que cada grupo social recurra a distintas estrategias para producir y recrear sus referentes identitarios, implica resultados también diferenciados en los procesos”⁹⁹ de la vida laboral.

El tipo de identidad a la que se adscriben los involucrados, tiene influencia en la realización de las actividades, ya que ésta consigue que se apeguen o contradigan la perspectiva formal, pues dependiendo de los valores primordiales¹⁰⁰

⁹⁹ Portal (2003:45)

¹⁰⁰ El tema relacionado con los valores, será desarrollado en el capítulo.

surgen actividades y discursos que son apoyados en la identidad perteneciente a ciertos grupos, lo cual da fuerza e impulsa actividades frente a otros grupos en el interior de cultura. Por lo anterior, la identidad y su construcción se encuentran en constante dinamismo, negociando las características de sus elementos principales y consiguiendo cambios sustanciales en lo formalmente establecido. Al respecto las palabras de un experto son:

Las identificaciones sociales son procesos ideológicos, es decir, se realizan en prácticas sociales. Las identificaciones se constituyen en evidencia sociales al ser apropiadas grupalmente y en este proceso se convierten en parte de la ideología y de la cultura.¹⁰¹

Por lo anterior, este capítulo está dedicado a conocer cómo se construye y reconstruye la identidad al interior de la cultura en la organización, utilizando las narraciones acerca de su reacciones y opiniones frente a las campañas de publicidad sugeridas por la parte administrativa de la institución; de valores que manejan los involucrados en su dinámica diaria y; los tipos de reconocimiento que se suscitan al interior del Instituto. Estos elementos son analizados a continuación.

5.1. Campañas publicitarias y discursos institucionales como generadoras de identidad.

Al igual que cualquier empresa, el Instituto se esfuerza invirtiendo en campañas publicitarias como herramientas útiles para la construcción de su imagen en el mercado laboral, investigación, innovación y tecnológica a nivel mundial. Además, las campañas publicitarias deben funcionar como generadoras de identidad al crear vínculos entre los elementos de publicidad y los valores manejados por los involucrados al interior de la organización. Sin embargo, en

¹⁰¹ Portal (2003:45)

este apartado veremos que la percepción que tienen los involucrados está compuesta por muchos elementos que no son considerados en dichas campañas. La cuales, al ser analizadas (por los entrevistados) son vinculadas con el tema de la investigación; el discurso narrado lleva a crear el pensamiento que sin buena tecnología e investigación no se lleva a cabo (literalmente) lo que nos dice la publicidad. Aunque mencionen no identificarse con dichas campañas. Sin embargo, conoceremos la funcionalidad de ellas en lo cotidiano pues sí generan identidad entre los involucrados aunque tienen algunas deficiencias.

5.1.1. Misión y visión del IMP en el contexto de la cultura organización.

Estas frases son las primeras a analizar porque son el lema principal para presentar a la organización ante el mercado, la sociedad y la gente que es parte del Instituto pues son la carta de presentación en las instalaciones del IMP o medios electrónicos de la organización.

Estos lemas hacen referencia al pasado de la organización cuando los entrevistados piensan sobre el verdadero significado de dichas frases, esto les lleva a cuestionar la investigación y la tecnología actual o futura con el referente narrado tomado del pasado, el cual nos dice que antes la institución cumplía con su razón de ser y ahora no es así. La cuestión de remontar al pasado con lo que debería ser un icono actual consigue un dinamismo en la composición de la identidad intercambiando pensamientos que modifican los referentes identitarios.

En la actualidad la visión con la que se publicita la organización sostiene que: *Somos una comunidad de aprendizaje al servicio de la Industria Petrolera.*¹⁰² La institución se da a conocer así en Internet. No obstante, aunque es un lema que se localiza en pasillos, oficinas y en general en todas las instalaciones de la institución, cabe preguntarse ¿Quién conoce al IMP de esa manera?, ¿Quién de su comunidad se identifica con dichas palabras?¹⁰³

¹⁰² La Misión y Visión del IMP se localiza fácilmente en sitio del Instituto Mexicano del Petróleo.

¹⁰³ Estas interrogantes son consideradas durante todo el abordaje del tema.

Relacionado con su misión, el IMP sostiene que es transformar *el conocimiento en realidades industriales innovadoras*.¹⁰⁴ Al tomar en cuenta la frase anterior de manera literal es importante preguntarse ¿Qué tan innovadora es la institución actualmente? Y ¿Qué tipo de identidad genera? Para responder de manera inmediata podemos considerar que aunque se invierte dinero, tiempo y conocimientos teóricos en la publicidad, los involucrados no sienten completo apego hacia dichas frases.

La “Misión y la visión” son los principales lemas y son generadores de identidad para los entrevistados cuando analizamos que los JP y Especialistas sí se preocupan por cumplir con los principales objetivos que en ellos se plantea. Aunque consideren que éstos están alejados del trabajo diario y no funcionan como limitantes en las actividades de quienes laboran en la institución, ya que no son una guía para la realización de actividades y narraciones, ya que (como lo mencioné) se dice que la investigación y tecnología del IMP no brinda las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados por las frases.

El IMP propone una visión integrada por diferentes elementos de los cuales me parece importante destacar el siguiente: “Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera”.¹⁰⁵

Considero importante este enunciado porque forma parte de la imagen con la que se promueve la institución. Sin embargo, los JP y Especialistas que mantienen contacto con los productos y servicios del IMP no opinan de esa manera, la constante es que los productos han disminuido su calidad, tienen precios elevados y generan pérdida de clientes.

Con respecto a las interrogantes anteriores, comentamos que muchos de los entrevistados no conocen dichas frases de manera literal pues, aunque existan en el interior del IMP carteles, lapiceros, cuadros y demás artículos de oficina en donde se localizan la misión y visión, el conocimiento de ello es estrecho para los

¹⁰⁴ La Misión y Visión del IMP se localiza fácilmente en sitio del Instituto Mexicano del Petróleo.

¹⁰⁵ Ídem.

involucrados. Ellos suelen sólo quedarse con el discurso manejado al interior de la cultura. Por ejemplo: Se piensa que mientras la institución no vuelva a contar con tecnología de punta e investigación dirigida a PEMEX no se podrá cumplir con la misión y visión.

Los entrevistados visualizan que la investigación actual en la institución es casi nula. O bien, es nula con relación a la empresa petrolera o con dirección a cubrir a las necesidades de PEMEX. Los comentarios nos dicen: “En el IMP la investigación en un 50% cubre la razón de ser y el 50% restante no se sabe qué hacen “. ¹⁰⁶ Otro comentario es:

La institución debe trabajar para PEMEX, pero con la llegada de Chapela aumentaron significativamente los investigadores (doctores) que no sirven para nada, la única investigación con apego a PEMEX que he encontrado es la mía. Los demás se preocupan por buscar el sexo de los ángeles”. ¹⁰⁷

El discurso que se maneja entre los JP es que no hay en la institución investigación que deje resultados palpables y de corto plazo en los proyectos facturables, pues se dice que los investigadores tienen poca relación y conocimiento en la ingeniería requerida para su principal cliente. Las palabras de unos entrevistados son: “Los maestros y doctores sólo implican más dinero para el IMP... los proyectos sufren los indirectos, los proyectos son muy caros porque los altos y medios mandos del IMP cobran mucho y no ayudan”. ¹⁰⁸

Chapela no nos trajo ninguna ventaja, antes de que él llegará se vendía la investigación, con él no se vende nada. Antes sí había muchos productos. También se elevó el precio de los productos sin

¹⁰⁶ Entrevista realizada en Junio 29 del 2004.

¹⁰⁷ Entrevista realizada en Octubre 20 del 2005.

¹⁰⁸ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

justificación alguna. La rentabilidad subió para mantener a todos los huevones.¹⁰⁹

La administración del Dr. Chapela apuesta por la ingeniería realizada por académicos (en su mayoría doctores), considerando que el tipo de investigación lleva mucho tiempo para dejar frutos en la institución. Sin embargo, la parte ejecutante (JP no investigadores) sólo visualiza que la investigación no está funcionando o simplemente no existe, pues no comparten la idea de dar demasiado tiempo a la investigación y que ésta sea tan costosa para el Instituto.

Desde la perspectiva de los entrevistados (JP y niveles gerenciales) que realizan investigación se piensa que ésta no está funcionando por la falta de tiempo, argumentan que no es el tiempo suficiente para concretar proyectos de investigación. Entre ellos se cree que se necesita invertir más tiempo y dinero para generar investigación. Un entrevistado comentó:

En el caso de la investigación esta requiere de muchos más años, en algunos casos se hacen los programas pero ya no se hace nada, o no se terminan porque la estructura cambia... hay un buen nivel de investigadores pero no se le da seguimiento ni aplicación en los proyectos.¹¹⁰

El tema no es fácil de abordar ni mucho menos de resolver, pues la inversión económica está siendo mucha y la ganancia poca, por lo que también se debería realizar mayor investigación que sirva en lo inmediato, con lo cual se puede recuperar un poco de la inversión para generar mayor ganancia aumentando el apoyo en la investigación a largo plazo. A diferencia de la opinión recurrente de por los JP y Especialistas (no investigadores).

Considero que no debe dejar de existir la investigación a mediano o largo plazo para únicamente dedicarse a la inmediata, ésta es importante y puede ser de gran ayuda económica en el Instituto. También es importante que la

¹⁰⁹ Entrevista realizada en Octubre 20 del 2005.

¹¹⁰ Entrevista realizada en Octubre 18 del 2005.

investigación esté (primeramente) dirigida a la parte ejecutante de la institución pues son ellos quienes conocen las necesidades del cliente.

En el Instituto existen implícitamente tres grandes niveles jerárquicos que son: Especialistas, JP e Investigadores¹¹¹, de lo cual, podemos destacar que los investigadores tienen la mayor jerarquía, pero son los que tienen menor contacto con el cliente, por ello es importante que la comunicación en la institución sea en muchas más direcciones. Actualmente, existe una separación entre los investigadores y quienes dirigen proyectos a PEMEX, esta separación en el IMP no es la única, pues es importante considerar que su dinámica de trabajo casi no permite comunicación que intercambie necesidades entre JP e Investigadores, pues parece que los objetivos de ellos están dirigidos en distintas direcciones ya que no intercambian experiencias ni conocimientos en lo cotidiano. De ahí que es difícil establecer una dinámica laboral constante que permita la vinculación de los investigadores y técnicos.

Estos son algunos de los problemas relacionados con la investigación que existen al interior de la cultura en el IMP, además es una de las principales causas por las cuales las frases son relacionadas con el tema y son generadora de identidad, pero no representan para los involucrados cuestiones que realmente hablen sobre su actividad diaria. Por lo anterior, se encuentran pocos referentes en ellas.

En general, se piensa que la institución no cumple con su principal función, la cual es citada de forma implícita según los entrevistados en las frases con que se publicita actualmente. Dentro de las principales causas se encuentra la separación entre la investigación y la parte operativa generando divisiones al interior de la organización, con la cual se ponen en juego elementos competitivos entre grupos e intereses particulares que son matizados por valores diferentes a los planteados desde la investigación en su parte formal.

¹¹¹ Recordemos que los Especialistas y JP pueden ser investigadores, pues la investigación no está limitada a un rango jerárquico ni puesto organizacional; la mayoría de los investigadores de la institución son doctores que no tienen relación con los proyectos facturables ni con el cliente.

Podemos mencionar que existe una desagregación entre los grupos constituidos en la cultura del Instituto, olvidando que todos son parte de la organización y deben luchar por conseguir sus principales objetivos.

Otro ejemplo de esta separación es el rechazo al área de capacitación, pues ésta es la única que se dedica a impartir cursos y capacitar gente en diversos campos. Los Jefes de Proyecto consideran que esta área desprestigia y desvirtúa el quehacer de la institución, pues se deja de lado el campo de trabajo y los expertos en ramas petroleras. Un comentario al respecto es “nosotros sí hacemos investigación y andamos vendiendo café y galletitas”.¹¹²

Aunque declaren no sentirse del todo identificados con las frases publicitarias podemos mencionar que éstas se manifiestan cuando los grupo se dividen y compiten entre si por obtener prestigio cumpliendo con los objetivos de la organización. Cada grupo maneja, visualiza y narra su propio discurso con el cual aseguran ser parte de la organización y por lo tanto preocupación por cumplir con los objetivos de creación. Un ejemplo: de esta manipulación de discurso es: La gente del negocio de capacitación que nos dice: “Nosotros sí facturamos. Sin embargo, se queman las pestañas con otros negocios”.¹¹³ Al igual que otros grupos ellos sienten que no tienen el reconocimiento que deberían, (argumentan) que son los que más aportan al IMP, los que facturan más y los que menos gastan.

La gente que labora en la organización como parte técnica, sí toma en cuenta los esfuerzos realizados por parte del personal administrativo en relación a las campañas de publicidad, pues aunque se manejen elementos diferentes en cada grupo, todos (ejecutantes, investigadores y administrativos) se preocupan por cumplir con sus principales lineamientos. En este sentido la organización cumple con su objetivo en las campañas de publicidad, pues éstas incitan a la mejoría constante en el trabajo diario. Otro documento importante que sirve como guía para la realización del trabajo es el “Código de conducta del IMP”.

¹¹² Entrevista realizada en Junio 5 del 2005.

¹¹³ Ídem

5.1.2. El “Código de conducta del IMP”.¹¹⁴

Este documento debería ser consultado por todo el personal que labora en la organización pues su contenido debe ser tomado en cuenta por todos antes de realizar sus actividades, ya que en él se mencionan los valores con los cuales se debe trabajar, Desde la parte formal, “El código de conducta del IMP” debe ser un documento esencial para dirigir el comportamiento de los involucrados, pues en él se manifiestan los valores y normas que denotan un discurso ideal manejado por la institución. Además, contribuye a la identidad del IMP al ser dirigido a su comunidad.

El código de conducta al cual se hará referencia fue publicado el 27 de septiembre del 2004 y firmado por el Dr. Gustavo Chapela Castañares, en ese momento Director General del Instituto. “Este código está diseñado con base en los valores del instituto definidos como estratégicos para el dominio cotidiano de la toma de decisiones en situaciones concretas. En el “Plan estratégico institucional 2002-2006”, se definen los valores institucionales como: “...hábitos organizacionales fundamentales para realizar la misión y alcanzar la visión. También permiten analizar en forma sistemática las implicaciones éticas, producto de las decisiones estratégicas.”¹¹⁵ Además, hace explícitas algunas de las situaciones éticamente adecuadas para la institución. Llega a ser una guía del comportamiento que debe ser llevado a la ejecución. Por ejemplo:

Actitud para escuchar y aprender. Entendemos que los problemas se resuelven a través de la colaboración y el talento de todos los involucrados; nos caracterizamos por escuchar con atención y aprender todos los días.¹¹⁶

¹¹⁴ Dicho código sólo se localiza en intranet, al cual se accede únicamente con correo y clave personal.

¹¹⁵ Información localizada en el “Plan Estratégico Institucional 2002-2006”, Pág. 41

¹¹⁶ Información localizada en el “Código de conducta del IMP”, Pág. 10

Según el código de conducta el Instituto Mexicano del Petróleo es una institución que realiza actividades administrativas, de investigación, desarrollo tecnológico y de servicios especializados. Estos deben ejecutarse de manera honesta, responsable y transparente.

El código está dividido en distintas secciones: Sociedad, Estado, Clientes, Proveedores, Personal, Compañeros, Medio Ambiente, y Competidores, numeradas del I al VIII respectivamente. Cada una de ellas es acompañada en su parte final por un apartado titulado "No se vale". En esta última parte se mencionan situaciones específicas que son éticamente incorrectas para la institución. Por ejemplo, en la sección Clientes se menciona: "privilegiar indebidamente a determinados clientes en la atención y entrega de los productos y servicios requeridos".¹¹⁷ Aunque es un sólo ejemplo de muchos de los que existen en el código, anteriormente vimos que los Jefes de Proyecto mantienen relaciones privilegiadas con sus principales clientes, las cuales están por encima de lineamientos formales o roles organizacionales.

El código de conducta del IMP invita al trabajo en equipo. Es un esfuerzo por conjuntar ideales de excelencia de la institución, compromisos sociales, ambientales, tecnológicos y de investigación dirigidos a clientes, proveedores, competidores y sobre todo a la misma comunidad. La excelencia de la institución se convierte en individual, pues enfatiza la atención personal. A ese respecto el código sostiene que:

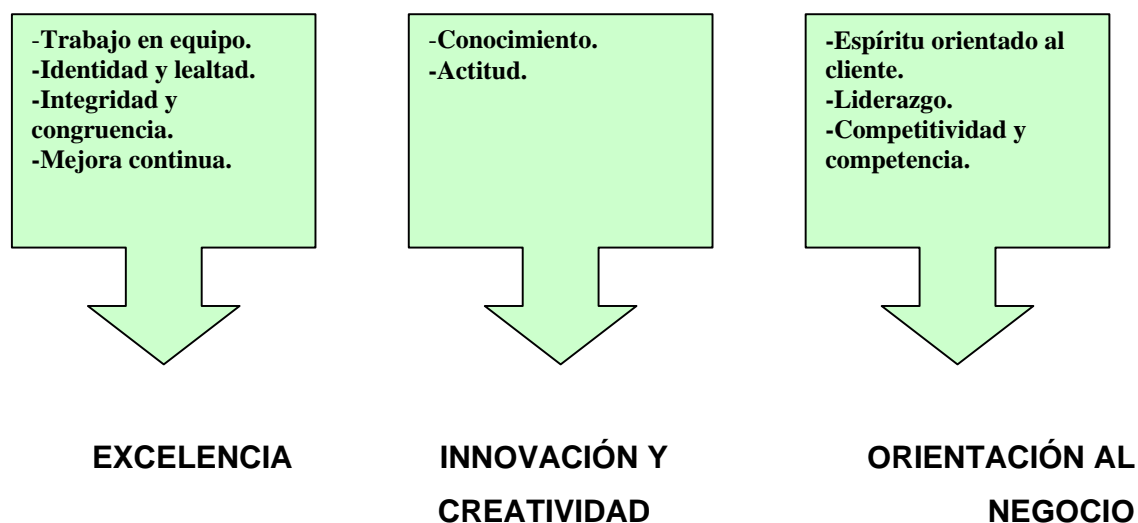
Se fundamenta filosófica y metodológicamente en la dignidad de la persona que encuentra su expresión ética en el imperativo de tratar a las personas como fines en sí mismos y no como medios o instrumentos.¹¹⁸

¹¹⁷ Ibíd. 17

¹¹⁸ Ibíd. 7

A continuación realizo un breve cuadro sintetizando la primera parte del código de conducta que se refiere a los valores institucionales.

Esq. 5 Valores Institucionales.



Desde mi perspectiva, el código enfatiza en que las decisiones se tomen correctamente y en un comportamiento basado en el trabajo en equipo; a la vez que engrandecen la participación personal. Por ejemplo en el “Plan Estratégico Institucional 2002-2006 mencionan.

“Personal”. Tenemos el compromiso, con las personas que forman el Instituto Mexicano del Petróleo, de crear un ambiente de trabajo e infraestructura propicios para la participación, productividad e innovación, que garanticen oportunidad de desarrollo integral, reconocimiento y estímulo del personal.¹¹⁹

¹¹⁹ Información localizada en el “Plan Estratégico Institucional 2002-2006”. Pág. 9.

Para continuar con esta etnografía expongo lo que opinan los entrevistados acerca del discurso que maneja la institución como generador de identidad a través de los valores institucionales.

En general, los Jefes de Proyecto conocen los valores que ha implementado la institución, la mayoría de ellos consideran que éstos son adecuados. Un Jefe de Proyecto menciona “Conozco algunos como respeto, ética profesional, etcétera, estos se encuentran en calidad”.¹²⁰ Algunos otros mencionan “Honestidad, responsabilidad, amor a la Institución”.¹²¹ Sin embargo, muchos de ellos opinan que no son lo suficientemente difundidos. Un Jefe de Proyecto comenta:

Estos se encuentran en los procedimientos de calidad, tengo confianza en que ellos se lleven a cabo, por ejemplo: la honradez, el respeto etc. Pero en el IMP nos falta difusión, cuando nos enteramos de algo es en radio/pasillo. No nos informan de nada, hemos perdido valores entre empresa y trabajadores.¹²²

Además de la falta constante de difusión en los valores institucionales faltan mecanismos en donde éstos se pongan de manifiesto para mantenerlos vigentes y validos al interior de la cultura organizacional, pues aunque algunos los conocen no se sabe si son llevados a cabo. Un entrevistado nos comentó:

Es bueno. Sin embargo, no hay un buen mecanismo para que la gente interiorice dichos valores. Uno puede leer algo Y...? No hay una inducción, es casi imposible, la gente no lo asimila porque no les interesa. En una empresa privada casi se los tatúan pero aquí no. Eso de innovar no sirvió de nada fue una labor improductiva.¹²³

¹²⁰ Entrevista realizada en Noviembre 03 del 2005.

¹²¹ Entrevista realizada en Octubre 26 del 2005.

¹²² Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

¹²³ Entrevista realizada en Diciembre 20 del 2005.

Veremos que sí se manejan valores al interior de la organización cuando los Jefes de Proyecto y Especialistas realizan sus actividades. Aunque éstos no coinciden en todos los casos con los recomendados por la parte formal, los valores que los entrevistados llevan a cabo son los que manejan en su vida personal, por ello mencionan que estas son cuestiones de educación o formación inicial y no precisamente implementaciones de una organización. Aunque los valores institucionales sean una cuestión oficial los Jefes de Proyectos piensan que son cuestiones más personales. Por ejemplo, un Gerente de Atención a Clientes comenta, “yo infundo mis valores a la gente”.¹²⁴ Entonces, los involucrados prefieren llevar a la ejecución los valores sabidos desde su niñez, con los que se han movido dentro de todos sus roles sociales a lo largo de su vida. El principal argumento de lo anterior es que, es casi imposible que la gente adulta cambie o adopte nuevos valores para ponerlos en marcha.

Si comparamos los valores mencionados explícitamente por los entrevistados con los expuestos por la institución, notaremos que en la mayoría de los casos son los mismos. Con ello, vemos que los valores implícitos que se llevan a la ejecución cotidianamente por medio de las actividades se acercan a los idóneos por parte de la administración de la institución. Para constatar la información consultar las tablas [#7. Valores Institucionales](#). Localizadas en las páginas 132 y 133.

En general, los Jefes de Proyecto llevan a la ejecución valores que les son importantes para la realización de su trabajo y para mantener buena relación con su principal cliente, no distinguiendo entre valores aprendidos en su niñez o en la institución. Por ejemplo, algunos Jefes de Proyecto comentan: “Yo considero como valores institucionales tener retroalimentación con el cliente y realizar las cosas con calidad. Esto no debe cambiar a cada rato como los demás elementos Institucionales”.¹²⁵ Este ejemplo nos deja en claro que los JP prefieren actuar con base en sus propios pensamientos o valores, compartiendo (en la mayoría de los casos) una preocupación constante por su grupo de trabajo y porque sus

¹²⁴ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

¹²⁵ Entrevista realizada en Noviembre 04 del 2005.

conocimientos sean aprendidos por otros. Algunos mencionan: “yo he formado gente dentro de los proyectos”¹²⁶, “me gusta mi trabajo y lo transmito a mi grupo”.¹²⁷

Un ejemplo de la situación anterior es que los JP suelen capacitar al Especialista que desde su perspectiva será el siguiente JP, éste se da a la tarea de infundir sus conocimientos técnicos, administrativos, abrir espacios en el mercado y ante el cliente. Esto provoca que los roles organizacionales se modifiquen cuando los Especialistas se encuentren durante algún tiempo realizando labores de un JP. Sin embargo, los JP comentan que esta es la única forma en que su conocimiento puede trascender en el tiempo y ante el cliente.

Otra cuestión a la que se enfrentan es lo relacionado con viáticos, recursos humanos o financieros, en la resolución de los problemas que ello pueda traerles, muestran valores como, gran ética y profesionalismo los cuales contribuye o fomenta la prospera relación con el cliente, pues siempre mantienen la constante preocupación por mantener una buena relación, lo cual, argumentan se obtiene gracias a un buen trabajo por los JP y el sustento de la institución. Los Jefes de Proyecto están dirigiendo sus esfuerzos todo el tiempo hacia PEMEX y particularmente hacia sus clientes, con los que conviven más frecuentemente.

A pesar de sentir que se enfrentan a obstáculos en la realización de su trabajo ellos buscan soluciones para estar bien con sus clientes. Por ejemplo: Cuando se enfrentan a problemas con relación al tiempo de entrega los Jefes de Proyecto tienen que buscar la solución, ya sea acelerando su trabajo y el de su grupo o como lo mencionan “dando la cara al cliente” para extender prorroga de tiempo. Un Gerente de Atención a Clientes comenta: “Me siento totalmente parte del IMP pues paso 50 o 55 horas a la semana, soy hecho en el IMP, no concibo la vida fuera de la Institución”.¹²⁸

En conclusión. Existen valores al interior de la cultura en la organización que matizan las actividades de los Jefes de Proyecto principalmente frente al cliente cuando mantienen preocupación por la mejora continua en los productos,

¹²⁶ Entrevista realizada en Noviembre 04 del 2005.

¹²⁷ Entrevista realizada en Noviembre 25 del 2005.

¹²⁸ Entrevista realizada en Julio 06 del 2004.

competencia al interior y exterior de la organización; y mejora en la atención. Lo cual realizan con base en la identidad que sienten hacia el Instituto.

La relación de los JP y grupos de trabajo con sus clientes es importante porque eleva el estatus al interior y exterior de la organización. Por ejemplo: entre los JP se visualiza como mejor (en lo profesional, técnico y administrativo) el grupo que tienen más proyectos en marcha, o bien, el que es más buscado por PEMEX: Un entrevistado lo menciona así:

El Jefe de Proyecto en la institución no tiene prestigio, sugiere que la figura que puede o tal vez lo tenga es el GAC. Quien puede o da prestigio a las personas del IMP es PEMEX, pues el prestigio se gana con el buen desempeño.¹²⁹

Esta importancia hacia el estatus genera un sentido de competencia entre los JP logrando mejorar su calidad, eficiencia y eficacia, cubriendo con ello otro valor importante para la organización (también) desde la parte formal.

En resumen, los Jefes de Proyecto tienen gran compromiso con su trabajo, el trabajo de su equipo y hacia la institución, esto lo observamos cuando dan lo mejor de sí al realizar su trabajo, resolver sus problemas con sus propios medios y procuran la relación con sus principales clientes. De esto podemos destacar que sí se llevan a al ejecución valores institucionales, principalmente gracias a la identidad que sienten los involucrados hacia el Instituto, ya que los valores promovidos por la organización no son del todo generadores de identidad por sí mismos.

La mayoría de los involucrados tienen identidad hacia la institución, pero es importante mencionar que ésta es gracias a otros factores y no necesariamente por las campañas implementadas por la administración del IMP. Los factores más comunes que funcionan como generadores de identidad son: el tiempo en la institución, la carrera profesional y académica que han desarrollado en el Instituto. Así como las relaciones personales fomentadas a diario con sus grupos de

¹²⁹ Entrevista realizada en Octubre 26 del 2005.

trabajo. Esta idea la podemos observar en las tablas [#8. Identidad](#). Localizadas en las páginas 134 y 135. Sobre su identidad mencionan: “Me he identificado con el Instituto porque te permite desarrollarte profesionalmente”.¹³⁰ “Me siento identificado con el Instituto más no con los directivos, la Institución me enseñó y aprendí”.¹³¹ Me siento parte del IMP y no deseo irme, aquí paso la mayor parte del tiempo, considero que la Institución es como mi casa, aquí me formé académicamente.¹³²

El factor relacionado con el ambiente de trabajo es el trabajo diario y la respuesta del grupo de trabajo. Es decir, pertenecer a un grupo claramente definido y convivir dando buenos resultados internos y hacia su cliente principal. Por ejemplo, un Jefe de Proyecto comenta:

El equipo de trabajo tiene un interés muy particular y trabajan muy bien, se sienten comprometidos con el Instituto, yo no influí en ellos para que opinaran eso, ellos se sienten satisfechos con el trabajo que hemos realizado como grupo...¹³³

La gente que labora en la institución demuestra su identidad cuando notamos (entre otras cosas) que algunos de ellos tienen otros ofrecimientos de trabajo que no aceptan porque están a gusto con la institución. Por ejemplo, algunos entrevistados comentan: “Yo disfruto mi trabajo, de mi familia, mi casa etcétera. En realidad estoy aquí por gusto, no es tanto por necesidad”.¹³⁴ “A pesar de ganar mucho en el IMP me gusta el ambiente de trabajo”¹³⁵

Muchos de los colaboradores que forman parte de la institución se encuentran en ella desde hace muchos años (por lo menos 10) lo cual resulta (en algunos casos) ser un arma fuerte para generarles identidad, muchos han realizado en ella toda su vida laboral. Lo anterior lo podemos verificar en las

¹³⁰ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005

¹³¹ Entrevista realizada en Junio 24 del 2004.

¹³² Entrevista realizada en Noviembre 18 del 2005.

¹³³ Entrevista realizada en Octubre 13 del 2005.

¹³⁴ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

¹³⁵ Entrevista realizada en Octubre 24 del 2005.

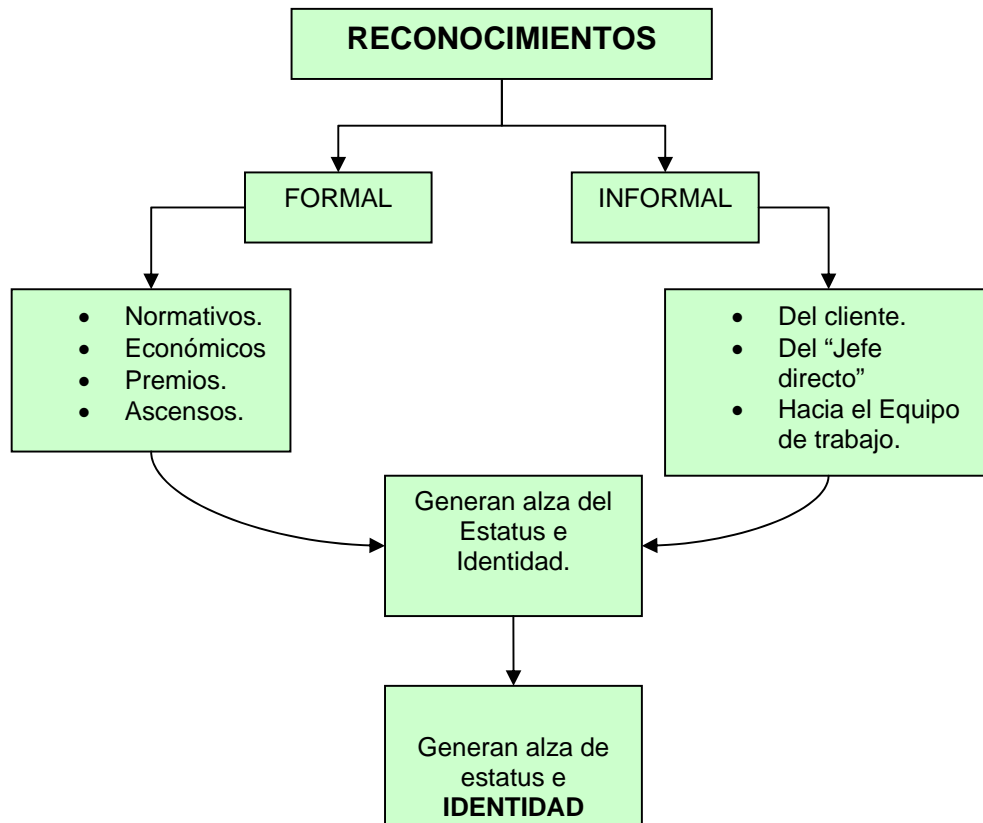
tablas relacionadas con los años laborando en el IMP, localizables con [#1. Datos generales](#), en la página 124.

El último factor importante a considerar para los Jefes de Proyecto que les genera identidad es representar a la institución fuera. Por ejemplo: frente a su competencia en el mercado laboral, el cliente, en simposios, coloquios etcétera. En estas situaciones ellos muestran orgullo al sentirse parte la institución, a demás denotan gran preocupación por laborar con más profesionalismo que la competencia. Otro elemento que es importante como parte de la identidad para los JP y Especialistas es el reconocimiento y los tipos de éste que se identifican al interior de la cultura.

5.2. Reconocimiento. Elementos importantes para la identidad.

Para los JP es importante el reconocimiento que les otorga la institución, además éste lo vinculan o visualizan en diversas formas: económicas, normativas y sociales, las cuales en conjunto son elementos primordiales para construir y reconstruir la identidad al interior de la cultura organización. A continuación conoceremos las divisiones que a lo largo del apartado mencionamos:

Esq. 6 Elementos considerados en la organización como generadores de identidad.



Comenzamos por analizar el reconocimiento institucional y los niveles de tabulación (formal), pues desde la perspectiva de los interesados (principalmente Jefes de Proyecto) no existe un adecuado reconocimiento a su trabajo; además, los niveles de tabulación no son correctos con respecto a las labores realizadas. Por tanto, ellos consideran que la remuneración por puesto es equivocada. La importancia de esto es que resta identidad hacia la institución más aun cuando se observa la parte formal. Comienzo por conocer el reconocimiento institucional hacia los Jefes de Proyecto.

La investigación al respecto me llevo a conocer el "Contrato colectivo de Trabajo 2001-2003" el cual compete a todos los trabajadores pertenecientes al Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto Mexicano del Petróleo, así como

al personal denominado de confianza, en él se hacen explícitas algunas formas de reconocimiento (económico y social), derechos y obligaciones que deben tener los involucrados. Sin embargo, en cosas más puntuales este documento considera únicamente a los especialistas. Por ejemplo: en la página 30 del Contrato Colectivo sólo aparecen niveles B y su remuneración según el número que le acompañe. El último nivel de la tabla es B-40 \$924.00”.

Todos los Jefes de Proyecto entrevistados en las zonas tienen un nivel C y son personal de confianza. En este contrato se hacen explícitas todas las condiciones de trabajo que se deben seguir por todos los que laboran en la institución, aunque no menciona específicamente al nivel C. Dentro del capítulo III llamado “Condiciones de trabajo” aparecen, divididos por cláusulas:

- Jornada laboral.
- Tiempo extraordinario.
- Descanso semanal.
- Días de descanso obligatorio y festivos.
- Intensidad del trabajo.
- Horarios de trabajo.
- Horarios especiales y por turnos.
- Adecuación de jornada de trabajo por estudios oficiales.
- Registro y control de asistencia. (Este punto otorga un Premio por Puntualidad y Asistencia).
- Vacaciones.
- Reglamentación de las vacaciones.
- Prima vacacional.

En el capítulo IV “salarios y prestaciones”. Cláusula 42. Con nombre Salarios y forma de pago menciona:

- Los salarios de los trabajadores quedarán consignados en los tabuladores anexos al presente contrato, que forman parte del mismo y que se expresan como salarios mensuales.
- Cláusula 43. Revisión salarial

- El Instituto y el Sindicato llevarán a cabo una revisión salarial anual.

Otras cláusulas que me parecen interesantes:

- Compensación por antigüedad.
- Bono de productividad. (Este bono lo gana quien no registre ausencias. Equivales al 3% del salario básico).
- Ayuda de transporte y combustible
- Aguinaldo
- Reconocimiento a la antigüedad. (Por ejemplo: “por 25 años. Diploma, distintivo de oro, 25 días de salario básico y Onza Troy”).
- Premio por puntualidad y asistencia.
- Estímulo a la permanencia.
- Capítulo VI. Derechos y obligaciones.
- Cláusula 67. Derechos de los trabajadores.
- Obligaciones a los trabajadores.
- Prohibiciones a los trabajadores.
- Obligaciones del Instituto.
- Capítulo VII. Capacitación y adiestramiento y su objeto.

Después de lo expuesto, considero que es reconocido el trabajo de los Jefes de Proyecto y Especialistas pero desde la parte normativa, también (desde la parte formal) cuentan con claridad relacionada con las condiciones de trabajo que se deben seguir, ya que este contrato es apegado a la ley. Sin embargo, al interior de la organización es visualizado como algo oficial y no necesariamente como un reconocimiento; comentan que no siempre se llevan a la práctica cuestiones como la anterior. Por ejemplo: Es común que varios entrevistados no hayan tenido vacaciones desde hace varios años. Por cuestiones como esta comentan que el documento guarda cierta distancia con relación a las actividades

existentes en la institución, pues existen pocos casos en donde se llevan a cabo los lineamientos que por ley les corresponden. Otro ejemplo de la distancia existente entre lo expuesto en el Contrato Colectivo de trabajo y las actividades diarias es lo relacionado con el tiempo que debe trabajar un JP. Un entrevistado nos dice:

Hay mucha gente que piensa que ésta es una empresa, y que los Jefes de Proyecto debemos trabajar como empresitas privadas. En este caso nosotros hacemos un esfuerzo por cumplir con el cliente, nosotros tenemos un horario de 24 horas. Algunas veces vienen proveedores en las madrugadas.¹³⁶

De este documento también se desprende que es de importancia en la cultura de la organización que la mayoría del reconocimiento y condiciones laborales son llevados a la remuneración económica y no genera directamente un alza de estatus por el reconocimiento social o logros técnicos al interior de la organización o frente al cliente. Por ejemplo, existe la queja constante que no importa el número de proyectos que concrete un JP o a cuanto ascienda la inversión que su trabajo genera a la organización. Con lo que resumen que da lo mismo trabajar mucho o nada.

El punto de mayor importancia es que no existe una relación causal entre el nivel de un especialista y las actividades a desempeñar. En otras palabras, es posible que un par de especialistas con el mismo nivel tengan actividades totalmente diferentes. Esto es posible porque la estructura proyectizada considera el perfil de preparación para asignar un nivel y por tanto un sueldo, pero las actividades a desempeñar dependen del lugar en la institución y del jefe asignado en ese momento. Con base en este funcionamiento los especialistas pueden tener mucho o poco trabajo independientemente de su nivel profesional, académico y capacitación.

¹³⁶ Entrevista realizada en Octubre 13 del 2005.

Aunque esta situación es sabida en la organización, no existe algún documento o parámetro oficial que mencione la relación existente entre actividades realizadas y nivel en el tabulador. Desde la parte formal el área que se encarga de esta situación es la de Desarrollo de Competencias (CO), en ella se realizan las evaluaciones para asignar el tabulador al personal de ingreso a la institución. Sin embargo, los parámetros que utilizan no son claros ya que no existe soporte documental.

Gracias a algunas conversaciones al interior de la institución conocimos que las diferencias en los tabuladores e igualdad de responsabilidades o puestos se deben a los últimos cambios estructurales. Por ejemplo: un jefe de departamento con nivel C-38 pasó a ser Jefe de Proyecto cuando cambio la estructura, pero lo mismo fue para un especialista con nivel C-26. Ambos quedaron como Jefes de Proyecto pero con gran disparidad en su tabulador, pues un JP con tabulador C-38 cobra 36,867.00 (percep brutas); 28,708.32 (netas) y un jefe con nivel C-26 15,882.00 (percep brutas); 13,013.40 (netas).¹³⁷ Aunque las diferencias en el pago sean de alrededor de 50% las actividades, responsabilidades y carga de trabajo pueden ser iguales, o mayores para quien percibe el sueldo menor.

Otro punto que considero importante para esta relación (actividades, remuneración) es que existen diferentes tipos de Jefes de Proyecto, estos son: Coordinador de proyecto, líder de proyecto y coordinador del proyecto. Estos diferentes JP, tienen diferentes costos en horas hombre para la institución. Sin embargo, mi percepción es que en las actividades cotidianas no existen diferencias entre estos tres cargos.¹³⁸

Por situaciones como la mencionada, muchos Jefes de Proyecto están en desacuerdo con los tabuladores asignados según su nivel profesional. La mayoría de ellos sienten que tienen tabuladores muy bajos, según o comparado con la carga de trabajo y el tiempo que tienen trabajando para la institución. Por ejemplo: Acabo de subir de nivel del 14 al 20, aunque estoy inconforme, pues considero debería ser un 24. Manifesté esta inconformidad mediante un correo electrónico

¹³⁷ Tabuladores localizados en Internet. En la Ley de transparencia se localiza la tabla de tabuladores, actualizada en diciembre del 2005.

¹³⁸ En este estudio considero los tres cargos como iguales, llamándoles Jefes de Proyecto.

pero no tuve respuesta.¹³⁹ Les molesta que la carga de trabajo sea igual para todos los Jefes de Proyecto o Especialistas, el reconocimiento desigual y los tabuladores no dictan las verdaderas capacidades de cada Jefe de Proyecto.

El discurso general mencionado por los Jefes de Proyecto y Especialistas es que, los niveles en el tabulador que les asignan son incorrectos, pues no coinciden con las actividades que tienen a su cargo. Además, muchos de ellos piensan que las actividades a su cargo son asignadas aunque no les correspondan según su nivel. Un entrevistado comentó: la responsabilidad la dan primero y después el cambio de “etiqueta” “es mala suerte ser Jefe de Proyecto”. Relacionado con el tema de ascensos un entrevistado nos dice:

No existen concursos para ser Jefe de Proyecto, ni mucho menos para subir de nivel, sólo te llega por decreto y eso es oscuro, porque cuando cambia el tabulador los niveles se modifican y no hay claridad en eso.¹⁴⁰

La manera de ascender o subir de nivel es de acuerdo al aumento de responsabilidades, pues desde la parte formal, no hay un esclarecimiento de los motivos de ascensos. Un entrevistado comentó: “Cuando me ascendieron (hace una semana) solicite un tabulador de niveles. No me pudieron dar algo que explicara los niveles. Y sin embargo, ahora sí existe un reconocimiento”.¹⁴¹

Además de que no existe claridad en la forma de ascender o cambiar de nivel se dice que es injusto que los reconocimientos y mejores salarios sean para la gente externa a la institución y no para la que ha trabajado en el IMP durante muchos años. Por ejemplo: Se escucha constantemente que cuando la dirección de la institución ha estado a cargo de gente relacionada con el ámbito académico entran a trabajar a la organización doctores que no cuentan con experiencia para laborar eficazmente, pero son colocados en puestos altos y por tanto con buenos salarios. Por cuestiones como esta existe gran desconfianza relacionada con el

¹³⁹ Entrevista realizada en Julio 14 del 2004.

¹⁴⁰ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

¹⁴¹ Entrevista realizada en Junio 29 del 2004.

tema, los JP que desean ascender no creen en la claridad de los concursos para colocarse en puestos ejecutivos. Algunos comentarios relacionados con el tema son:

Desde que entro Barnes nos dieron en la madre, sabemos que llega gente de la UAM a ocupar grandes puestos, y otros esperando la oportunidad durante años, da coraje es como si alguien se mete a la fila, a nosotros eso nos pega pues ¿qué pasa con nosotros?.¹⁴²

No existe un escalafón para ascender a los puestos de mandos ejecutivos. A pesar de existir los concursos regidos por la ley de transparencia y lanzados en convocatorias internas y externas. Considero que en la mayoría de los casos son designados.¹⁴³

En la institución se abre una convocatoria que es enviada por Internet a toda la comunidad del IMP para concursar por algunos puestos ejecutivos o gerenciales. La mayoría de los entrevistados duda de la transparencia de estos concursos ya que los resultados de los mismos casi no se dan a conocer, solamente se enteran cuando gana alguna persona, la cual muchas veces ya se sabía que ganaría desde antes de concursar. Los resultados de las preguntas sobre este tema las encontramos en la tabla [#9. Concursos](#). Localizadas en la página 136.

Al interior de la organización se piensa que no existe un verdadero reconocimiento para los JP, ya que no tienen oportunidades de ascenso, acceso a mejores tabuladores y crecimiento basado en la capacitación, esto genera que visualicen un nulo crecimiento económico, laboral o académico, afectando con ello la identidad de los involucrados, pues se sienten desprotegidos o sin apoyo del Instituto lo que provoca disminución en el sentimiento de ser parte del IMP y querer lo mejor para la institución.

¹⁴² Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

¹⁴³ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

La parte que por ley debe otorgarse a los JP no es percibida más que como necesaria en el contexto nacional para un trabajador de gobierno, razón por la cual no es un factor generador de identidad. Desde mi perspectiva el único reconocimiento que les da la administración de la organización y que puede generar identidad, son los premios que se otorgan anualmente. Aunque es importante mencionar que estos no son directamente al JP.

Estos reconocimientos anuales son otorgados en los aniversarios de la institución, para su publicidad se convoca a los posibles concursantes por la red interna; son enviados y dirigidos a todo el personal del IMP. Éstos son:

- Premio anual IMP. Otorgado a los tres mejores proyectos.
- Premio IMP a la Formación de Recursos Humanos. Participa el personal con aportaciones relevantes para el desarrollo humano.
- Premio a la trayectoria distinguida. Participan técnicos, profesionistas e investigadores que hayan conseguido desarrollos trascendentes.
- Premio IMP a la Gestión Administrativa. Para el personal que haya contribuido al logro de las tareas sustantivas de la Institución.¹⁴⁴

En el mismo correo están expuestas las bases para los interesados.

Con relación a estos 4 premios otorgados por la institución los entrevistados hablaron poco del tema. Algunos comentarios fueron: “Existe el premio al JP cada año, en el cual se otorga un diploma por su desempeño profesional”¹⁴⁵. “El único reconocimiento que tengo de la institución es un papel que ellos me dieron por tener 20 años trabajando aquí.”¹⁴⁶ En general, se conocen los premios que otorga la institución de manera anual, más el relacionado con la antigüedad en la institución, éste suele generar identidad. Sin embargo, no perciben alguno como

¹⁴⁴ Dicha información ha sido extraída del correo electrónico enviado al personal y proporcionado para esta investigación por uno de ellos.

¹⁴⁵ Entrevista realizada en Noviembre 24 del 2005.

¹⁴⁶ Entrevista realizada en Noviembre 22 del 2005.

dirigido a la figura de los JP, lo cual es visto como falta de importancia hacia la figura.

Es importante para los Jefes de Proyecto el estatus con el que pueden contar dentro de la institución pues consideran que ellos son la parte central al ser la parte facturable y los que tienen principalmente contacto con el cliente. Sin embargo, consideran que la institución no se esfuerza por mantener su trabajo y su figura en condiciones adecuadas. Comentan que aunque son ellos quienes hacen la mayor aportación económica al Instituto su trabajo es poco reconocido. Algunos comentarios son los siguientes:

El Instituto no reconoce el trabajo de los Jefes de Proyecto, sería deseable que lo hiciera, ya que como las cosas cambian constantemente y surgen nuevas necesidades se debería de tener motivada a la gente. A nosotros nos dan más funciones y menos dinero.¹⁴⁷

Hace falta en la institución un sistema de reconocimiento al esfuerzo y trabajo de los líderes de proyecto, es importante difundir sus conocimientos, para que sean merecedores de un prestigio y un reconocimiento institucional, porque muchas veces el que llega a reconocer el trabajo es el cliente y no el IMP.¹⁴⁸

Algunos de los entrevistados desearían que se reconocieran sus funciones como Jefe de Proyecto, y no sólo la percepción económica por nivel de tabulador, pues las responsabilidades del puesto son demasiadas. Se dice que además de no tener un reconocimiento están en constante riesgo de perder su trabajo. Un entrevistado nos dice: “De nada serviría que te reconozcan en la institución, pues de todas formas te corren por un mínimo error que cometes y no te permiten

¹⁴⁷ Entrevista realizada en Noviembre 17 del 2005.

¹⁴⁸ Entrevista realizada en Diciembre 05 del 2005.

corregir.¹⁴⁹ También existe el riesgo de ser despedidos o ser sólo especialistas cuando no tiene proyectos en marcha.

Por ello los Especialistas prefieren no ascender a JP, cuando lo hacen es únicamente por elevar su estatus y no por el salario. Un Especialista puede tener un salario más alto que un Jefe de Proyecto y muchas menos responsabilidades. Relacionado con el tema podemos observar las tablas en donde se localiza el nivel en el tabulador y años trabajando en el Instituto. Éstas se encuentran con [#10. Tabuladores](#). Localizada en la página 137.

En conclusión, los Jefes de Proyecto elevan (un poco) su estatus cuando son reconocidos por la parte formal (económica, Normativos, premios y ascenso), lo cual genera un poco de identidad hacia la institución, pero esos no son los únicos elementos a considerar dentro del reconocimiento. Recordemos que por la parte informal localizamos: reconocimiento por parte del cliente, de sus Jefes inmediatos y para su grupo de trabajo. Un entrevistado comentó:

El reconocimiento institucional se da de muchas maneras, pues empezamos desde el cliente cuando nos comenta que queda satisfecho por nuestro trabajo, también el reconocimiento por parte del GAC, además nos reconoce el trabajo al interior de nuestro equipo.¹⁵⁰

En casi todos los casos la mayor satisfacción es el trabajo del equipo, el reconocimiento de la calidad por el cliente y la buena evaluación para el grupo de trabajo. Algunos comentarios al respecto son: “quien nos reconoce nuestro esfuerzo y dedicación es el cliente, pues siguen buscando nuestros servicios por la calidad”.¹⁵¹ “Me reconocen más afuera (PEMEX) que adentro (IMP)”.¹⁵² Comentan que es ahí cuando se refleja todo el esfuerzo que tuvieron al realizar un proyecto, esfuerzo que es mediado por la satisfacción personal y por la identidad existente hacia el Instituto. Además es un reconocimiento que da fortaleza al

¹⁴⁹ Entrevista realizada en Octubre 18 del 2005.

¹⁵⁰ Entrevista realizada en Noviembre 18 del 2005.

¹⁵¹ Entrevista realizada en Octubre 28 del 2005.

¹⁵² Entrevista realizada en Octubre 14 del 2005.

equipo de trabajo, pues crecen las experiencias laborales, la capacitación y las relaciones personales con lo que se solidifica el equipo buscando más y mejor trabajo para el futuro. Esta también es una causa por la cual es difícil desintegrar los equipos de trabajo o que los especialistas se encuentren en constante movimiento en diversas áreas y distintos JP.

Este tipo de reconocimiento también funciona como un engrane importante en la dinámica de contratación de PEMEX hacia el IMP pues la calidad, atención y en general el reconocimiento del cliente es uno de los principales causales para ser contratados. Y en el interior de la organización un gran incentivo y constante para mantener la competencia, la calidad y la mejora continua entre los JP y Especialistas (principalmente).

El otro tipo de reconocimiento que esperan los especialistas es de los JP, y los Jefes de Proyecto lo esperan “del Jefe inmediato”, es de persona a persona; pero éste casi no existe, los Gerentes no se dan a la tarea de reconocer a los JP de forma personal, llegan a hacerlo pero a través de los números que existen en los tabuladores, principalmente cuando aumentan el presupuesto para los proyectos, o aceptan nuevas propuestas. Podemos decir que este es un reconocimiento implícito en las actividades diarias y no un reconocimiento a la persona y su trabajo. Esta es una de las causas que mencionan los involucrados como “desprotección” por parte de sus “jefes inmediatos”, el discurso existente también nos dice que los JP no tienen apoyo de nadie ya que se encuentran solos independientemente de trabajar exitosamente o tener conflictos. Por ejemplo: comentan que los EP únicamente se comunican con los JP cuando éstos tienen problemas relacionados con la rentabilidad, pues de lo contrario no saben nada de la figura. Nunca se comunican para felicitar cuando la rentabilidad es correcta o buena para la organización. Un entrevistado nos comentó: “Desearía que el esfuerzo realizado por nuestro trabajo fuera reconocido, pues no es justo que no nos reconozcan nuestro trabajo... inclusive me reconocen más afuera (en PEMEX) que en la Institución”.¹⁵³

¹⁵³ Entrevista realizada en Octubre 14 del 2005.

Los JP también desean una preocupación más personal por parte de sus inmediatos. Sin embargo cuando consideramos que hay áreas en la institución con más de 30 Jefes de Proyecto y muy poco personal de nivel gerencial sabemos que es imposible la atención personalizada, en comparación con ellos. Un entrevistado de un área pequeña nos comentó:

Tengo un liderazgo nato en mis funciones, hago las cosas bien, demuestro que quiero trabajar. Trato de infundir que somos un equipo de trabajo y no permito que digan: no puedo, o no se puede. Yo escucho a quien lo necesita y los ayudo según puedo hacerlo.¹⁵⁴

Estos son algunos de los factores de importancia dentro de la cultura organizacional que sirven como generadores de identidad para los involucrados, pues conocimos que aunque la administración de la organización considera algunos, en el interior se engrandecen otros; los mismos que son usados como justificantes para mantener actividades informales, manteniendo con ello la funcionalidad de la parte formal y la identidad de los involucrados hacia el Instituto.

¹⁵⁴ Entrevista realizada en Julio 5 del 2004.

Capítulo V

6. Conclusiones significativas.

En los capítulos anteriores hemos expuesto algunas de las acciones y narraciones suscitadas en el interior de la cultura organizacional existente en el IMP, de las cuales podemos destacar que existe la constante por parte de los involucrados por trabajar con actividades correspondientes a las estructuras formal e informal, casi siempre ambas como complementos para conseguir los principales objetivos de la organización. Sin embargo, esta dinámica constante de ambas estructuras da como resultado una forma diferente en la realización de actividades, las cuales no corresponden a una ni otra puramente. Los actores sociales están involucrados en la dinámica laboral sin distinguir entre una y otra, únicamente con la preocupación constante por cumplir con sus objetivos de trabajo, tomando para ello elementos de ambas. Las causas, o justificación para trabajar con ambas estructuras son el imaginario colectivo, las relaciones interpersonales al interior y exterior de la organización y los rasgos considerados por los involucrados como generadores de identidad hacia la organización, éstas mantienen como constante los estragos con relación al cambio en la estructura organizacional formal.

Recordemos que la institución ha sufrido importantes cambios relacionados con la estructura organizacional, lo cual ha ocasionado al interior de la cultura que: se rechace la formal de trabajar planteada por ésta; que se conserven actividades anteriores; o bien, que surjan nuevas actividades, aunque éstas no correspondan a lo planteado. Estas reacciones por parte de los involucrados en el interior de la organización son atribuidas a diversas causas, entre ellas podemos destacar que no existió un mecanismo que ayudara a implantar las condiciones para aceptar un

cambio importante o radical con relación a lo acostumbrado. Además, no existió un consenso en donde se consideraran opiniones de la parte dedicada a la gestión, y no sólo la parte administrativa. Por lo que, los involucrados siguen trabajando como lo acostumbran. En términos generales se piensa que este cambio fue implantado arbitrariamente. Las palabras de un experto nos dicen:

No se percibe una causalidad o racionalidad en los cambios; éstos son, sustantivamente, gestos autoritarios o resultado del desconocimiento. Siendo así, se abre el campo para sostener que no existe relación entre el cambio organizacional y las necesidades del IMP de generar los procedimientos para convertirse en una institución con capacidades de competir en el mercado petrolero.¹⁵⁵

Existe una importante separación entre las acciones sugeridas por la parte administrativa de la organización y las necesidades mencionadas por los involucrados, las cuales son primeramente vinculadas al pasado de la organización, pues existe la constante por recordar el pasado como un referente de mejoría para los involucrados, el cual llamamos imaginario colectivo.

En la organización existe el pensamiento, que anteriormente las condiciones con las cuales se trabajaba en la organización eran mucho mejores, este discurso forma parte del circuito de comunicación en la organización no importando si el involucrado vivió dicho pasado o lo conoce únicamente a través de las narraciones. Es importante destacar que este discurso se ha ido modificando con los años y a pasando de generación en generación, por lo cual no podemos hablar de una historia certera narrada a través de éste, pero independientemente de su veracidad, sigue teniendo el mismo efecto al interior de la cultura, pues el pasado siempre es un referente de mejoría. Este imaginario se alimenta constantemente de la historia mencionada sobre la organización.

El imaginario escuchado sobre la historia de la organización habla de una actual desatención que viven los JP. Mucho se dice que ellos, tenían las

¹⁵⁵ Tejera (2003:173)

condiciones idóneas para lograr su trabajo y por medio de éste conseguir los objetivos primordiales de la institución. Estas condiciones abarcaban primordialmente el uso de recursos y tecnología de punta, la cual es casi nula actualmente en la organización y visible en la baja calidad de los productos. Estas son dos causas por las cuales la organización ha perdido terreno con relación a las ventas de servicios y productos, pues es un hecho que la tecnología utilizada actualmente, la preparación de los Especialistas y la calidad de los entregables es (en términos generales) baja en comparación a la condiciones anteriores y al mercado actual de competencia.

El punto más importante de la idea anterior es que los JP perciben que están fallando con la respuesta a la demanda de su principal cliente, pues se comenta que la administración actual de la organización no tiene nada que ver con las necesidades solicitadas por PEMEX, lo cual es resuelto gracias a las relaciones sociales y de poder que existen entre el personal de ambas instituciones. Se dice que de no ser por estas relaciones existentes sustentadas históricamente, el trabajo solicitado al IMP sería mínimo.

La nueva estructura organizacional obstaculiza las relaciones entre el personal de ambas institución, pero al mantenerlas da pie a relaciones informales, pues, los JP prefieren mantener una relación conservadora con sus clientes, la cual implica una atención personal.

Relacionado con las relaciones interpersonales en el interior de la cultura organizacional los JP ven en éstas las principales causas por las cuales el trabajo ha aumentado significativamente al incrementarse la parte administrativa, desviando con ello la atención que antes se brindaba hacia la parte técnica u operativa de los proyectos. En términos generales, se comenta que las relaciones entre los niveles gerenciales y los JP únicamente son para cumplir (con la parte forma) con trámites administrativos, lo cual es percibido como carga y presión laboral para los Jefes de proyecto, más aun cuando se compara con la estructura piramidal. En la cual se percibía un jefe inmediato que brindaba el apoyo necesario para resolver problemas (técnicos y administrativos) relacionados con los proyectos. Aunado a esto antes los JP tenían a su cargo un grupo de trabajo

fijo con el cual hacían posible sus objetivos laborales y un jefe al cual recurrir cuando se enfrentaban a problemas.

Dentro de los principales objetivos de la estructura proyectada se encuentra la desintegración de grupos de trabajo fijo, coloquialmente nombrados en el interior de la organización como “corralitos”. Sin embargo, este punto toma fuerza como parte de las actividades informales cuando los JP siguen conservando sus grupos de trabajo a pesar de la parte formal para la distribución del mismo. Con ello se demuestra una importante debilidad en la estructura proyectada, la cual es atribuida a las competencias. Se piensa que éstas no cumplen con su función, pues la capacitación del personal y la distribución del mismo no están respondiendo a las necesidades de los JP o bien, de los proyectos. Sin embargo, las condiciones con las cuales fue puesta en marcha la estructura organizacional no fueron adecuadas con relación a las competencias, pues el personal encargado de ellas no tienen la autoridad, el conocimientos técnico y el presupuesto requerido para dar la atención demandada por los JP.

Es importante mencionar que en la dinámica interna de las competencias no se consideró que los conocimientos técnicos y científicos entre los Especialistas y JP son desiguales, causa por la cual los JP prefieren mantener su grupo de trabajo, pues con ello garantizan que el conocimiento de sus Especialistas sea para sus proyectos y la capacitación de los mismos sea explotada en el interior del grupo.

Mantener un grupo de trabajo se logra a través de las relaciones personales y de poder existente entre los JP, Especialistas y Competente, pues es suficiente una llamada o correo electrónico para que los Especialistas sigan concentrados en grupos. Así, se sienten protegidos y alejados de la incertidumbre que les crea las competencias, pues ellas representan Especialistas mal capacitados en los que se tienen que invertir demasiado tiempo para su capacitación.

Otras causas por las cuales se mantienen los grupos de trabajo son (1) lo relacionado con el cliente, pues muchas veces éste prefiere conciliar o contratar directamente a los Especialistas para algún proyecto. O bien, el mismo cliente solicita a través del JP o Gerente trabajar con algún Especialista. La siguiente

causa (2) es la que nos habla de la parte social, pues es difícil deshacer grupos ya establecidos cuando existen relaciones personales en su interior, ya éstas dan un lugar importante para cada actor social al sentirse parte de un grupo, pues es menester de toda persona el sentimiento de pertenencia, más aun cuando se comparte “un repertorio de conocimientos y actuaciones más o menos legitimados y compartidos, fruto, en buena medida, de la construcción simbólica”,¹⁵⁶ del grupo en cuestión.

Así mismo, recordemos que la parte social o humana es importante para los actores sociales, pues al analizar la publicidad y el reconocimiento por parte de la administración como generadores de identidad, vimos que éstos son rebasadas por los elementos considerados en el interior de la cultura. Si bien, los esfuerzos reflejados en la implantación de valores, reconocimientos económicos, premios etcétera, son elementos considerados e importantes para la generación de identidad hacia la organización por parte de los involucrados; tienen algunas debilidades al dejar de lado elementos importantes como (por ejemplo) la alza de estatus o el cliente. Elementos que como parte de la identidad existente en la organización se localizan en constante juego, propiciando actividades informales, pues la búsqueda y permanencia de ellos se encuentran en este tipo de actividades. Esta situación, (al igual que muchas) es atribuida al mal funcionamiento de la estructura organización pues se dice que ésta no considera la parte humana de los involucrados, pues la estructura está diseñada para sólo espera resultados exitosos, dejando de lado las necesidades para conseguirlos.

En general, los actores sociales de la organización mantienen relaciones informales por dos principales causas, la primera nos habla de sus costumbres y elementos importantes para la exitosa realización de su trabajo; y la segunda, responde a debilidades reales en la estructura proyectizada. Sin embargo, estas actividades informales son prioritarias para el funcionamiento de la organización, pues la existencia de ellas ayudan y mejoran el funcionamiento formal.

¹⁵⁶ Reguillo (2000:258)

Bibliografía.

Abravenel, Allaire, Firsiroto, Hobbs, Pouport, Simard, 1998 **Cultura Organizacional**, Buenos Aires, Ed. Amorrortu, pp. 412

Aguayo y Portal en Margarita Zarate, 1997 **La categoría identidad en la antropología mexicana actual**, en Inventario antropológico. Anuario de la revista Alteridades Vol. 3, México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 110-119

Audirac, Carlos A., V. de León, A. Domínguez, M. López, L. Puerta 2004, **ABC del desarrollo organizacional**, México, Ed. Trillas, pp. 110

Barba A., Antonio, 2002 **Calidad y cambio organizacional : ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE /Antonio Barba Alvarez.**, México, D. F. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Comisión Federal de Electricidad, pp. 459

Bronislaw Baczko, 1991 **Los imaginarios sociales: memorias y esperanzas colectivas**, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, pp.199

Campero, Guillermo; Mendoza Lilia 1980, **Relaciones laborales en la empresa paraestatal de transformación**, México, Secretaria del Trabajo y Previsión social Instituto Nacional de estudios del trabajo, pp.241

Durkheim, Emile, 1982, **La división del trabajo social**, México, Premia, pp. 491.

Geertz, Clifford, 1987 (1973) **La interpretación de las culturas**, Barcelona, Gedisa, pp. 387

Giddens, Anthony, 1995 (1984) **La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración**, Buenos Aires, Amorrortu, pp. 412

Giddens, Anthony, 1990 (1987) **La teoría social hoy**, Madrid, Alianza, pp. 537

Gómezjara, Francisco 1984, **El diseño de la investigación social**, México, Nueva Sociología, pp. 359

Howard Bartley, S.,1985 **Principios de percepción**, México, Ed. Trillas, pp. 581

Instituto Mexicano del Petróleo 2004, **Código de conducta IMP**, México, IMP, administración 2002-2006

Instituto Mexicano del Petróleo 2003, **Plan estratégico institucional 2002-2006**, México, IMP administración 2002-2006

Instituto Mexicano del Petróleo 2004, **Estatuto Orgánico**, IMP administración 2002-2006

Instituto Mexicano del Petróleo, **Manual de administración de proyectos**, IMP administración 2002-2006

Lévi-Strauss, Claude, 1977 (1958) **Antropología estructural**, Buenos Aires, EUDEBA, pp. 371

Luckmann, Thomas, 1996 (1992) **Teoría de la acción social**, Barcelona, Paidós, pp.159

Malinowski, Bronislaw 1973 (1922), **Los argonautas del pacífico occidental :un estudio sobre comercio y aventura entre los indígenas de los archipiélagos de la Nueva Guinea Melanésica**, Barcelona, Península, pp. 505

Mauss, Marcel 1971, **Sociología y antropología**, Madrid, Tecnos, pp. 430

Muss Rodolfo L. y Pérez Aníbal S., s/p **Crisis en las organizaciones: en busca de un modelo conceptual**, Universidad del Salvador. –Facultad de Ciencias Sociales- Instituto de Investigaciones de Ciencias Sociales, pp. 43

Owen Jones, Michel. Dane Moore, Michel. Christopher Zinder, Richard, 1989 **Inside Organizations**, London, SAGE publications, pp. 103

Pardiñas, Felipe, 1978 (1969) **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales**, México, Siglo XXI, pp. 211

Portal, María Ana 2003, **La construcción de la identidad urbana: la experiencia de la pérdida como evidencia social**, en Alteridades. Local y global en la ciudad de México. Año 13, núm. 26, Julio-diciembre, 2003. Universidad Autónoma Metropolitana, pp.45-55

Reguillo Cruz, Rossana 2000, **Jóvenes y Espera pública**, Jóvenes Mexicanos del siglo XXI, México, Encuesta nacional de juventud, pp.254-270

Rodil Urrego, Florencio, 1979 (1973) **Conceptos fundamentales sobre la organización**, México, Trillas, pp.45-55

Schelling, F. W. J., 1988, **Sistema del idealismo trascendental**, Edición preparada por J. Rivera de Rosales y V. López Domínguez, España, Ed. Anthropos. Editorial del hombre, pp.478

Sewell, William H. Jr., 1992 **Atheoriy of structure: duality, agency and Transformation**, University of Chicago, Volumen 98 Number 1, July 1992. www.jstor.org, pp.29

Sindicato Nacional de Trabajadores del IMP, 2005 **Contrato Colectivo del Trabajo 2005-2007**, México, Instituto Mexicano del Petróleo.

Tejera Gaona, Héctor s/p **Cultura, resistencia y cambio organizacional: una propuesta teórico-metodológica**, México

Tejera Gaona, Héctor, 2003 **Informe IMP**, (Documento para el IMP), pp.204

Villoro, Luis en Enrique Florescano, 1998 **Etnia, estado y nación: ensayo sobre las identidades colectivas en México**, Inventario antropológico, Anuario de la revista Alteridades Vol 4, México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp.102-107.

Vincent de Gaulejac, Nicole Aubert, 1993 (1991) **El costo de la excelencia.**, Ed. Paidós contextos, pp.285

Gráficas.

1. Datos generales.

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?
Crosstabulation

Count		¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?				Total
		LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTORADO	OTRO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO?	DE 1 A 5 AÑOS	0	0	1	0	1
	DE 6 A 10 AÑOS	1	2	4	0	7
	DE 11 A 15 AÑOS	5	3	1	0	9
	DE 16 A 20 AÑOS	5	9	7	0	21
	DE 21 A 25 AÑOS	6	4	2	0	12
	MAS DE 25 AÑOS	4	4	4	1	13
Total		21	22	19	1	63

Gracias a la información recaudada por medio de las encuestas sabemos que la mayoría de los JP llevan en la institución entre 16 y 20 años. Los pocos entrevistados con menos de 16 años trabajando con este puesto organizacional (JP) nos hacen saber que la institución ha disminuido sus ingresos o plazas de manera general y que los ascensos son pocos, pues únicamente se han integrado a la institución 17 personas como JP en los últimos 15 años.

2. Cambio organizacional.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿EL CAMBIO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL A PROYECTIZADA FACILITO EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS?

Count

		EL CAMBIO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL A PROYECTIZADA FACILITO EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS?				Total
		SI	NO	NO SABE	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	10	16	0	0	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	3	5	0	0	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	5	4	0	2	11
	CAPACITACION	1	1	1	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	6	9	0	0	15
Total		25	35	1	2	63

En la tabla observamos que la mayoría de los JP no están de acuerdo con el cambio de estructura organizacional pues argumentan que ésta no facilitó la ejecución de su trabajo por el contrario comentan que se acrecentó al introducir procesos que no existían como el SAP, la calidad, etc. Además de tener que responder administrativamente a muchos más jefes sin tener apoyo de ninguno.

3. Intercambio de roles y vacío de autoridad.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿EN LA ESTRUCTURA ANTERIOR A QUIEN CONSIDERABA SU JEFE DIRECTO?, ¿ESTO HA CAMBIADO ACTUALMENTE?

Count

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	¿EN LA ESTRUCTURA ANTERIOR A QUIEN CONSIDERABA SU JEFE DIRECTO?, ¿ESTO HA CAMBIADO ACTUALMENTE?													Total
	HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	NO HAN CAMBIADO	
EXPLORACION Y PRODUCCION	6	0	1	3	3	2	1	1	4	3	1	1	26	
INGENIERIA DE PRODUCCION	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	8	
MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	7	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	11	
CAPACITACION	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	
INGENIERIA DE PRODUCCION	6	1	0	0	0	0	0	1	5	0	0	2	15	
Total	22	2	1	4	3	2	2	2	13	3	2	7	63	

En la tabla anterior observamos lo siguiente: En los negocios que tienen mayor número de Jefes de Proyecto es menos probable que consideren que la estructura facilita el desarrollo de sus proyectos. Considero que lo anterior se debe a la carente atención que tienen los JP por parte de los cargos superiores inmediatos (GAC, EP, EC, ATP). Es decir, al cambiar la estructura los JP se sintieron desprotegidos porque no tienen un jefe directo, pero sí muchos jefes que les dan órdenes. Sin embargo la mayoría de los entrevistados tiende a buscar un jefe directo que les ayude con la resolución de los problemas.

4. Relación con el Gerente de Atención a Clientes. (GAC)

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿LA RELACION QUE MANTIENE CON EL GAC FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?

Count

		LA RELACION QUE MANTIENE CON EL GAC FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	12	13	1	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	4	3	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	7	3	1	11
	CAPACITACION	2	1	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	11	3	1	15
Total		36	23	4	63

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿POR QUE?

Count		¿POR QUE?									Total
		DICEN TENER BUENA RELACION Y COMUNICACION, LOS APOYA	COMENTAN QUE LO CONOCEN DESDE LA ESTRUCT. ANTERIOR	LES RESPONDE CONFORME A LA NORMATIVIDAD Y SU FIGURA ES UTIL	CREEN QUE DEPENDE DEL GERENTE	E DESLINDAN DE LOS PROYECTOS NO SE RELACIONAN CON EL CLIENTE	DICEN QUE NO HACEN SU TRABAJO Y NO TRABAJAN JUNTOS	NO EXISTE COMUNICACION, LO CONSIDERAN UN ESTORBO	OTRO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	5	1	4	2	2	5	4	3	0	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	2	1	1	1	1	1	1	0	0	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	3	0	2	1	1	0	2	1	1	11
	CAPACITACION	0	0	2	0	0	0	0	1	0	3
	INGENIERIA DE PROYECTOS	4	3	4	0	2	0	1	0	1	15
Total		14	5	13	4	6	6	8	5	2	63

En las tablas anteriores observamos que los entrevistados comentan que su Gerente de Atención a Clientes les ayuda al desarrollo del proyecto, esto con excepción del negocio más grande (exploración y producción), pues son muy pocos gerentes para brindar la atención necesaria a los JP.

Las razones por las cuales consideran tener relación son: buena comunicación, apoyo y apego a la normatividad. Sin embargo, entre éstas no se nombró relaciones con el cliente. Considero que el apoyo que perciben los JP del GAC es relacionado con la parte administrativa.

5. Grupos de trabajo.

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿INTENTA MANTENER UN EQUIPO DE TRABAJO FIJO? Crosstabulation

Count

		¿INTENTA MANTENER UN EQUIPO DE TRABAJO FIJO?		Total
		SI	NO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO?	DE 1 A 5 AÑOS	1	0	1
	DE 6 A 10 AÑOS	4	3	7
	DE 11 A 15 AÑOS	6	3	9
	DE 16 A 20 AÑOS	16	5	21
	DE 21 A 25 AÑOS	10	2	12
	MAS DE 25 AÑOS	9	4	13
Total		46	17	63

En la tabla podemos observar que la mayoría de los entrevistados prefieren mantener un grupo de trabajo fijo, pues con ello eliminan la incertidumbre que les causa tener que lidiar con las competencias ya que cuando tienen que hacerlo sienten que ponen en riesgo su futuro proyecto pues pueden perder el conocimiento requerido cuando las competencias mandan personal desconocido por ello.

6. Relación con el Ejecutivo de Producto. (EP)

*¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿LA RELACION QUE MANTIENE CON EL EP FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?*

Count

		LA RELACION QUE MANTIENE CON EL EP FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	7	16	3	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	1	6	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	4	4	3	11
	CAPACITACION	1	2	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	7	8	0	15
Total		20	36	7	63

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿POR QUE?

Count		¿POR QUE?									Total
		SU RELACION ES POCO FRECUENTE Y TIENEN POCAS COMUNICACION	MENCIONAN QUE NO CONOCEN O NO CUMPLEN SUS FUNCIONES	DICEN QUE NO HAY CONOCIMIENTO ENTRE SUS ACTIVIDADES	AGILIZA SUS TRAMITES ADMINISTRATIVOS	LO CONSIDERAN VALIOSO POR SU EXPERIENCIA Y VE LA CALIDAD	LES RECONOCE, LOS APOYA Y TRABAJAN CORDIALMENTE	OTRO	NO SABE	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	4	6	1	2	1	2	6	0	4	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	4	3	0	0	1	0	0	0	0	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	2	1	0	1	1	1	1	1	3	11
	CAPACITACION	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	2	1	1	3	0	4	3	0	1	15
Total		14	11	2	6	4	7	10	1	8	63

En este caso observamos que la mayoría comentan que el Ejecutivo de Producto no les ayuda al desarrollo de los proyectos, la principal causa es porque no se conoce la función que deberían desempeñar ya que no existe una dinámica acostumbrada con la figura; desde la perspectiva de los JP es una figura encargada únicamente de la rentabilidad, funciones que regularmente no son desempeñadas.

Los que dijeron que sí ayuda mencionan tener buena comunicación y apoyo. Sin embargo, pocos hacen referencia a una dinámica laboral basada en el rol que debe desempeñar el EP.

7. Valores Institucionales.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿CUALES SON LOS VALORES INSTITUCIONALES QUE EXISTEN EN EL IMP?

Count

		CUALES SON LOS VALORES INSTITUCIONALES QUE EXISTEN EN EL IMP?						Total
		VALORES MORALES	VALORES INSTITUCIONALES	AMBOS	OTROS	NO SABE	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	2	8	11	2	2	1	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	2	2	0	0	3	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	0	1	2	2	3	3	11
	CAPACITACION	1	1	1	0	0	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	2	7	2	0	3	1	15
Total		7	19	16	4	11	6	63

En la tabla observamos que los valores mayormente mencionados son los institucionales. Sin embargo, en esta información también se hace notorio el desconocimiento por los mismos al observar que los valores institucionales se confunden con valores morales o éticos; los números indican que los entrevistados no hacen diferencias entre valores

aprendidos en el núcleo familiar y los institucionales. También es alto el número de los JP que mencionaron no conocerlos.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿CONSIDERA UTILES LOS VALORES INSTITUCIONALES PARA SU TRABAJO?

Count

		¿CONSIDERA UTILES LOS VALORES INSTITUCIONALES PARA SU TRABAJO?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	23	3	0	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	5	1	2	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	9	1	1	11
	CAPACITACION	3	0	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	12	1	2	15
Total		52	6	5	63

En esta tabla observamos que los entrevistados consideran importantes los valores, aunque creo que no existe claridad con relación a los valores institucionales. Desde mi perspectiva, llevan valores a la ejecución valores institucionales, aunque éstos no necesariamente los lleven a cabo por implantación de la institución. Esto lo observamos

en los hechos cuando los JP ejecutan sus labores mediadas con sus propios valores ante sus clientes, su grupo de trabajo y la institución en general.

8. Identidad.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿SE CONSIDERA IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?

Count

		¿SE CONSIDERA IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?		Total
		SI	NO	
¿ A QUE NEGOCIO PERTENECE ?	EXPLORACION Y PRODUCCION	24	2	26
	INGENIERIA DE PROYECTO	7	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	11	0	11
	CAPACITACION	3	0	3
	INGENIERIA DE PROCESO	14	1	15
Total		59	4	63

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿SE CONSIDERA IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION? Crosstabulation

Count

		¿SE CONSIDERA IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?		Total
		SI	NO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO	DE 1 A 5 AÑOS	0	1	1
	DE 6 A 10 AÑOS	6	1	7
	DE 11 A 15 AÑO	8	1	9
	DE 16 A 20 AÑO	20	1	21
	DE 21 A 25 AÑO	12	0	12
	MAS DE 25 AÑO	13	0	13
Total		59	4	63

De las tablas anteriores podemos destacar que existe gran identidad institución entre los entrevistados no importando el negocio al que pertenecen ni el número de años que llevan laborando en la institución (aunque este último si importante, más aun cuando se compara con gente nueva en la institución. Los parámetros que pudimos identificar como importantes para los JP como generadores de identidad son: “buen ambiente laboral” y la formación académica y experiencia laboral que han obtenido por medio de la institución, la cual es mayor con mayor antigüedad.

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿SE IDENTIFICA CON SU GRUPO DE TRABAJO? Crosstabulation

Count

		¿SE IDENTIFICA CON SU GRUPO DE TRABAJO?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO?	DE 1 A 5 AÑOS	1	0	0	1
	DE 6 A 10 AÑOS	5	1	1	7
	DE 11 A 15 AÑOS	6	1	2	9
	DE 16 A 20 AÑOS	18	3	0	21
	DE 21 A 25 AÑOS	12	0	0	12
	MAS DE 25 AÑOS	11	1	1	13
Total		53	6	4	63

Con la información anterior comprobamos que el grupo de trabajo con el que se relaciona el JP es un motivo o parámetro que se considera importante como generador de identidad, considero que pertenecer o formar un grupo de

trabajo es para los JP una manera de mostrar su trabajo, generar y compartir conocimientos. Así como, ser reconocidos al interior de la institución por igual por otros puestos organizacionales y obtener reconocimiento por el cliente.

9. Concursos.

Concursos por puestos ejecutivos o gerenciales.

ANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿QUE OPINA DE LOS CONCURSOS POR PUESTOS EJECUTIVOS O GERENCIALES? Crosstabul

Count

		¿QUE OPINA DE LOS CONCURSOS POR PUESTOS EJECUTIVOS O GERENCIALES?								Total
		CREEN QUE ESTAN DESIGNADOS, ES PURO TRAMITE	NO CONFIAN EN LOS CONCURSOS	LOS CONSIDERAN UNA MEDIDA EFICIENTE Y ABIERTA	CREEN QUE SON SANOS CUANDO SON OBJETIVOS Y CLAROS	OTRO	6	NO SABE	NO RESPONDIO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO	DE 1 A 5 AÑOS	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	DE 6 A 10 AÑOS	3	1	0	0	1	2	0	0	7
	DE 11 A 15 AÑO	5	1	0	2	1	0	0	0	9
	DE 16 A 20 AÑO	11	3	2	2	1	0	1	1	21
	DE 21 A 25 AÑO	5	4	1	1	0	0	0	1	12
	MAS DE 25 AÑOS	8	3	0	0	2	0	0	0	13
Total		33	12	3	5	5	2	1	2	63

Con relación a este tema notamos claramente que la mayoría de los entrevistados desconfía de estos concursos, las opiniones más recurrentes son: los que consideran que ya están asignados y la convocatoria es puro trámite y los que simplemente no confían en la transparencia de estos. Es importante mencionar que los JP desean que los parámetros para la elección de personal por medio de estas convocatorias sean expresados; así como dar a conocer los resultados de cada concursante y del ganador.

10. Tabuladores.

¿A QUE NIVEL DE TABULADOR PERTENECE? * ¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?

Count		¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?				Total
		LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTORADO	OTRO	
¿A QUE	C-26	1	0	0	0	1
DE	C-28	5	8	2	0	15
PERTENEC	C-30	3	4	0	0	7
	C-32	0	3	0	0	3
	C-34	9	6	10	0	25
	C-36	0	0	1	0	1
	C-38	1	1	5	1	8
	OTR	1	0	0	0	1
	99	1	0	1	0	2
Total		21	22	19	1	63

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?

Count		¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?		
		LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTORADO
¿A QUE	EXPLORACION	10	6	0
NEGOCIO	PRODUCCION	0	0	0
PERTENEC	INGENIERIA DE PROYECTO	2	1	0
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	3	5	0
	CAPACITACION	1	1	0
	INGENIERIA DE PROCESO	5	9	0
Total		21	22	0

Observando las tablas anteriores comprobamos que no existe ningún tipo de relación causal que sugiera tener o mantener un tabulador. Es decir, no localizamos algún parámetro que nos lleve a inferir el tabulador al que pertenecen lo

Código de clasificación 2004.

1. Actividades y percepciones de jefes de proyecto

1.1. Actividades que realizan los Jefes y jefas de Proyecto al coordinar un proyecto.

1.2. Requerimientos y apoyos técnicos y administrativos que los Jefes y Jefas de Proyecto plantean para realizar los proyectos.

1.3. Capacidad profesional y técnica de los Jefes y Jefas de Proyecto para resolver los problemas de coordinación y ejecución de proyectos.

1.4. Problemas técnicos y organizativos que se presentan a los Jefes y Jefas de Proyecto. Actividades realizadas para solucionarlos. Instancias formales e informales a las que recurren. Percepción sobre los resultados de sus gestiones.

1.5. Percepción sobre la eficacia de la estructura actual para resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de un proyecto. Comparación con la estructura anterior.

1.5.1. Modificaciones más significativas desde la perspectiva de los involucrados.

1.5.2. Cambio en las relaciones de trabajo por las modificaciones en la estructura orgánica desde la perspectiva de los involucrados.

1.5.3. Comparaciones de los Jefes y Jefas de Proyecto entre la estructura organizacional actual y la anterior. Ventajas y desventajas de ambas.

1.5.4. Impacto (positivo o negativo) en las actividades por la modificación de la estructura orgánica.

1.6. Percepciones de los Jefes y Jefas de Proyecto sobre los problemas y obstáculos institucionales para realizar sus actividades. Relación entre esos problemas y el cambio organizacional.

1.7. Percepción de los Jefes y Jefas de Proyecto sobre PEMEX

2. Relación de los Jefes y Jefas de Proyecto con la estructura institucional

2.1. Estructura de mando, jerarquía y Jefes y Jefas de Proyecto

2.2. Relación con Gerentes de Atención a Clientes y Gerentes de Producto.

2.2.1. Claridad en la definición de actividades correspondientes a cada uno.

2.2.2. Interacción y “espacios de sombra”. Actividades realizadas por los Gerentes de atención a clientes y gerentes de producto. Traslape de actividades.

2.3. Competencias e integración de grupos de trabajo

2.4. Negociación entre competencias y Jefes y Jefas de Proyecto. Características y resultados de dichas negociaciones

2.5. Requerimientos de información y de actividades diversas a los Jefes y Jefas de Proyecto. Tipo de información y actividad que se les solicita, tiempo que requieren utilizar para generarla o realizarla. Percepción sobre dichos requerimientos.

2.6. Sistema de Administración de Proyectos (SAP).

2.6.1. Diferencia entre prácticas reales y prácticas formales en la administración de proyectos (qué se informa, qué no se informa, cómo se percibe el SAP)

2.6.2. Tiempo dedicado al SAP. Ventajas y desventajas del SAP

2.7. Calidad

2.7.1. Procedimientos en las prácticas de negocios relacionados con estándares de calidad.

2.7.2. Calidad formal (ISO) y calidad real (satisfacción del cliente). Prácticas y problemas para alcanzar la calidad deseada por los clientes y la institución. Problemas relacionados con la calidad de los productos o servicios.

2.7.3. Formas de validación y reconocimiento de las actividades relacionadas con alcanzar estándares de calidad.

2.8. Normas o estándares internacionales y prácticas reales.

2.9. Reconocimiento social e institucional formal (promociones, espacios, etcétera) de los Jefes y Jefas de Proyecto y sus equipos de trabajo (procesos o mecanismos de adquisición). Opinión sobre dichas formas de reconocimiento. Satisfacción o insatisfacción sobre las mismas.

2.10. Status y Privilegios. Pérdida o adquisición derivadas de los cambios en la estructura organizacional.

2.11. Formas de adquisición de reconocimiento social e institucional informal (ascendencia sobre personas y grupos formales e informales)

2.12. Estructura de salarios y reconocimientos. Expectativas y ventajas o desventajas desde la perspectiva de los Jefes y Jefas de proyecto y sus equipos.

2.13. Tensiones y resistencias entre prácticas tradicionales y cambio organizacional.

2.13.1. Ventajas y desventajas de las prácticas tradicionales desde la perspectiva de los involucrados.

2.13.2. Estrategias para mantener prácticas tradicionales.

2.14. Las estructuras administrativas.

2.14.1. Características de la relación de los equipos de proyectos con las estructuras administrativas.

2.14.2. Perspectiva de los integrantes de los equipos de proyectos sobre los conflictos y obstáculos para el desarrollo de sus actividades (jerarquías y procedimientos administrativos).

2.15. La perspectiva sobre la dinámica interna y externa de los equipos de proyectos.

2.15.1. Autopercepción sobre la dinámica, papel institucional y aportes de los equipos de proyectos.

2.15.2. Perspectiva externa de la dinámica, papel institucional y aportes de los equipos de proyectos.

2.16. Las estructuras físicas.

2.16.1. Distribución geográfica de los integrantes de los equipos de proyectos.

2.16.2. Dinámicas de las relaciones sociales y de trabajo relacionadas con la distribución geográfica de sus integrantes.

2.16.3. Espacios de trabajo, ubicación espacial de los integrantes de los equipos de proyectos y relación con *status* y jerarquías formales e informales

2.16.4. Los espacios informales de establecimiento de relaciones sociales (formas de comunicación informal internas y externas).

2.17. Relación de los equipos de proyectos con los grupos de investigación.

2.17.1. Tensiones y conflictos entre equipos de proyectos y grupos de investigación (competencias y grupos de interés)

2.18. Reconocimiento social e institucional derivado de la participación en equipos de proyectos.

2.18.1. Reconocimiento diferencial del “valor institucional” de equipos de proyectos y grupos de investigación (prácticas y percepciones).

3. Relación de los Jefes y Jefas de Proyecto con su equipo.

3.1. Capacidad de mando, respeto entre sus subordinados, carisma, identidad institucional.

3.2. Conformación y relaciones internas de los equipos de proyecto.

3.3. Características sociodemográficas de los integrantes de los equipos de proyecto.

3.3.1. Ubicación laboral y años de trabajo en la Institución

3.3.2. Situación económica

3.3.3. Ingresos

3.3.4. Lugar de procedencia (laboral)

3.3.5. Nivel educativo

3.3.6. Demandas y expectativas

3.4. Formas institucionales e informales bajo las cuales se integran los equipos de proyectos (procedimientos de integración y selección de sus integrantes formales e informales; experiencia y conocimiento; competencias, redes sociales).

3.5. Formas de organización de las actividades de los equipos de proyectos (trabajo en equipo, socialización de la información, niveles y formas de comunicación entre los integrantes, etcétera).

3.6. Relaciones jerárquicas (formales e informales) en los equipos de proyectos (elementos que definen y establecen las jerarquías y dinámica de trabajo).

3.7. Relaciones de poder. Contenido y expresión de las relaciones de poder (prácticas y discursos).

3.7.1. Funcionamiento lucha por el poder. Formas de negociación con el poder. Formas y estrategias para la reproducción del poder

3.7.2. Tipos de discurso (“cartas” de validación) para mantener o ejercer el poder

3.7.3. Conflicto entre grupos de interés

3.8. Relaciones clientelares y de adhesión (prácticas y discursos).

3.8.1. Perspectiva de los actores sobre las ventajas o desventajas de las relaciones de corte clientelar.

3.8.2. Transacciones que caracterizan las relaciones clientelares (tipo de negociación, ventajas comparativas para los involucrados)

3.9. Liderazgos.

3.9.1. Historia y mecanismos de integración de los liderazgos (dinámica de integración de equipos, formas de reclutamiento, relaciones laborales y sociales).

3.9.2. Formas de validación de los liderazgos formales e informales.

3.9.3. Discursos (“cartas”) de legitimación de los liderazgos

3.9.4. Actitudes carismáticas

3.10. Relación de las actividades de los equipos de proyectos con los objetivos institucionales (intereses particulares y de grupo y relación con objetivos institucionales).

4. Comunicación e intercambio de información

4.1. Producción, apropiación y difusión de información

4.2. Formas de comunicación y difusión de la información (medios y procedimientos y manejo del conocimiento como “capital”)

4.3. Transmisión del conocimiento vertical y horizontal al seno de los equipos de proyectos (mediaciones jerárquicas, camarillas, los “externos” y los “propios”).

4.4. Difusión interna de la información significativa en los grupos de trabajo.

4.5. Percepción sobre los mecanismos institucionales de socialización de la información (objeciones y propuestas).

4.6. Comunicación y difusión.

4.6.1. Difusión externa (al seno del IMP) de logros o resultados de los proyectos facturables.

4.6.2. Formas de difusión y socialización de la información significativa con otras áreas del IMP.

4.6.3. Formas de difusión y socialización de la información con otras instituciones.

4.7. Formas y estrategias formales e informales de adquisición de información significativa

5. Cultura e identidad institucional

5.1. Cultura organizacional.

5.1.1. Aspectos más importantes de una nueva cultura organizacional desde la perspectiva institucional

5.1.2. Percepciones de los equipos de proyectos sobre la nueva cultura organizacional.

5.2. Valores institucionales. Adhesión discursiva y práctica a los valores institucionales. Efecto de las campañas de promoción de los valores y objetivos institucionales.

5.2.1. Tensiones percibidas entre valores institucionales y prácticas reales.

5.3. Identidad organizacional.

5.3.1. Elementos y referencias identitarias de los integrantes de los equipos de proyectos.

5.3.2. Identidad institucional e identidad de grupo. Aspectos de la identidad de los grupos en el IMP.

6. Relación entre equipos de proyecto y clientes

6.1. Dinámica y características de la relación con los clientes

6.1.1. ¿Quiénes son los clientes? Opiniones y percepciones sobre sus características personales, profesionales y actitudes hacia el IMP y los equipos de proyecto

6.2. Vínculos entre clientes y Jefes y Jefas de Proyecto

6.3. Características de las relaciones formales e informales que se establecen entre Jefes y Jefas de proyecto y clientes.

6.4. Dinámica interna de los equipos de proyectos para atender y dar respuesta a las solicitudes de los clientes.

6.5. Formas de vinculación de los equipos de proyectos con otras instituciones (no clientes) para alcanzar los objetivos propuestos.

6.6. Percepción sobre el “valor social” e institucional de las actividades de los equipos de proyectos (formas de reconocimiento institucional y social de las labores de facturación).

7. Género en el IMP

7.1. Prácticas de género en el IMP como prácticas institucionales. Manifestación de dichas prácticas en el IMP (“Ser hombre de verdad”). Opinión sobre las mismas. Su efecto en las relaciones de trabajo.

7.2. Posiciones eficientistas y machistas y su efecto en las relaciones de trabajo o en el mejoramiento de las prácticas laborales

7.3. Cambios en las relaciones de género como resultado de los cambios en la estructura

7.4. Percepción sobre las modificaciones en las actividades de trabajo formal (lo formalmente establecido) e informal (la practica cotidiana) de las Jefas de Proyecto al modificarse la estructura organizacional.

7.5. Ventajas y desventajas sobre actividades laborales y relaciones sociales desde la perspectiva de las Jefas de Proyecto al modificarse la estructura.

7.6. Reconocimiento Institucional (ascensos, mejoras de salario, apertura de espacios, etc.) desde la perspectiva de las Jefas de Proyecto al modificarse la estructura.

7.7. Percepción de las Jefas de proyecto con respecto a la adquisición o pérdida de status social, al modificarse la estructura orgánica.

7.8. Perspectiva de las Jefas de proyecto sobre los efectos que favorecen u obstaculizan los proyectos a facturar a partir del cambio en la estructura orgánica.

7.9. Vacío de autoridad (falta de personas que tengan la autoridad institucional para tomar decisiones sobre problemas y dudas que se enfrentan las Jefas de proyecto.

7.10. Percepción de las Jefas de proyecto hacia si misma y hacia sus actividades laborales, su papel familiar y personal.

7.11. Percepción de las Jefas de Proyecto sobre barreras organizacionales para ascender a puestos de altos mandos en la estructura: desigualdad, discriminación, estereotipos de inferioridad, ineficiencia, falta de toma de decisiones de competitividad, de superación acerca de la mujer, etc., por parte de los hombres.

7.12. Actitudes y comportamientos reales y formales que toman las Jefas de proyecto ante sus actividades de trabajo y su relación con el ámbito Institucional.

7.12.1. Principales prácticas usadas por la mujer como mecanismo de defensa a la subordinación. Por ejemplo, seducción.

7.12.2. Cambio de rol de género en la mujer para sobrevivir en el IMP

7.13. Discursos que legitiman las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres.

7.14. Percepción de los hombres que laboran en el IMP acerca del trabajo realizado por las mujeres.

7.15. Actitudes y comportamientos reales y formales que toman los hombres Jefes y Jefas de proyecto, Ejecutivos de Competencia, Clientes, Gerentes, equipo de trabajo, etc., ante las mujeres, su desempeño laboral, su capacidad de relacionarse, su eficacia para resolver problemas, etc.

Código de clasificación 2005.

I. Percepciones del los Jefes de Proyecto.

1. Percepciones y comparaciones realizadas por los Jefes de Proyecto, con respecto a las reestructuraciones organizacionales de los últimos años.
2. Percepciones mostradas por los Jefes de Proyecto con respecto a los cambios generados en sus relaciones de trabajo (formales e informales) por las modificaciones en la estructura organizacional.
3. Comparaciones realizadas por los Jefes de Proyecto en cuanto a los diversos cambios en sus formas de trabajo que a través del tiempo ha habido como resultado de los cambios en la estructura organizacional.
4. Relación de los Jefes de Proyecto con su cliente (PEMEX).
 4. 1 Percepciones de los Jefes de Proyecto sobre PEMEX. (Características de las relaciones formales e informales que se establecen entre Jefes de Proyecto y cliente).
5. Identidad y valores institucionales.
 - 5.1 Adhesión discursiva y práctica hacia los valores institucionales. Efecto de las campañas de promoción de valores y objetivos institucionales.
 - 5.2 Perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto y sus especialistas con relación a la identidad institucional promovida por la administración actual (valores, misión, visión, etc.)
6. Posición de los Jefes de Proyecto sobre las normas que el IMP establece para relacionarse con el cliente y con su entorno de trabajo. (Acatamiento de las normas establecidas por la Institución desde la perspectiva de los Jefes de Proyecto).
 - 6.1. Aceptación y rechazo de las normas institucionales por parte de los Jefes de Proyecto. (Posiciones y actitudes ante ellas).
 - 6.2. Conflictos e incongruencias que los Jefes de Proyecto encuentran al actuar (o intentar actuar) con base en las normas y procedimientos institucionales.

II. Actividades de los Jefes de Proyecto.

7. Resistencia u oposición de los Jefes de Proyecto a realizar sus actividades laborales con base en los principios organizacionales actuales.
8. Obstáculos o dificultades que los Jefes de Proyecto tienen al realizar un proyecto con base en los requerimientos institucionales (limitaciones técnicas personal, equipo y materiales o administrativas).
9. Requerimientos de los Jefes de Proyectos para la realización de sus labores (limitaciones técnicas personal, equipo y materiales o administrativas).
10. Instancias informales y formales a las cuales recurren los Jefes de Proyecto para resolver los problemas que se presentan en su proyecto
11. Organización de las actividades de los equipos de proyectos (trabajo en equipo, socialización de la información, niveles y formas de comunicación entre los integrantes).

III. Relaciones de los Jefes de Proyecto con las personas que ocupan distintos cargos institucionales.

12. Características de las relaciones sociolaborales establecidas entre los Jefes de Proyecto y personas que ocupan distintos cargos en los negocios del IMP.
 - 12.1 Percepciones de los Jefes de Proyecto en cuanto a las relaciones sociales que prevalecen en sus equipos de trabajo (camaradería, solidaridad, confrontaciones y comunicación).
13. Relación de los Jefes de Proyecto con las Gerentes y los Ejecutivos de los cinco negocios del Instituto.

IV. Reconocimiento social e institucional.

14. Percepción de los Jefes de Proyecto con respecto a la adquisición o pérdida de estatus social, derivado de las modificaciones en la estructura organizacional de las últimas administraciones

14.1 Elementos profesionales y de prestigio que se requieren para obtener reconocimientos sociales o ascensos en la estructura institucional. Formas de

adquisición y de reconocimiento social (ascendencia jerárquica individual y de grupo)

14.2 Valoración a los conocimientos (profesionales y de experiencia) poseídos por parte de los Jefes de Proyecto (con su entorno laboral).

14.3 Formas de reconocimiento y gratificación social de los distintos niveles jerárquicos hacia el trabajo desempeñado por parte de los Jefes de Proyecto.

15. Reconocimiento institucional (reflejado en ascensos, mejoras salariales, pago de cursos y capacitación para el trabajo) que los Jefes de Proyecto mencionan al realizar sus actividades (remuneraciones o niveles salariales).

16. Formas de reconocimientos sociales mostrados por las comunidades de trabajo que integran al IMP (trayectoria institucional, puestos ocupados, grados obtenidos, aportaciones científicas,

17. Opiniones de los Jefes de Proyecto en cuanto a las ventajas y las desventajas económicas de la forma de organización establecida por diversas administraciones.

18. Formas de reconocimiento Institucional hacia el trabajo desempeñado por parte de los Jefes de Proyecto y sus equipos de trabajo.

V. Comunicación e intercambio de información.

19. Transmisión del conocimiento vertical y horizontal entre los equipos de proyectos (mediaciones jerárquicas, camarillas, de “Base” y de “Honorarios”).

20. Comunicación formal e informal entre las instancias que rodean y apoyan el trabajo del Jefe de Proyecto (Competencias, Gerencias, etc.)

Encuesta.

La cultura organizacional en el instituto mexicano del petróleo

Negocio: _____

Fecha: _____ No. de encuesta _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Años trabajados en el IMP	Nivel en el tabulador del IMP	Tiempo de administrar proyectos	¿Ha sido nombrado institucionalmente Jefe de Proyecto?	¿Tiene certificación como Jefe de Proyecto?

6.- ¿Cuál es su nivel de estudios?

Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____

7.- ¿Actualmente cuenta con un bono adicional por nivel académico?

No _____ Si _____ ¿Cuál? _____

II. Identidad

8.- ¿Se considera identificado con la Institución?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

9.- ¿Se identifica con su grupo de trabajo?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

10.- ¿Podría mencionarme los premios que existen a nivel Institucional en el IMP?

11.- ¿Existe reconocimiento por alguna actividad desempeñada por los Jefes de proyecto?

Si _____ No _____

-¿Qué actividad y reconocimiento?

12.- ¿Qué opina de los concursos por puestos Ejecutivos o Gerenciales?

13.- ¿Ha concursado por algún puesto Ejecutivo o Gerencial?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

14.- ¿Cuáles son los valores institucionales que el IMP considera importantes?

15.- ¿Considera útiles los valores institucionales para su trabajo?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

16.- ¿En la administración pasada (Dr. Chapela) se difundieron valores distintos a los tradicionalmente establecidos por la Institución?

No _____ Si _____ ¿Cuáles?

III. Estructura organizacional

17.- ¿El cambio de estructura departamental a proyectizada facilitó el desarrollo de sus proyectos?

Si _____ No _____ ¿Por qué?

18.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración actual, resolverá los problemas?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

19.- ¿En la estructura anterior (Dr. Chapela) a quién consideraba su Jefe directo?
¿Esto ha cambiado en la administración actual?

¿Por qué? _____

IV. Relaciones laborales

20.- ¿La relación que mantiene con el GAC facilita el desarrollo de los proyectos?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

21.- ¿La relación que mantiene con el Ejecutivo de Producto facilita el desarrollo de los proyectos?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

22.- ¿Considera que su equipo de trabajo cumple con sus expectativas?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

23.- ¿Intenta mantener un equipo de trabajo fijo?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
