



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA**

**LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

***“Organización, sujetos y percepciones: reflexiones en torno a la identidad  
organizacional 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

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

**Erika Palma Herrera**

Matrícula No. 201330125

**Comité de Investigación:**

Director: Dr. Héctor Tejera Gaona

Asesores: Dra. María Ana Portal Ariosa

Dr. Mauricio Sánchez Álvarez

México, DF

Junio 2007

# Índice

Índice.....	2
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
Hipótesis.....	7
Justificación.....	8
Universo de estudio.....	9
Metodología.....	14
Etapas del estudio.....	14
Organización de este estudio.....	18
Capítulo 1. La identidad organizacional un acercamiento teórico-metodológico.....	20
1.1    Construyendo la cultura organizacional.....	20
1.2    La identidad organizacional como proceso de estudio sociocultural..	24
1.3    Recursos para la construcción de la identidad organizacional: el caso de los Jefes de Proyecto.....	25
Capítulo 2. Construidos y reconstruidos en el cambio de estructura organizacional del Instituto Mexicano del Petróleo.....	29
2.1    Transformaciones en la organización, la cultura y la identidad.....	29
2.2    “Los cambios no resultan como parecen”: un reflejo del cambio organizacional en los esquemas de trabajo del IMP.....	32
2.3    “También las camisetas sudan...”.....	48
2.4    Los cambios organizacionales afectaron los flujos de trabajo del IMP-PEMEX.....	54
Capítulo 3. Representaciones de la identidad organizacional.....	61
3.1    Elementos constitutivos de la identidad organizacional: socialización en el espacio laboral, conocimientos profesionales y remuneraciones socioeconómicas en el IMP.....	61
3.1.1    Interacciones sociolaborales.....	61
A) Narrativas internas del trabajo.....	62
B) Narrativas al exterior.....	77
3.1.2    Los conocimientos profesionales.....	80

3.1.3 Remuneraciones socioeconómicas .....	84
A) Reconocimiento institucional.....	85
B) Reconocimiento social .....	89
C) Reconocimiento externo .....	91
Capítulo 4. Identidades fragmentadas en el IMP: “nosotros” y los “otros” .....	93
4.1 Las dos caras de la identidad: identidad institucional e identidad organizacional.....	93
4.2 La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular. ....	95
Capítulo 5. A modo de conclusiones.....	109
Bibliografía.....	115
Anexos.....	119
1. Cronograma de actividades 2004.....	119
2. Código de clasificación de información 2004.....	120
3. Cronograma de actividades 2005.....	130
4. Código de clasificación de información 2005.....	131
5. Encuesta 2006.....	135
6. Antecedentes históricos del IMP.....	138
7. Definición de roles .....	143
8. Administración del personal por competencia .....	146
9. Actividades formales de los JP en la realización de los proyectos .....	148

## Introducción

Esta investigación tiene como propósito analizar las relaciones entre la estructura institucional y los Jefes de Proyecto en el Instituto Mexicano del Petróleo. Particularmente aquellas establecidas a partir del cambio en la estructura organizacional; la cual pasó de ser una estructura jerarquizada (basada en departamentos) a una estructura proyectizada (organizada por competencias).

Con base en lo anterior, esta tesis busca profundizar en la temática de la identidad organizacional.<sup>1</sup> *Entendida en este caso como el sentido de pertenencia que los integrantes de una organización, perciben con respecto a su relación con ella. Dicho sentido de pertenencia está basado en un conjunto de adscripciones significativas que distinguen los integrantes de la organización.*<sup>2</sup>

El estudio de la identidad nos obliga a ubicarnos en un contexto específico (espacio social) y una temporalidad determinada. En este caso el espacio de estudio es referente a la organización y el ámbito de su relación con los integrantes de dicha organización (principalmente Jefes de Proyecto, así como los especialistas, Gerentes de Atención al Cliente, Competentes y Ejecutivos de Producto). En cuanto a la temporalidad, estudiaremos al IMP en su contexto actual (que cuenta con una estructura proyectizada y un sistema administrativo burocratizado), pero teniendo en cuenta, la relación entre la percepción que los integrantes del Instituto tienen de su historia del IMP.

El análisis de la identidad organizacional permite estudiar la forma en que un grupo se define y se identifica a sí mismo en relación a la organización y cómo los cambios en la estructura organizacional inciden sobre la identidad, igualmente, cómo la identidad incide en el funcionamiento de dicha estructura. Así pues, la construcción cultural de la identidad del personal que conforma el

---

<sup>1</sup> Es importante mencionar el sentido en el que entiendo la diferencia entre: 1) la identidad organizacional; entendida como el sentido de pertenencia; es decir, el contenido afectivo que la gente otorga a su relación con una organización. Tejera (2003: 23) y 2) la identidad que la organización difunde a sus integrantes; en este casos como la autorepresentación que la organización construye a lo largo de su historia. Pérez (1998: 35)

<sup>2</sup> Para la construcción del concepto de identidad organizacional véase: Aguado y Portal (1992: 47); Pérez (1998: 7)

Instituto, se funda al interior de la cultura organizacional. Por cultura organizacional entendemos: *Al conjunto de signos y símbolos que se estructuran y que son reproducidos al interior de una organización a través de la dinámica laboral y de las relaciones interpersonales que son llevadas a cabo por sus integrantes.*

De ahí que son importantes para la comprensión de la identidad organizacional, los discursos Institucionales<sup>3</sup> sobre la identidad que promueve la administración actual del Instituto y los efectos que tiene este discurso en las percepciones de la gente con respecto al sentido de pertenencia que le atribuyen a dicha organización.

Con relación a lo anterior surgen las siguientes interrogantes a tratar:

1. ¿Cómo se construye la identidad organizacional en el IMP?
2. ¿Cómo se ha modificado la identidad organizacional de los Jefes de Proyecto y de sus especialistas, a partir del cambio en la estructura del Instituto?
3. ¿De qué manera incide el discurso identitario de la administración en la identidad organizacional de los Jefes de Proyecto?

Al modificarse la estructura organizacional hace algunos años, hubo cambios significativos en la dinámica de trabajo de los Jefes de Proyecto y de sus especialistas, principalmente porque se rompió con la forma tradicional de trabajo, es decir, con las formas de trabajar en equipo que el personal había desarrollado en sus puestos a lo largo del tiempo.

Así mismo, el cambio de estructura implicó modificaciones en las percepciones<sup>4</sup> de los trabajadores con respecto al sentido de pertenencia<sup>5</sup> que mantienen con respecto a la institución y a los valores institucionales

---

<sup>3</sup> Por discursos institucionales entendemos a todas aquellas prácticas que desde lo formal dictan el comportamiento de los trabajadores en la organización.

<sup>4</sup> En este caso entenderemos por percepciones a cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos o hechos, mediante el pensamiento.

<sup>5</sup> Retomando el concepto de “sentido” utilizado por Manuel Castells, en el cual el sentido es entendido como la identificación simbólica que realiza un actor social del objeto de su acción, atendiendo a una serie de atributos culturales. Por ello, al hablar de sentido de pertenencia inferimos que esa identificación simbólica, hacia las instituciones u organizaciones, según sea el caso, se realiza tanto individual como colectivamente. Castells (2001: 29)

promovidos por la institución, ya que éstos están enfocados hacia una visión empresarial (Por ejemplo: El conjunto de valores institucionales se refleja dentro de tres grupos esenciales que -según el Instituto-, orientan las actividades de la organización: excelencia; innovación y creatividad; y orientación al negocio), y teniendo en cuenta que el IMP no es una empresa, sino una institución gubernamental de servicios tecnológicos; los trabajadores expresan sentimientos de incertidumbre y confusión, por tratar de apegarse a las nuevas prácticas y valores organizacionales.

## **Objetivos**

Los objetivos que se plantean son los siguientes:

- Caracterizar y analizar las percepciones de los Jefes (as) de Proyecto, con respecto a sus actividades de trabajo -a partir del cambio en la estructura organizacional-, y a los distintos niveles institucionales (incluye grupos de trabajo, Gerente de Atención al Cliente, Ejecutivo de Competencia y Ejecutivo de producto).
- Establecer los elementos significativos a partir de los cuales se construye la identidad organizacional en el Instituto.
- Conocer los elementos que fortalecen socialmente la identidad organizacional de los Jefes de Proyecto.
- Profundizar en las percepciones que mantienen los Jefes de Proyecto y sus especialistas con respecto a la promoción de la identidad institucional. Lo que nos permitiría entender no sólo el rechazo o aceptación de la identidad institucional, sino cómo ésta incide en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacía el Instituto.
- Conocer cuales son los recursos materiales y significativos (reconocimientos) que la institución les proporciona a los Jefes de Proyecto, para poder entender que elementos consideran importantes para sentirse identificados con la Institución.

## ***Hipótesis***

Los objetivos anteriores me llevan a formular las siguientes hipótesis a corroborar:

1. La identidad organizacional de los trabajadores se construye en función de los referentes que les son significativos y que pueden ser transformados y/o resignificados con el tiempo, con lo cual su contenido cambiará.
2. La implementación de cambios organizacionales demanda nuevas formas de trabajo, de actitudes y valores, poniendo en tela de juicio los patrones de conductas existentes y los referentes significativos a los cuales se adscriben los trabajadores, ya que a través de éstos construyen su identidad.

De las hipótesis anteriores se desprenden los siguientes enunciados:

- El cambio en la estructura organizacional genera incertidumbre impulsando a los trabajadores a intentar rescatar y defender lo que les da sentido y seguridad.
- El grado de aceptación por parte del personal hacia la identidad que promueve el discurso institucional dependerá de los recursos significativos y materiales que la institución les proporcione.
- Los patrones de conducta a seguir generan nuevos elementos que le permitirán a los trabajadores reconfigurar su identidad.

## ***Justificación***

La tesis tiene los siguientes propósitos; en primer lugar, indagar como campo de estudio la identidad en las organizaciones, porque la dinámica laboral de los trabajadores es susceptible de estudiarse como un espacio simbólico. Espacio en el cual se construyen los referentes tanto significativos como materiales, que permiten al personal del IMP construir y reproducir su propia identidad.

En segundo lugar, me es importante remarcar que los estudios sobre la cultura organizacional de las empresas u organizaciones -del cual me interesa estudiar la identidad organizacional- ha sido abordado principalmente por administradores, psicólogos, sociólogos y economistas. Pero en la actualidad está siendo estudiado por antropólogos, que desde la línea de la antropología del trabajo, estudian la cultura de una organización que pertenezca al sector público o privado.

En tercer lugar, porque los estudios sobre identidad en las organizaciones parecen adquirir un lugar relevante para los estudios académicos en relación a los profundos cambios que se observan en el espacio de trabajo. De ahí que la organización puede ser analizada desde un campo de reflexión antropológico que se enfoque a las dimensiones sociales y culturales y la relación trabajador y organización, ampliando su análisis más allá de las dimensiones económicas o tecnológicas. En este caso, estudiaremos cómo el cambio en la estructura organizacional impactó en la identificación de quienes laboran en el IMP (principalmente los Jefes de proyecto).

Por último, la antropología también puede aportar análisis valiosos que permitan explicar fenómenos y el porqué de ciertas conductas por parte de los que laboran en el IMP. Por ello se tiene la intención de observar e interpretar el impacto que tuvo el cambio de estructura en la cultura organizacional y en la identidad organizacional en esta Institución pública.



## ***Universo de estudio***

Actualmente, el IMP cuenta con una organización caracterizada por su estructura horizontal, con una gestión proyectizada de sus actividades y un sistema de control técnico-administrativo (SAP). La nueva forma de trabajo basada en proyectos (organizada por competencias) tuvo su origen por la preocupación constante de sistematizar y automatizar los procesos administrativos, con el fin de contar con un ordenamiento de la información interna para el control y toma de decisiones.

El IMP como Institución pública está sustentada en una estructura de organización horizontal, que implica esquemas flexibles de funcionamiento, es regido institucionalmente por las siguientes premisas básicas:

- Estructura de organización plana que responda a las necesidades de crecimiento y cambio dinámico del negocio.
- Estructura de mando y autoridad que realiza actos de administración ante terceros.
- Estructura de operación basada en cuatro plataformas:
  1. Investigación y Desarrollo Tecnológico
  2. Soluciones (los servicios)
  3. Atención a clientes
  4. Competencias y el Posgrado
- Estructura de operación en redes y por proyecto, creando y facultando cargos mediante el Servicio Profesional de Carrera.<sup>6</sup>

Por lo cual, se estipula que la estructura organizacional del Instituto cuente con una estructura básica de tres niveles que atenderán los actos de administración que le encomienda su Estatuto Orgánico. A continuación se presenta un cuadro en donde se indican los tres niveles que sustenta el IMP y el puesto que ocupa cada uno en la estructura.

---

<sup>6</sup> Véase: pagina interna del IMP “intranet”, sección organigrama de la estructura.

<b>NIVEL</b>	<b>PUESTO</b>
IB1	Director General
KB1	Director Ejecutivo
KB1	Director Regional
KB1	Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos
KB1	Titular del Órgano Interno de Control
LC1	Gerente
LC1	Subcontralor

En seguida se muestra el organigrama que representa la estructura de organización del IMP. Las letras que están marcadas en el lado izquierdo del organigrama corresponden a los mandos del personal de confianza:<sup>7</sup>

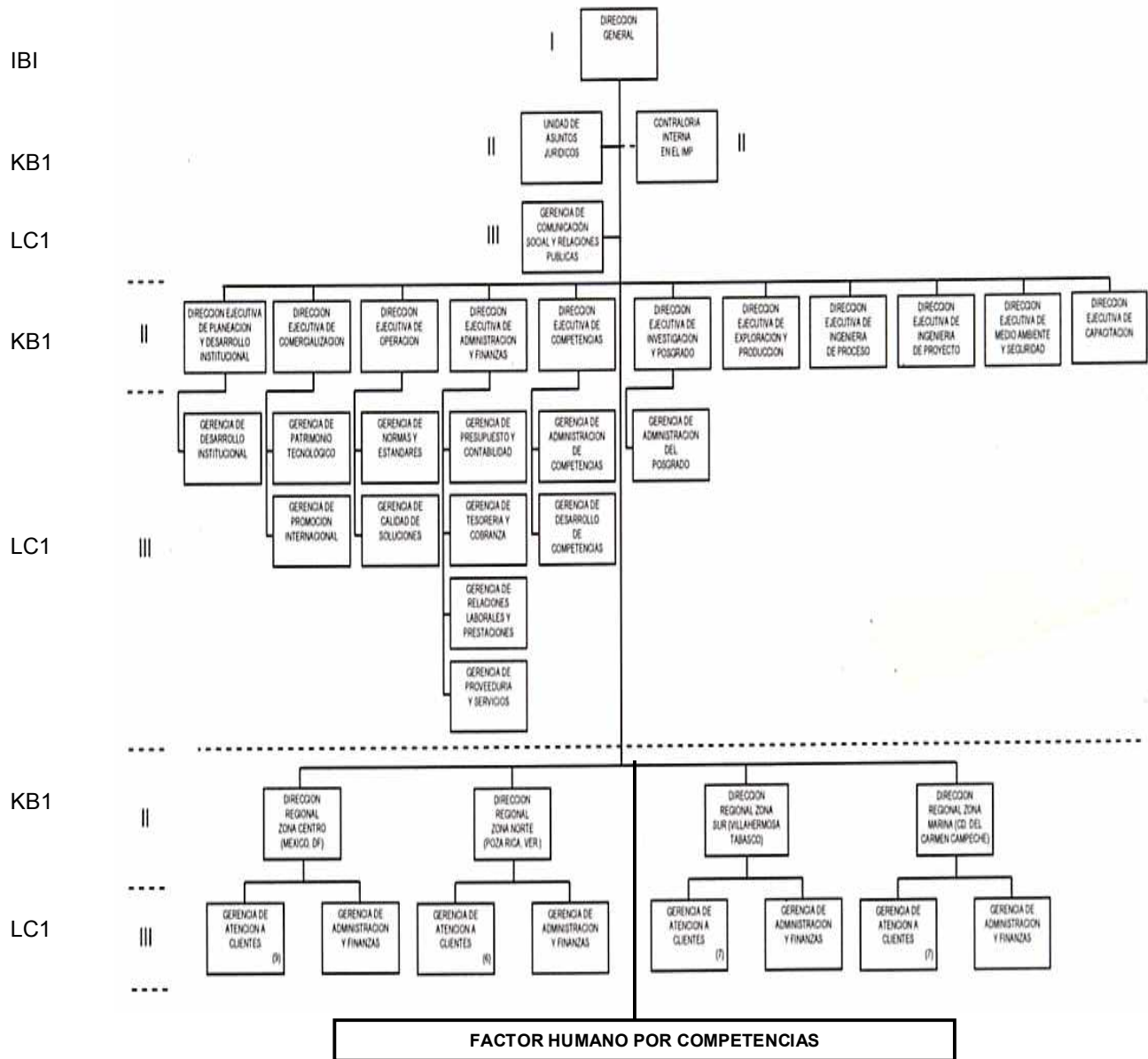
---

<sup>7</sup> En la Institución existe personal de confianza marcado en el tabulador con la letra "C" y el personal sindicalizado o de base marcado en el tabulador con la letra "B".



# INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



Esquema No. 1 Organigrama de estructura organizacional del IMP.

La estructura organizacional del IMP contempla cuatro Direcciones Regionales Centro, Norte, Sur y Marina y once Direcciones Ejecutivas (ahora sólo llamadas Direcciones). De las Direcciones cinco son Unidades de Negocios:

- Dirección de Exploración y Producción
- Dirección de Ingeniería de Proceso
- Dirección de Ingeniería de Proyecto
- Dirección de Medio Ambiente y Seguridad
- Dirección de Capacitación

La administración del IMP presenta en su organigrama, de manera muy amplia, los tres niveles encargados de la administración y gestión del Instituto, y dejando hasta el final, -en orden de importancia- al Factor Humano por competencias encargado principalmente de la parte técnica de los proyectos; y que para cuestiones de este análisis hemos denominado como el cuarto nivel.

Es preciso aclarar, que al interior de cada Dirección Ejecutiva existe una estructura en la cual se desarrolla la parte del Factor Humano por Competencia. Así, que para cuestiones de análisis se mostrará un ejemplo (más adelante) de estructura referida al Factor Humano por Competencias que existe en cada negocio.

El estudio se restringe al tercer nivel básico de la estructura de organización del IMP, pero que se tomará en cuenta el nivel dos, ya que en éste se encuentran ubicadas las cinco unidades de negocios mejor conocidas como Direcciones Ejecutivas y en donde se concentra la investigación:

El nivel III comprende:

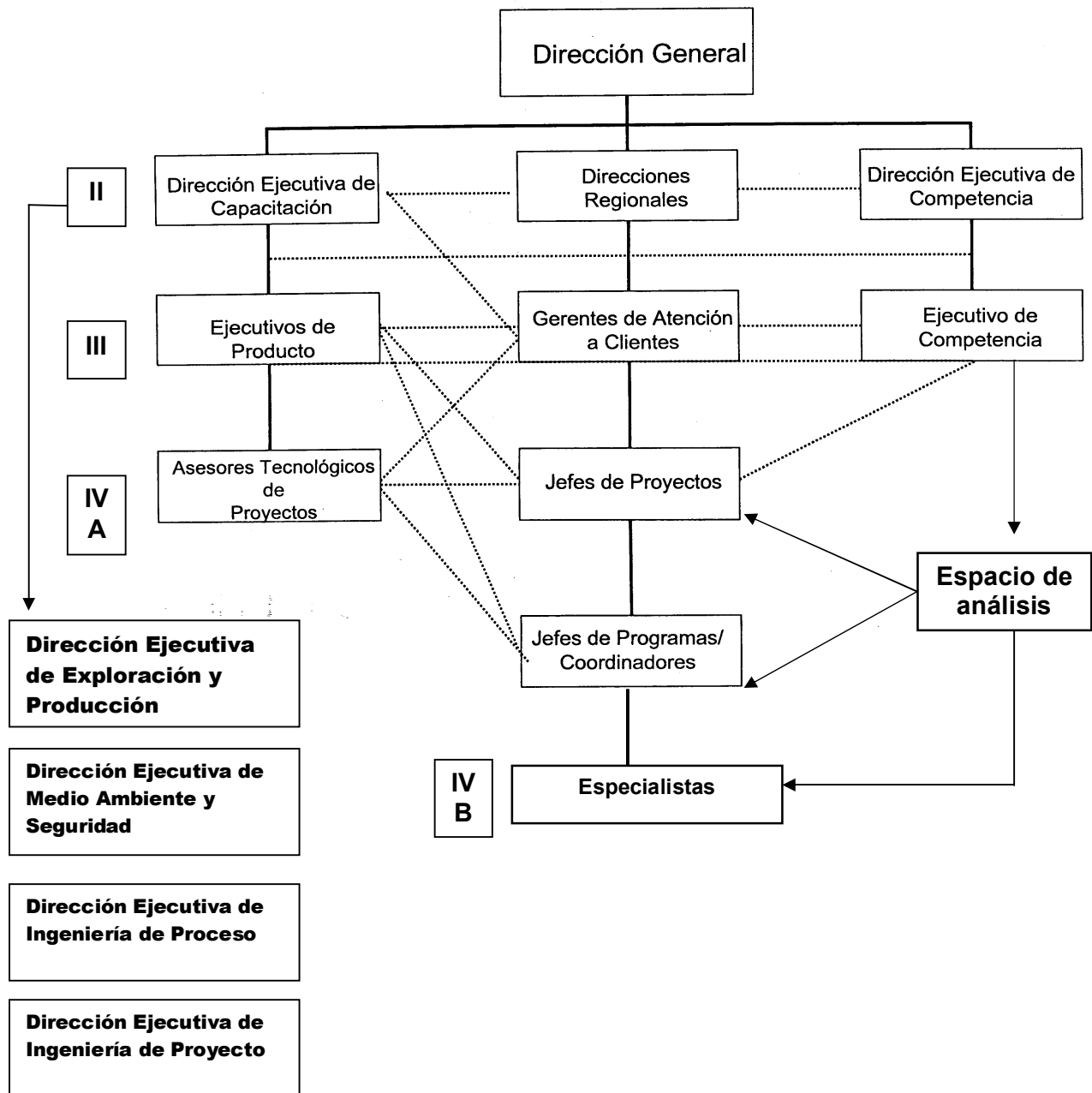
- Ejecutivos de Producto
- Gerentes de Atención al Cliente
- Ejecutivos de Competencia
- Asesores Tecnológicos de Proyecto

El nivel IV A (conocido dentro del organigrama como Factor Humano por Competencia) se compone de:

- Jefes de Proyecto

El nivel IV B se agruparon a:

- Jefes de Programa/ Coordinadores
- Especialistas



Esquema No. 2 Los niveles IV A y IV B del organigrama son una división que se encuentra dentro del nivel IV, que comprende el Factor Humano por Competencias. Estos niveles no se encuentran oficialmente dentro del organigrama general del IMP. La división del nivel IV fue realizada por cuestiones de análisis y de ejemplificación.

## **Metodología**

La metodología utilizada fue principalmente la realización de entrevistas con los Jefes de Proyecto y sus especialistas, pertenecientes a las cinco Áreas Ejecutivas del IMP; Capacitación, Exploración y Producción, Medio Ambiente y Seguridad, Ingeniería de Proyecto (que comprende Ing. en Instalaciones Marinas y Terrestres) y Proceso; que fueron seleccionadas para el estudio, además de la observación etnográfica y encuestas (éstas últimas sólo fueron aplicadas a la Zona Centro). Con el propósito de recopilar datos etnográficos que sirvieran de apoyo para detallar la información. El escrutinio de datos se llevó a cabo en dos etapas; en las cuales se requirió un sistemático planeamiento, registro y supervisión; que serán detalladas a continuación.

## **Etapas del estudio**

La primera etapa del estudio (2004-2005) tuvo una duración aproximada de ocho meses de los cuales se dedicaron dos meses y medio a trabajo de campo en las Instalaciones del IMP Zona Sur, Villahermosa, Tabasco (Administrativo, Centro de Capacitación, Casa Aries, Torre Empresarial, Complejo Procesador Cactus Chiapas, Área Cinco Presidentes), Zona Norte, Poza Rica, Veracruz (Edificios: Mirna, laboratorio, Ingeniería, Plaza, Cattas y Centro de Capacitación) y Zona Marina, Cd. del Carmen, Campeche (Edificios: Administrativo, Capacitación, PEMEX Cantarel 2 y Modulo I y II de PEMEX).<sup>8</sup> En las cuales se realizaron entrevistas<sup>9</sup> a los Jefes de Proyecto y a sus especialistas de las tres regiones.

Con el propósito de realizar los siguientes objetivos: poder establecer los alcances y efectos de las modificaciones en las relaciones socioculturales que

---

<sup>8</sup> El cronograma de actividades del 2004 se encuentra en el anexo 1, pág. 119.

<sup>9</sup> Las entrevistas se realizaron en base a un código de clasificación de información que se encuentra en el anexo 2, pág. 120.

se establecen en los proyectos facturables, a partir del cambio en la estructura implantada en los últimos años; ahondar en la relación establecida entre las actividades institucionales y las prácticas realizadas por los Jefes de Proyecto, con el propósito de profundizar en aquellos aspectos que pudieran incidir favorable o desfavorablemente en su trabajo; además de detectar aquellos elementos con los cuales los Jefes de Proyecto y el personal que lo rodea, construyen el sentido de pertenencia hacia el Instituto.

Para las Zonas Regionales se trato de cubrir el 100% de los Jefes de Proyecto y algunos especialistas. Aunque teniendo en cuenta que no siempre se pudo entrevistar a la gente. Se presenta a continuación el universo estudiado en la Zonas Regionales:

### **Zona Sur**

#### *Jefes de Proyecto*

Negocio	Muestra estudiada
Exploración y Producción	6
Medio Ambiente y Seguridad	13
Ing. en Inst. Terrestres	6
Ing. en Inst. Marinas	2
Capacitación	4
<b>Total</b>	<b>31</b>

#### *Especialistas*

Negocio	Muestra estudiada
Exploración y Producción	2
Medio Ambiente y Seguridad	1
Ing. en Inst. Terrestres	2
Ing. en Inst. Marinas	2
Capacitación	7
<b>Total</b>	<b>14</b>

## Zona Norte

### *Jefes de Proyecto*

Negocio	Muestra estudiada
Exploración y Producción	5 y 1 GAC
Medio Ambiente y Seguridad	0
Ing. de Proceso	5
Ing. de Proyecto	2
Capacitación	4 y 1 GAC
<b>Total</b>	<b>18</b>

## Zona Marina

### *Jefes de Proyecto*

Negocio	Muestra estudiada
Exploración y Producción	9
Medio Ambiente y Seguridad	8
Ing. de Proceso	5
Ing. de Proyecto	5
Capacitación	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

### *Especialistas*

Negocio	Muestra estudiada
Exploración y Producción	10
Medio Ambiente y Seguridad	6
Ing. de Proceso	5
Ing. de Proyecto	6
Capacitación	5
<b>Total</b>	<b>32</b>

La segunda etapa del estudio (2005-2006) duró aproximadamente seis meses<sup>10</sup> de los cuales tres meses fueron para el trabajo de campo y el resto para análisis de la información obtenida.<sup>11</sup> Esta segunda parte del estudio se realizó en la Zona Centro del IMP (Edificio: Mixto, José López Portillo, ALTACE,

<sup>10</sup> El cronograma de Actividades 2005-2006 se encuentra en el anexo 3, pág. 130.

<sup>11</sup> El código de clasificación de información para la segunda etapa de investigación se encuentra en el anexo 4. pág. 131.



Juan Hefferan, Exploración, Silva Herzong, Refinación y Petroquímica, Héctor Lara Sosa y el Centro de capacitación que se encuentra enfrente de la torre de PEMEX) en la cual se realizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas<sup>12</sup> al 50% (76) de los Jefes de Proyecto de la Zona con la finalidad de poder complementar los objetivos anteriormente planeados en la primera etapa de investigación.

Para ésta etapa se decidió entrevistar a la mitad de Jefes de Proyecto que se encontraban registrados, ya que el 50% de JP son un número representativo de la Sede. A continuación se presenta el universo analizado:

## Zona Centro

### *Jefes de Proyecto*

Negocio	Total de Jefes de Proyecto por negocio	Muestra estudiada
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

### **Clasificación por proyectos de la Zona Centro**

La selección de los Jefes de Proyecto de la Zona Centro tuvo como criterio el manejo de proyectos: chico, mediano, grande, con 2 proyectos y con más de 2 proyectos.

Criterios para clasificar los proyectos:

- Menor de 1 millón de pesos = Chico
- Entre 1 y 10 millones de pesos = Mediano
- Mayor a 10 millones de pesos = Grande

Para ejemplificar lo anterior se muestra la siguiente tabla:

Negocio	Chico	Mediano	Grande	Con 2 proyectos	Más de 2 proyectos	Total proyecto
Exploración y Producción	4	14	3	6	4	31

<sup>12</sup> La encuesta realizada a los Jefes de Proyecto de la Sede se localiza en el anexo 5. pág. 135.

Medio Ambiente y Seguridad	1	3			6	10
Ing. de Proceso	1	6			11	18
Ing. de Proyecto	1	1	1		9	12
Capacitación	1		2		2	5
No. Proyecto	8	24	6	6	32	76

### ***Organización del estudio***

El trabajo se ordena en seis capítulos que pretenden explorar no sólo la construcción de la identidad organizacional de los Jefes (as) de Proyecto en el Instituto Mexicano del Petróleo sino, además, cómo el cambio en la estructura organizacional y el discurso identitario de la actual administración impacta en la identificación de quienes laboran en el IMP.

En el capítulo 1 se proporcionan los conceptos teóricos que justifican la investigación. Comienzo por el concepto de cultura, visto como un elemento explicativo de los fenómenos sociales que tienen lugar en una organización. Posteriormente, plantearé un concepto de cultura organizacional, el cual nos da la pauta para comprender, observar e interpretar el entramado simbólico que le da vida a la identidad organizacional de los trabajadores del IMP. A partir de ellos analizo el concepto de identidad, ¿Qué herramientas son útiles para el abordaje metodológico de la identidad organizacional? Y ¿De qué elementos se construye la identidad organizacional?

En el capítulo 2 se analiza a través del imaginario social, la significación que tiene para los trabajadores del IMP el propio Instituto -en cuanto al cambio de estructura- y los diferentes contrastes que se configuran, a partir de las interpretaciones de la gente en el antes y el ahora. El estudio de las narraciones que construyen el pasado organizacional se consideran indispensables, ya que a través de éstas se puede adentrar en las percepciones de los Jefes de Proyecto al tratar de incorporarse o resistir a los

cambios implantados, al mismo tiempo que interpretan y recrean los referentes a los cuales se adscribían para sentirse identificados con la organización y que fueron trastocados por las modificaciones en la estructura. Así mismo, se examinan los efectos que tuvo el cambio de estructura en cuanto a sus prácticas laborales.

El capítulo 3 se refiere principalmente a la recreación de la identidad organizacional, utilizando la siguiente cuestión a tratar: ¿A partir de qué prácticas concretas se representa la identidad organizacional en el IMP? Por lo cual se plantean tres elementos a través de los cuales se recrean las prácticas de identificación hacia la institución: los “conocimientos profesionales”, la “socialización en el espacio laboral” y las “remuneraciones socioeconómicas”. El análisis de los significados sociales que tienen estas prácticas para los Jefes de Proyecto, permiten observar cómo se conforma el sentido de pertenencia hacia la organización actualmente.

En el capítulo 4 se examina, en primera instancia, la relación que existe entre identidad institucional e identidad organizacional para los Jefes de Proyecto, cuando se vive un proceso de cambio, ya que el primero es un discurso hecho desde la administración, en el cual se plantea la identidad como el conjunto de valores y normas establecidas; en el segundo, la identidad es producto de las construcciones y narraciones hechas por los propios actores. A partir de lo anterior se analizará: ¿Cómo ha incidido la identidad institucional en la identidad organizacional? y ¿De qué forma el discurso institucional -actual- de la identidad ha incidido en los referentes identitarios de los trabajadores del IMP? Una vez respondida esta pregunta, revisaré si la identidad organizacional se contrapone a la identidad institucional o en su defecto, si existe un proceso de negociación o de apropiación –entre los actores- de elementos de ambas identidades para reconfigurar su identidad.

El último apartado está dedicado a las conclusiones, con el propósito de mostrarle al lector un panorama crítico acerca de lo que es la “identidad organizacional”, su funcionamiento dentro de una organización pública como lo es el IMP y los procesos de cambio estructural que impactan en sus elementos constitutivos.

## **Capítulo 1. La identidad organizacional un acercamiento teórico-metodológico**

El empleo del concepto de identidad adquiere diferentes interpretaciones en función del marco teórico y disciplinario desde donde se le aborde. De ahí que la multiplicidad de significaciones que se le atribuyen, nos impone delimitar el enfoque teórico-metodológico que desde la antropología se utilizará para abordar la identidad organizacional en el IMP.

Por ello, me es importante mencionar que para comprender la identidad organizacional de los trabajadores del Instituto, se analizarán los conceptos de cultura e imaginarios sociales. “Ello se debe a que la identidad, vista desde la antropología –y desde las ciencias sociales en general- sólo puede ser aprehendida si se le ubica como un proceso constituido por prácticas con un significado cultural, ideológico y social claramente delimitado”.<sup>13</sup>

De lo anterior se desprende que para entender la identidad organizacional como proceso sociocultural, es necesario contextualizarla en un tiempo y espacio delimitado (del cual hablaré más adelante), en donde el campo de análisis que nos permite estudiar esas variantes es la cultura, ya que es vista como un elemento explicativo de los fenómenos sociales que se suscitan en la organización. De ahí, que es necesario definir no sólo el concepto de cultura, sino además el de cultura organizacional, ya que la comprensión de éste determinará el entendimiento de la identidad organizacional.

### **1.1 Construyendo la cultura organizacional**

Abordaremos, las propuestas teóricas de autores como Néstor García Canclini y Roberto Varela. Quienes han proporcionado elementos para la construcción y delimitación, de lo que es la cultura y poder llevarla hasta el campo de análisis de las organizaciones. Además retomaremos la propuesta teórica de Héctor Tejera sobre el estudio de la cultura en las organizaciones y con ello, proporcionar los referentes necesarios, desde la antropología, para

---

<sup>13</sup> Aguado y Portal (1991: 31)

poder llegar a proponer una definición de lo que muchos llaman la “cultura organizacional” o “cultura de las organizaciones”.<sup>14</sup>

Para Roberto Varela la cultura (en cuanto a contenido) es vista “...como a un conjunto de signos y símbolos, en donde ambos suponen una elección humana para crearlos, pero no necesariamente consciente”.<sup>15</sup> Dichos signos y símbolos<sup>16</sup> transmiten conocimientos e información sobre algo, así mismo portan valoraciones; juicios sobre lo bueno y lo malo, lo debido y lo indebido, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo indeseable, etc. Mientras que para García Canclini la cultura es entendida como:

...la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social, es decir, todas las prácticas e instituciones dedicadas a la administración, renovación y reestructuración del sentido.<sup>17</sup>

En esta visión, se considera que a través de la producción, reproducción y transformación del sentido se puede establecer una conexión entre cultura e identidad, ya que esta última puede comprenderse como una construcción de sentido social, que está en función de las prácticas sociales y del significado (sentido) colectivo que adquieren.

Héctor Tejera ha señalado que analizar la cultura de una organización conlleva a ubicarnos en el contexto de las relaciones sociales, pues es en éste donde se producen y reproducen los elementos culturales que la caracterizan.

---

<sup>14</sup> Según Stephen P. Robbins cuando se habla de la cultura de una organización se refiere a su cultura dominante. De donde se expresa los valores centrales que se comparten por una mayoría de miembros de una organización. Los valores centrales son considerados como valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la organización. Pero esta postura de la cultura en las organizaciones es muy debatible, ya que los actores sociales no son sujetos mediatizados, que acepten ser controlados y subordinados –completamente- a los objetivos de la organización. Robbins (1996: 685)

<sup>15</sup> Varela en Santos y Díaz (1997: 63)

<sup>16</sup> Para Geertz los símbolos son formulaciones tangibles de ideas, abstracciones de la experiencia fijadas en formas perceptibles, representaciones concretas de ideas, de actitudes, de juicios, de anhelos o de creencias. Geertz (1987: 90). Así mismo, en Lingüística el signo alude a una combinación de imagen acústica (imágenes sensoriales que pueden ser visuales como verbales) y el concepto, en otras palabras, es una relación entre significado y significante que producen sentido. Es una relación que se establece entre las ideas que se visualizan en la mente y las imágenes que se utilizan para representarlas. De lo anterior se desprende que es a través de los signos y símbolos que los hombres se comunican entre sí. Lévi-Strauss (1979: 15)

<sup>17</sup> Canclini en Aguado y Portal (1991: 31)

Por lo cual, éste autor visualiza el análisis de la cultura en el campo de la construcción de la hegemonía y el consenso, en donde la cultura es un fenómeno político en el que está en juego el establecimiento del significado de las relaciones sociales. En este sentido: “la cultura organizacional 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”.<sup>18</sup>

Asimismo, para poder abordar el estudio de la cultura es menester – siguiendo la propuesta de este autor- explicar cómo se construye y articula el sentido intersubjetivo que los sujetos imprimen a su interrelación en el contexto de una organización. Ya que dicha interrelación dinamiza a la cultura debido al interés de los integrantes de la organización por ubicarse en condiciones de ventaja simbólica o material con respecto a otros. Además de poder establecer las tensiones entre lo organizacionalmente establecido y lo que informalmente opera en la cotidianeidad.<sup>19</sup> Por lo que, la perspectiva cultural puede explicar las causas de dichas tensiones con base en la relación entre “estructura y proceso organizacional”. En palabras de este autor:

Estudiar a la organización como estructura y como un proceso: estableciendo, por un lado, su complejidad, formalización, centralización y diferenciación vertical y horizontal; por el otro, como un conjunto de patrones de interacción de información e influencia más o menos estable que se establecen entre grupos con mayor o menor poder en la estructura, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos.<sup>20</sup>

Tanto las prácticas (objetivas) expresadas en comportamientos, como aquellas de carácter subjetivo (construcción de las narraciones) se muestran en el espacio organizacional a través de relaciones que pueden focalizarse como “redes de intercambios simbólicos e intercambios materiales”.<sup>21</sup> Los primeros abarcan desde los que pretenden generar vínculos al seno de la organización,

---

<sup>18</sup> Tejera (2005:1)

<sup>19</sup> Ídem.

<sup>20</sup> *Ibíd.*: 5.

<sup>21</sup> Para Tejera los intercambios materiales que se traducen, por ejemplo, en salarios, prebendas y prestaciones, tienen un contenido simbólico en el espacio de las relaciones organizacionales; así como los intercambios simbólicos se pueden transmutar en beneficios materiales.

hasta aquellos de contenido normativo-funcional cuyo propósito es establecer el “deber ser” de quienes pertenecen a ella, ampliándose a valores difusos como, por ejemplo, “nuestro compromiso con la calidad”. En cuanto a los segundos, éstos se expresan en alianzas, prerrogativas, puestos y salarios - entre otros- al interior de la organización.

De entre los elementos que retomamos de cada autor para plantear un concepto de cultura organizacional se encuentran, por un lado, que la reproducción de las prácticas cotidianas adquieren un significado colectivo, porque se construyen y reproducen constantemente por el grupo, quienes a través de esas prácticas le proporcionan un sentido social a sus acciones (en el caso de García Canclini). Podemos complementar lo anterior con la propuesta de Roberto Varela, con respecto a la definición que plantea sobre cultura, ya que la construcción simbólica de las prácticas cotidianas sucede a través de un conjunto de signos y símbolos que son, contruidos, reproducidos y reelaborados por los individuos pertenecientes a un grupo social u organización. Según este autor esa construcción o elección de dichos signos y símbolos puede no ser consciente. Sin olvidar que las prácticas cotidianas están insertas en relaciones de poder, en donde los actores tenderán a buscar ventajas materiales o simbólicas, dependiendo de su posición en la estructura de relaciones (en el argumento de Héctor Tejera)

Retomando las propuestas anteriores acerca de la cultura y teniendo en cuenta que nuestro espacio de análisis es la organización, hemos de entender la cultura organizacional como:

El conjunto de signos y símbolos que se estructuran y que son reproducidos al interior de una organización a través de la dinámica laboral y de las relaciones interpersonales que son llevadas a cabo por sus integrantes.

Dichos signos y símbolos transmiten conocimientos e información, aportan valores, suscitan emociones y sentimientos, además de ser el mecanismo a través del cual las personas se comunican. La definición de cultura organizacional que aquí mencionamos pretende que al interior de una organización, empresa o institución; podamos comprender, observar e

interpretar el entramado simbólico que le da vida a la identidad organizacional de los trabajadores, ya que es parte integradora de su cultura.

## **1.2 La identidad organizacional como proceso de estudio sociocultural**

Retomo la propuesta de Tovar García acerca de la relación entre identidad y cultura, en donde afirma que:

Dentro de una cultura se van a desarrollar diferentes niveles de identidad, que no son excluyentes entre sí... donde un conjunto de individuos puede transitar en los distintos niveles de identidad como podrían ser la pertenencia a la identidad nacional, identidad regional, identidad cultural y la identidad étnica, etc.<sup>22</sup>

De ahí que es importante mencionar que siguiendo la propuesta de Tovar retomaremos un ámbito de identidad: la identidad organizacional, que podríamos sumar a los niveles planteados por éste autor.

Así pues, seguimos el concepto de identidad propuesto por Carlos Aguado y María Ana Portal, el cual definen como "...un proceso de identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para asumirse como unidad".<sup>23</sup> Dichas identificaciones, -según los autores- están construidas a través de dos procesos: uno que va de "adentro" para "fuera" (reconocimiento de lo idéntico) y otro de "afuera" para adentro" (diferenciación frente al otro), es decir que "...los sujetos reconocen sus semejanzas con los miembros de su grupo, al tiempo que se distinguen de los sujetos de otros grupos".<sup>24</sup> Así mismo, para los autores no se puede entender la identidad sin la ideología, "...en el sentido del conjunto de evidencias históricamente estructuradas que le dan identidad a un grupo y lo autoidentifican".<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Tovar ( 2001: 179)

<sup>23</sup> Aguado y Portal (1992:47)

<sup>24</sup> Portal (1997: 52)

<sup>25</sup> Aguado y Portal (1991: 40)



El concepto de identidad que plantean estos autores nos es muy útil debido a que nos proporcionan elementos para el abordaje metodológico de la identidad en las organizaciones. Me refiero a las variables de tiempo y espacio, esta última abarca "...el análisis de los diferentes niveles del contexto social en que se desenvuelven el grupo o grupos analizados".<sup>26</sup> De ahí que la cultura organizacional del IMP, es un espacio de análisis dentro del cual se desenvuelve la dinámica laboral de los trabajadores y donde se construye el proceso de identificación con la institución.

En cuanto a la variable tiempo, ésta "considera la situación presente, sin perder de vista su pasado histórico, los sentidos actuales que se dan a ese pasado, así como la proyección futura del colectivo, bajo la forma de aspiraciones y proyectos".<sup>27</sup> Es en la resignificación del pasado, que se ubica la construcción de lo que para los trabajadores del IMP son sus realidades laborales e identitarias, "El presente se impone, pero el pasado no muere (aun)".<sup>28</sup> Lo anterior se fundamenta en la medida en que la identidad organizacional es un proceso en constante transformación, es decir, que dicha identidad es dinámica, y puede reconfigurarse y redefinirse con el tiempo.

### ***1.3 Recursos para la construcción de la identidad organizacional: el caso de los Jefes de Proyecto.***

La identidad organizacional de los Jefes de Proyecto se construye en función de los elementos que les son significativos, de ahí que: "...las personas reconocen un lugar..., en la medida en que pueden elaborar significados como referentes importantes de adscripción".<sup>29</sup> En este sentido, los trabajadores se definen a sí mismos expresando a través de los "imaginarios sociales" los componentes referenciales de identificación hacia la organización. Los imaginarios según Braczko. "Son referencias específicas en el vasto sistema simbólico que produce toda colectividad a través del cual ella se percibe, se

---

<sup>26</sup> Murillo (1997: 261)

<sup>27</sup> Ídem.

<sup>28</sup> Margel (2001: 194)

<sup>29</sup> Safa (1998: 18)

divide y elabora sus finalidades”.<sup>30</sup> Es a través de los imaginarios sociales, que una colectividad designa su identidad, construyendo una representación de sí misma.

Los componentes constitutivos de la identificación con la cual se definen a sí mismos los Jefes de Proyecto, se relaciona con una serie de elementos significativos entre los que destacan: el contenido específico que le dan tanto al reconocimiento social -adquirido con el tiempo- entre sus compañeros de trabajo; sean estos Jefes de Proyecto, especialistas, Gerentes de Atención al Cliente o Ejecutivos; y el reconocimiento proporcionado por la institución hacia el trabajo desempeñado. Los trabajadores se definen así mismos a través de los “conocimientos profesional”, que poseen en términos prácticos y teóricos, además de ser transmitidos de generación en generación.

Este reconocimiento de los conocimientos profesionales le confiere a un Jefe Proyecto e incluso a cualquier otro trabajador: “La valoración de los conocimientos poseídos, la valoración sobre la gratificación que otorga la posesión de ese saber y el sentir que el trabajo se hace bien”.<sup>31</sup> La valoración de los conocimientos que se poseen y que le son reconocidos colectivamente constituyen formas de identificación organizacional para ellos. No descartando que los cambios en la estructura organizacional ponen en cuestionamiento el reconocimiento de los “conocimientos profesionales”.

Uno de los referentes que es significativo para la construcción de la identidad organizacional de los Jefes de Proyecto son las relaciones sociolaborales en el espacio de trabajo que implica la relación y convivencia entre el Jefe de Proyecto, sus especialistas y otros niveles de la estructura (GAC, Ejecutivos de Producto y de Competencia). Las relaciones interpersonales que tienen lugar en la dinámica de trabajo permiten no sólo la construcción de la identidad, sino además, su reproducción ya que “...es al calor de la dinámica interna del grupo en estudio y de su interacción e interlocución con otras instancias sociales”,<sup>32</sup> es como se va reproduciendo y transformando la identidad organizacional de los trabajadores del Instituto.

---

<sup>30</sup> Bronislaw Baczko (1991: 28)

<sup>31</sup> Margel, *op. cit.*, pág. 178.

<sup>32</sup> Murillo Chavarria (1997: 261)

De lo anterior se desprende que es a través de la dinámica laboral como se pueden generar nuevas amistades, y relaciones solidarias, que implican lazos de apoyo, y de camaradería, además de una forma de realizar las actividades laborales. Estas relaciones solidarias entre los trabajadores se van construyendo con el tiempo y con la convivencia cotidiana entre ellos. Pero la socialización en la dinámica laboral no sólo implica relaciones de camaradería sino además relaciones de confrontación y negociación de percepciones, actitudes e intereses por el espacio de trabajo.

La socialización y la solidaridad que implica el trabajo en equipo son fuentes de identificación colectiva de los trabajadores hacia la organización. Pero tanto las percepciones sobre la socialización en el trabajo, así como las actividades que implica el trabajo en conjunto tiende a modificarse cuando la organización sufre reestructuraciones en su organización. Por ejemplo: “Pasar de una estructura basada en departamentos a una estructura organizada por competencias”.

Además la reestructuración de las relaciones laborales involucra que los trabajadores generen sentimientos de incertidumbre por tratar de acoplarse a las nuevas formas de organizar las actividades. De ahí que los trabajadores “...confrontan las exigencias que implican los cambios desde los referentes que les dieron certezas en otros momentos de sus experiencias de trabajo”.<sup>33</sup> Es decir, llevan a cabo prácticas que están fuera de lo institucionalizado actualmente, pero que les proporciona seguridad y funcionamiento en sus actividades.

Así mismo, otro referente que propicia la construcción de la identidad, además de los “conocimientos profesionales” y las “relaciones sociolaborales en el espacio de trabajo”, tiene que ver con los beneficios económicos recibidos por parte de la institución como son, las mejoras salariales, el pago de cursos, capacitación para el trabajo, bonos, incentivos, premios y reconocimientos institucionales. Estos elementos resultan significativos en la medida en que son referentes de identificación y “fuentes de motivación en el trabajo”.<sup>34</sup> Cuando estos recursos se modifican o dejan de proporcionarse a los

---

<sup>33</sup> Margel, *op. cit.*, pág., 257.

<sup>34</sup> Margel, *op. cit.*, pág., 214.

trabajadores por reestructuraciones en la organización, se pone en cuestionamiento el reconocimiento recibido por parte de la institución, así como el apego que sienten los trabajadores hacia ésta.

Es a partir de estos elementos significativos como la identidad organizacional adquiere sentido en la cultura organizacional del IMP. Debido a que los contenidos que proporcionan los trabajadores hacia los referentes desde donde se definen, "...constituyen espacios de significados que conforman un conjunto de referentes a partir de los cuales se construye y despliega la identidad..."<sup>35</sup> Su funcionamiento tiene cabida en la medida en que los actores hacen explícito su sentido de pertenencia expresando los referentes de identificación, no sólo cuando se producen cambios en la estructura organizacional, sino además tiene manifiesto en las actividades cotidianas de los propios trabajadores. En el capítulo 3 se verá que si los referentes se modifican, éstos adquirirán un nuevo significado para los trabajadores y estos últimos tendrán la posibilidad de reestructurar su sentido de pertenencia, es decir, el contenido afectivo que el personal proporciona hacia la relación que tiene con la organización.

---

<sup>35</sup> Margel, *op cit.*, pág., 257.

## **Capítulo 2. Construidos y reconstruidos en el cambio de estructura organizacional del Instituto Mexicano del Petróleo**

### ***2.1 Transformaciones en la organización, la cultura y la identidad.***

Las organizaciones (empresas o instituciones) con el paso del tiempo, se enfrentan a las rápidas transformaciones que se suscitan a nivel mundial, colocándolas en una dinámica constante de cambio y siempre pendiente de las innovaciones para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo. Sólo que el ritmo y los modos de hacerlo de cada una son diferentes, e inclusive en su interior los cambios se dan de diferentes maneras y a distintos niveles.

Habrà una serie de factores por los cuales el cambio no podrá ser uniforme lo cual afectará su estructura administrativa, operacional y humana. Esos factores que influyen en el cambio de estructura organizacional tienen que ver -desde el punto de vista formal-, con los ajustes a las:

...nuevas formas organizacionales caracterizándose por ser flexibles, informales y orientadas a la misión, comunicación abierta, toma de decisiones colectiva, construcción de la confianza en el trabajo, producción orientada hacia la calidad además de la cantidad y las relaciones semidemocráticas...<sup>36</sup>

Por esto, la manera de sobrevivir y de ser eficientes en la organización va a depender de la adaptabilidad a los turbulentos cambios y a la reapropiación de los nuevos modelos organizacionales.<sup>37</sup> Sin embargo, dichos modelos pueden funcionar de manera limitada en su aceptación y tener consecuencias para los trabajadores, ya que se ven afectadas tanto las interrelaciones dentro de la dinámica laboral, como las percepciones que se tienen sobre la organización. Al respecto se menciona: “En un contexto

---

<sup>36</sup> Barba en Ríos (2003:72)

<sup>37</sup> Los modelos organizacionales serán entendidos como el conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas organizacionales que la dirección de una organización implementa para alcanzar sus objetivos. Chanlat en Ríos (2003: 70)

organizacional donde la adaptabilidad a los cambios es el principal objetivo, la supervivencia del más pequeño trabajador se vuelve azarosa.<sup>38</sup>

De ahí que es importante profundizar (no sólo) en los alcances del cambio en la estructura formal y su efecto en las relaciones organizacionales. Sino además, es importante estudiar -en términos culturales- el cambio en las percepciones y las relaciones sociolaborales entre compañeros de trabajo. Ya que, desde nuestra perspectiva la cultura en un dinamismo constante que: "...constituye un telón de fondo, la base que apoya o rechaza, canaliza y reinterpreta, potencia o mitiga, las propuestas contenidas en un cambio organizacional planificado..."<sup>39</sup> Por lo cual, va más allá de los cambios establecidos en el ámbito formal.

A través de la cultura podemos visualizar e interpretar las fricciones y concordancias en las prácticas organizacionales cuando éstas operan en la cotidianeidad laboral y cuando éstas se sujetan a procesos de cambio. Debido a que: "Las relaciones se reconfiguran y modifican lo que como consecuencia, genera nuevos fenómenos culturales y, por tanto, nuevas formas de hacer y pensar la organización".<sup>40</sup> La adaptación a las modificaciones estructurales por parte de su personal estará en un proceso de "negociación", en donde la aceptación o el rechazo a las nuevas formas organizacionales estarán en juego. Ya que:

Subsistirán [a pesar del cambio] prácticas [sociolaborales] que se convierten en informales. Pero no necesariamente pueden considerarse como expresiones de resistencia cultural sino, en todo caso, de persistencia cultural. A menos de que los integrantes de la organización se obstinen en mantenerlas cuando la organización impulsa su transformación.<sup>41</sup>

Pero dependerá del lugar que se ocupe en la estructura, de los beneficios que de ésta se deriven y de las percepciones que se tienen de la organización. Por esto, el interés de los trabajadores por mantener o modificar

---

<sup>38</sup> Entrevista realizada el 8 de noviembre del 2004.

<sup>39</sup> Arnold (2003: 103)

<sup>40</sup> Tejera (2005: 10-11).

<sup>41</sup> *Ibíd.*: 7. Corchetes nuestros.

ciertas prácticas o relaciones "...es resultado tanto de las ventajas e intereses individuales, como de la construcción intersubjetiva que delimita las fronteras de sentido con que dichos cambios se perciben al seno de la organización".<sup>42</sup>

La situación de cambio propicia no sólo nuevas prácticas organizacionales y formas de percibir a la organización; estas constituyen el momento propicio para que las identidades se expresen. Debido a que el cambio genera una sensación de incertidumbre y abismo que conlleva, por un lado a rescatar y defender lo que les da sentido y seguridad. Además de crearse nuevos contenidos en la identidad modificando con ello los referentes a los cuales los trabajadores se adscriben para articular su sentido de pertenecía hacia la organización.

De ahí que es preciso hacer una diferenciación entre la identidad que difunde la institución a toda la comunidad IMP que denominaremos "identidad institucional" y la "identidad organizacional" que es producto de las ideas y relaciones de los trabajadores (sobre esto regresaremos más adelante). Ambas identidades matizan las percepciones y narraciones de lo que es para los trabajadores el IMP y su espacio de trabajo, generando consigo sentido y justificación a sus acciones, pero éstas se pondrán en cuestionamiento cuando la organización modifique sustancialmente tanto sus estructuras y procesos, como sus formas internas de relación social. Por lo que, ambas identidades pueden sufrir transformaciones en sus elementos constitutivos.

Para poder abordar el tema de cambio organizacional en la cultura y la identidad es necesario reconstruir los sentidos culturales que los miembros de la institución le otorgan a sus acciones pasadas con referencia a su presente laboral, ya que es en el presente en donde se interpreta y se resignifica el pasado. "Sin olvidar que la construcción del pasado valida una posición ante el presente".<sup>43</sup> Resulta importante indagar en las narraciones de los trabajadores sobre la historia del Instituto y sobre si mismos durante su trayectoria laboral para poder entender cómo se configura el imaginario social<sup>44</sup> sobre lo que ha sido, qué es y qué debería ser la identificación hacia la institución, ya que:

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*: 11.

<sup>43</sup> Tejera (2003:27)

<sup>44</sup> El imaginario asegura a un grupo social un esquema colectivo de interpretación de las experiencias individuales tan complejas como variadas, la codificación de expectativas y

A través de los imaginarios sociales una colectividad designa su identidad... marcando su "territorio" y las fronteras de éste, definir sus relaciones con los "otros", formar imágenes de amigos y enemigos, de rivales y aliados; del mismo modo, significa conservar y modelar los recuerdos pasados, así como proyectar hacia el futuro sus temores y esperanzas.<sup>45</sup>

En este sentido resulta significativo reconstruir el imaginario social que matiza las relaciones sociolaborales de los trabajadores, ya que las narraciones que lo conforman no están exentas de acuerdos y desacuerdos. Allí la identidad se encuentra en un juego constante de significados aun más cuando se pone en tela de juicio los referentes a los cuales los actores se adscribían para sentirse identificados con la institución.

## ***2.2 "Los cambios no resultan como parecen": un reflejo del cambio organizacional en los esquemas de trabajo del IMP.***

En términos muy amplios, el Instituto Mexicano del Petróleo es una institución que ha transformado su estructura orgánica con el fin de poder responder a las necesidades de la industria petrolera, petroquímica y química, así como, de su principal cliente PEMEX.<sup>46</sup> Por ello, es importante mencionar que dentro de las modificaciones más radicales que ha padecido la institución encontramos que es a partir de 1994 cuando se contempla una nueva organización estructurada por unidades de negocio, con la finalidad de mejorar las áreas que implican investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados. Con una gestión basada en jefaturas de departamento o gerencias y en donde la estructura de relaciones tendía a ser "jerárquica", con líneas de mando bien delimitadas en donde los jefes directos eran los encargados de resolver los problemas técnicos administrativos de los proyectos. Por ejemplo: cuando se realiza un

---

esperanzas así como la fusión, en el crisol de una memoria colectiva, de los recuerdos y de las representaciones del pasado cercano o lejano. Baczko (1984: 30)

<sup>45</sup> *Ibíd.*: 28

<sup>46</sup> Para mayor información sobre la historia del instituto consultar anexo 6, pág.138.

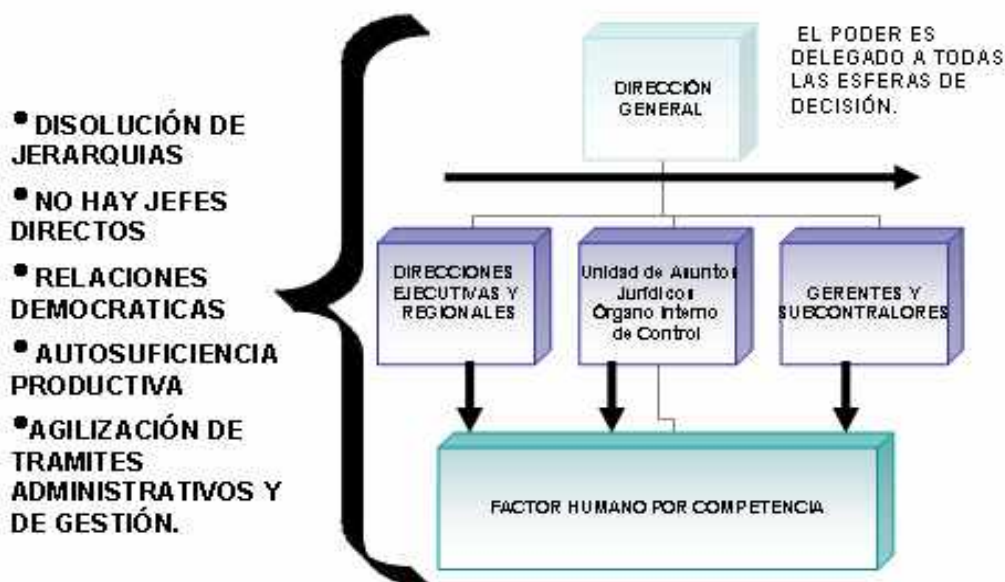


determinado proyecto intervenían principalmente Especialistas, Coordinadores y Jefes de Oficina, cuando estos últimos tenían problemas técnicos o administrativos se recurría a los Jefes de Departamento y Jefes de División (gerentes) quienes tienen la obligación de ayudarlos y apoyarlos.

Es hasta 1999 cuando se decide transformar completamente toda la estructura orgánica de la institución pasando de ser una estructura “piramidal” a una horizontal y de gestión proyectizada en sus actividades. En ésta desaparecen los jefes directos y con ello las líneas de mando, por cual la realización de los proyectos es responsabilidad única y exclusivamente de los Jefes de Proyecto en colaboración con sus especialistas y bajo la supervisión de gerentes y ejecutivos, que si bien no son considerados sus jefes directos, tienen el compromiso de ayudar en los proyectos. Además de entrar en operación la herramienta SAP y posteriormente el sistema de calidad, con la cual se impulsaría una nueva forma de trabajo que agilizará todos los trámites administrativos y de gestión. A modo de ejemplo se presenta el siguiente esquema:



## ESTRUCTURA HORIZONTAL



Esquema No. 3 Cambio de estructura jerárquica.

De ahí que las modificaciones en la estructura organizacional del IMP, han traído cambios significativos en las actividades y percepciones de sus trabajadores. Dentro de los temas más recurrentes -en las narraciones- de los Jefes de Proyecto está la relación entre los cambios que se han implantando (SAP, sistema de calidad y las competencias) en el Instituto y los procedimientos mediante los cuales se realizaron las últimas transformaciones organizacionales; principalmente las relacionadas con formas de trabajo y redes sociolaborales.

En términos generales se piensa que los cambios se implantan de manera “autoritaria”, no toman en cuenta las opiniones del personal, no se preocupan -las autoridades en curso- si el Instituto y su personal cuentan con los elementos necesarios para lograr un cambio en todo su esquema de trabajo. Además de que los cambios implantados no han logrado responder a las necesidades tecnológicas del cliente y a los problemas burocráticos por los cuales siempre padece su personal:

Uno no hace las modificaciones en la estructura, pero éstas deberían de ser de acuerdo a las necesidades y objetivos por los cuales fue creada la institución... que es generar conocimiento y desarrollo de tecnología a nivel nacional.<sup>47</sup>

El personal que lleva varios años laborando en el Instituto considera que las distintas administraciones, así como sus directores generales, sólo implantan “modas administrativas” que terminan por fracasar como lo es (actualmente) el “sistema de calidad”. Al respecto se mencionó:

Yo no sé porque se quieren copiar modas organizacionales que no son compatibles con todas las organizaciones, Japón -por ejemplo-, mejora la compatibilidad entre la certificación y su sistema de calidad, porque él tomó la importancia del ser humano y no el propio sistema como aquí. Además los directivos que vienen a imponer sus modas al Instituto son gente externa que no entiende como se trabaja aquí.<sup>48</sup>

El sistema de calidad en el IMP sirve como guía para la detección oportuna de errores y lograr con ello la satisfacción del cliente y el mejoramiento en los productos, a través del llenado de unos formatos. Pero esto en la realidad ha sido una falacia para los Jefes de Proyecto. Dichos formatos son poco eficientes y sólo han generado un engorroso papeleo y pérdida de tiempo para realizar los proyectos. Un Jefe de Proyecto opina al respecto

Me da mucha tristeza que la administración piense que el sistema de calidad es sólo llenar formatos y nada más. La calidad tiene que ver con el buen servicio que prestas a tu cliente y con los resultados que proporcionas. Si los recursos te los corta un Ejecutivo se debe a la rentabilidad, como quieren que entregue un producto de calidad al cliente, cuando ni siquiera me dan los recursos.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

<sup>48</sup> Entrevista realizada el 25 de noviembre del 2005.

<sup>49</sup> Entrevista realizada el 18 de noviembre del 2005.

Como ya se dijo, los cambios son “efímeros” y “decepcionantes”, para la gente del IMP, ya que “...no solucionan los problemas burocráticos de siempre y nunca hay una verdadera innovación en los productos que se producen y venden... siempre se termina por hacer lo mismo de siempre”.<sup>50</sup> La desconfianza por parte del personal hacia la permanencia de los cambios organizacionales estriba, en que “...cada administración que entra en el IMP no le da continuidad a lo que ya se venía haciendo y funcionaba, sólo termina por desaparecer”.<sup>51</sup> Así mismo, se dice: “Los directores generales sólo implantan formas de trabajo que terminan por esfumarse al término de su gestión, no toman en cuenta los objetivos por los cuales fue creado el Instituto”.<sup>52</sup>

En la mayoría de las narrativas se expresa que los directores generales no se toman la molestia de conocer las necesidades de la institución, así como de su personal. Una de las referencias frecuentes para comprobar que el distanciamiento de los directores generaron estrategias organizacionales erróneas en el Instituto fue: desde, la administración del Ing. García Luna (círculos de calidad) hasta la del Dr. Gustavo Chapela Castañares (estructura horizontal, SAP, Sistema de Calidad). Cada uno de ellos ha intentado establecer por su cuenta un “sistema de calidad” y un “sistema de administración de proyectos” que ponga a la institución en un mercado competitivo a nivel internacional. Pero solamente han logrado la desaprobación de los trabajadores y el cliente, por no cumplir con las expectativas planeadas:

Los programas como círculos de calidad, calidad total, SAP, PMI, son sólo modas administrativas que vienen del extranjero que han implantado desde el Ing. García luna hasta Chapela, en su afán de convertir a la institución en una empresa competitiva y lo único que han conseguido es darle en la torre a una institución que sigue siendo pública. Los directores generales son *parásitos extraterrestres* que se insertan en una institución y empiezan a comerse por dentro al organicismo hasta que revienta y se salga del cuerpo... Las heridas que le han causado estos sujetos han sido gravísimas para el IMP,

---

<sup>50</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

<sup>51</sup> Entrevista realizada el 16 de octubre del 2005.

<sup>52</sup> Entrevista realizada el 13 de octubre del 2005.

porque le han dado en la torre al personal con sus famosas “modas de calidad” que no reconocen el esfuerzo de la gente... A veces a uno lo tratan como a un número más del sistema, aunque puedo admitir que con el director García Luna no me sentía tan número porque me saludaba de mano al entrar al IMP.<sup>53</sup>

En otra entrevista, la situación del distanciamiento de los directores generales con respecto a las necesidades del Instituto se describe en términos muy similares:

La tecnología del IMP desde Barnés hasta ahora se ha ido deteriorando, debido a que la gente valiosa se fue o los pusieron hacer el SAP o programas como ACEITE (Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica) y el sistema de calidad entre otros. Tiempo atrás, García luna promovió muchas patentes que no tenían que ver con el petróleo sino con odontología (según porque el Director General tenía una nuera que era odontóloga) se promovió la investigación sobre odontología y lo que más tuvo de patentes el Instituto en ese periodo fue sobre odontológicos (1985-1988). El personal quedó resentido, ya que la mejor satisfacción para un trabajador es saber que se invierte dinero en hacer cosas que le sirvan al cliente no moldecitos para quedar bien con tus parientes<sup>54</sup>

Así mismo, en la administración dirigida por Chapela se fortaleció el área de investigación, lo que trajo como consecuencia la contratación de varios investigadores<sup>55</sup> (doctores) provenientes del medio académico (principalmente de la UNAM y la UAM), con el propósito intensificar las investigaciones especializadas en ingeniería petrolera y poder otorgar servicios con alto

---

<sup>53</sup> Entrevista realizada el 18 de octubre del 2005.

<sup>54</sup> Entrevista realizada el 17 de octubre del 2005.

<sup>55</sup> En el IMP existen dos tipos de investigadores: los internos que son Jefe de Proyecto o especialistas que cuentan con doctorado o en su defecto investigadores con muchos años de antigüedad en la institución, y los externos que son doctores de la UNAM, de la UAM o extranjeros, pero que sólo cuentan con un contrato temporal.

contenido tecnológico. El inconveniente es que los fondos para investigación provienen de las áreas facturables provocando el malestar de los especialistas que pertenecen a dichas áreas, porque aseguran que los recursos se invierten en la investigación y dejan sin presupuesto a las áreas operativas.

Aunado a lo anterior, tenemos que a partir del cambio en la estructura se modifica el tabulador de evaluación de investigadores y especialistas. Concediendo a los primeros un estímulo adicional de \$10, 000 por tener grado académico de doctor y pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), y para los segundos no hubo ningún tipo de incremento salarial. Lo que causó el descontento de muchos, considerando que el IMP no reconoció -con el cambio- a la gente con mayor antigüedad y experiencia que ha generado muchos ingresos a la institución. Pero si se promovieron los estímulos económicos a los investigadores que llegaron del medio académico, y que pudieran o no generar tecnología competitiva en el mercado abierto:

Cuando Chapela llegó al IMP trajo a sus Doctores de la UAM y les dio un estímulo del tamaño del mundo y sin trabajar y a nosotros más trabajo. Él creó un clima muy adverso por los sueldos que les dio a sus investigadores cerca de \$40, 000 y yo era Jefe de Área y ganaba \$20, 000, eso lastimó mucho al personal de la Institución. Antes la estimulación era indistinta ahora tienes que pertenecer al SNI, porque si no eres del club de los doctores te hacen a un lado.<sup>56</sup>

La diferencia de salarios entre investigadores y especialistas tiene que ver con el reconocimiento institucional con el estatus y el nivel de vida que sustentan los trabajadores. Pues los especialistas visualizan como injusto los aumentos de salario de los investigadores, mientras son ellos quienes obtienen los recursos necesarios para pagar sus investigaciones y el Instituto ni siquiera se acuerda de que existen. Además el hecho de que los investigadores tengan mejores sueldos que los especialistas, ha sido un factor primordial para descalificar a la investigación. Como un Ingeniero dice: “El área de investigación puede dar frutos, pero aun así reciben su sueldo y eso trae

---

<sup>56</sup> Entrevista realizada el 18 de noviembre del 2005.

consigo conflictos entre todos los que facturamos”.<sup>57</sup> Así mismo, otro Jefe de Proyecto afirma que:

Las ganancias del Instituto no están bien canalizadas. Le brindan el mayor peso monetario a la investigación, los reconocen y se sienten superiores, pero ni siquiera se ensucian las botas, hay que sacarlos del laboratorio y ponerlos a oler el petróleo, ganan más, tienen bonos, son gente de laboratorio encerrado, para que la investigación se pierda, nunca hay resultados, hay una mala administración y organización de los recursos en el IMP.<sup>58</sup>

El problema de la contratación de los investigadores fue no prever el impacto y el costo que tendrían para la institución sus investigaciones. Muchos comentan que la labor de los doctores nunca estuvo encaminada a generar nuevos conocimientos, mucho menos, productos que fueran útiles al cliente y traer con ello nuevos insumos económicos a la institución. Sólo se dedicaban a investigaciones particulares, que pudieran enfocarse a las necesidades del cliente. A esto un Jefe de Proyecto argumenta: “La estructura se deformó con el cambio, se separó investigación y especialistas, esta separación modificó las actividades, ya que se dejó de hacer investigación que funcionara para PEMEX”.<sup>59</sup>

Un cambio de estructura organizacional implica la inversión de tiempo y dinero en su planeación y ejecución, por lo que es necesario considerar los factores de riesgo en su implantación antes de ponerla en marcha, ya que se pone en riesgo toda la inversión de programas y procesos dentro del Instituto. Como en este caso lo fue la introducción del sistema de calidad, el impulso al área de investigación y como veremos más adelante con el Sistema de Administración de Proyectos.

Por ello, los Jefes de Proyecto consideran que pocas veces ha sido importante realizar un diagnóstico minucioso de la organización, con el objetivo de identificar los factores que pudieran influir en la aceptación o rechazo de una

---

<sup>57</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

<sup>58</sup> Entrevista realizada el 2 de julio del 2004.

<sup>59</sup> Entrevista realizada el 13 de octubre del 2005.

estrategia de cambio. Por el contrario, la constante ha sido la aplicación de cuestionarios “simples” y no un estudio a profundidad, lo que ha generado la incertidumbre de todo el personal por no saber que va a pasar con su trabajo y sobre todo con su puesto.

En este sentido, se sugirió que debería haber un asesoramiento hacia los cambios que se quieran realizar en la estructura, no imponerlos de “tajo”. Ya que consideran importante tomar en cuenta sus opiniones y recomendaciones con respecto a las modificaciones estructurales, para que puedan prever los riesgos y alcances del cambio en cada uno de los negocios del IMP. Para luego darle seguimiento y poder medir los efectos de su aceptación en las diversas áreas de negocio:

Es necesario que la administración dé cuenta de cómo hacer para que la gente se sienta más identificada con el Instituto. Además es necesario convencer a la gente sobre lo que obtendrá con el cambio, el personal debe de estar bien convencido de los objetivos que persigue la administración.<sup>60</sup>

Por otro lado, las transformaciones llevadas a cabo por la institución rompieron con esquemas de trabajo de más de una década, en donde se asegura que cada quien sabia con quién relacionarse, a quién recurrir en caso de dudas y quienes eran los Jefes directos. Para pasar a una estructura horizontal en donde la meta era y sigue siendo la de construir un esquema de relaciones institucionales más democráticas. En este nuevo esquema el personal debe ser más autosuficiente, con un sistema automatizado de administración que permita la investigación, innovación y venta de productos petroleros a nivel internacional. Colocando a la institución en un nivel competitivo frente a las empresas nacionales e internacionales.

Ahora bien, el cambio en la cotidianeidad no pudo sustituir completamente prácticas arraigadas por muchos Jefes de Proyecto lo que generó prácticas que desde el ámbito formal se consideran informales, pero que a los Jefes de Proyecto les ha servido para poder sacar adelante su trabajo. No obstante, los Jefes de Proyecto tratan de seguir todos los

---

<sup>60</sup> Entrevista realizada el 31 de mayo del 2004.



lineamientos establecidos, pero cuando tienen trabas o dificultades para realizar sus labores tratan por otros medios (informales) de remediar su problema sea administrativo o técnico.

Resulta conveniente remarcar, en este momento, que la distinción entre ámbitos “tradicionales” o considerados actualmente informales y ámbitos modernos o formales no significan estancos aislados, que no tienen contacto alguno; más bien que ambos tipos son y forman parte de la cultura organizacional. Así como de una situación histórica desarrollando interacciones, compartiendo los escenarios y distinguiéndose unas frente a las otras durante las jornadas laborales.

Es de llamar la atención que las modificaciones organizacionales, trajeron el despido de personal con bastantes años de antigüedad en la institución. Por esto, muchos Jefes de Proyecto consideraron esta acción como un signo de autoritarismo, ya que se perdió gente valiosa que aportaba sus conocimientos, preparación y experiencia a la ingeniería petrolera. Lo que trajo como consecuencia el resentimiento de la gente hacia la administración. Con relación a lo anterior se menciona:

Con el cambio en la estructura se disolvieron varias jerarquías; se perjudicó a mucha gente valiosa; fue una lamentable pérdida. Desaparecieron niveles jerárquicos como el Jefe de Oficina, Jefe de Departamento y Jefes de Área, principalmente. Estos últimos eran quienes se encargaban de supervisar el trabajo realizado en el Área de Ingeniería. La gente que moralmente perdió el estatus y la posición de mando sufrieron mucho. La gente quedó resentida. A muchos no les quedó de otra más que irse a otras áreas o retirarse voluntariamente.<sup>61</sup>

Con el cambio mucha gente se sintió aislada y traicionada; por ejemplo, los Gerentes de Ingeniería se fueron y los Directivos que llegaron eran foráneos y no conocían al IMP ni siquiera sabían el trabajo de la industria petrolera.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Entrevista realizada el 8 de junio del 2004.

<sup>62</sup> Entrevista realizada el 21 de diciembre del 2005.

Aquí en las zonas regionales estamos muy solos, y nuestra parte técnica está muy olvidada porque toda la carga está concentrada en la parte administrativa que reclama el IMP y aún así no recibimos ningún apoyo como antes. Al contrario nos están quitando a toda nuestra gente que nos ayuda con el trabajo de los Proyectos y nos es útil, con estos cambios absurdos no se dónde vayamos a parar.<sup>63</sup>

La administración modificó las jerarquías existentes al disolver las redes formales e informales, por lo que dicha acción causó la resistencia a los cambios y una añoranza por seguir conservando al personal de siempre y las formas de relacionarse con ellas. Con las reclasificaciones del personal, y su adscripción a las competencias, muchos especialistas se convirtieron en Jefes de Proyecto o bien los niveles gerenciales disminuyeron su estatus a Jefe de Proyecto. En otros casos hubo especialistas y gerentes, que al ya no sentirse a gusto ni identificados con la institución prefirieron marcharse a cualquier otra empresa que pudiera ofrecerles una mejor estabilidad socioeconómica. Un Jefe de Proyecto comenta al respecto:

Mira tiempo atrás me quitaron a mis mejores especialistas, pero aún así aquí sigo y todavía me los siguen quitando, el día de hoy se va mi especialista más valioso porque considera que el IMP ya no es bueno y está harto de la tramitología de la institución. Estamos llenos de “papelitos”, antes se trabajaba mejor que ahora sin tanta burocracia. Además mi especialista considera que el IMP solo demanda la eficiencia del personal, pero nunca retribuye en nada el esfuerzo de la gente. Tal vez tenga razón, es necesario mejorar los sueldos.<sup>64</sup>

Ahora bien, los Jefes de Proyecto a partir del cambio se tienen que relacionar con cuatro niveles jerárquicos por encima de ellos aparte de sus especialistas. El Jefe de Proyecto considera, actualmente, al Gerente de Atención al Cliente, el Ejecutivo de Competencia, el Ejecutivo de Producto y el

---

<sup>63</sup> Entrevista realizada el 5 de agosto del 2004.

<sup>64</sup> Entrevista realizada el 18 de noviembre del 2005.

Asesor Tecnológico de Proyecto como jefes directos, aunque en lo formal no lo sean, más bien es personal de apoyo y supervisión en la realización de un proyecto, y el nivel que sustentan es de mando medio superior.<sup>65</sup> No obstante, los Jefes de Proyecto consideran innecesario tener que relacionarse con todos sus superiores o jefes inmediatos. Debido a que éstos últimos les solicitan favores o cosas que no puede atender por falta de tiempo. Un Jefe de Proyecto nos platicó lo siguiente:

Con la estructura anterior se tenía sólo un Gerente al cual le tenías que rendir informes y que ayudaba en la solución de problemas. En cambio, ahora existen como cuatro, el problema está en que las funciones se repiten, tenemos que ver los recursos económicos para los proyectos, buscar clientes, negociar con ellos, conseguir y manejar el aspecto del personal y algunas de ellas no son mis funciones.<sup>66</sup>

Los Jefes de Proyecto afirman, que con el cambio, se destruyeron los “cuadros de autoridad”, porque no hay jefes directos con los cuales establecer una comunicación cercana y que puedan ayudar en la resolución de contrariedades. Actualmente mencionan desconocer el rol de cada superior y quién de ellos resuelve cada problema técnico o administrativo. Por ello, tratan de resolver sus dudas entre su equipo de trabajo, compañeros de la especialidad o con el Gerente de Atención al Cliente, en algunos casos, porque dicen que es con el que más conviven y lo ven como su jefe directo aunque no lo sea. Para los Jefes de Proyecto es indispensable tener claro cuál es la “línea de mando” a seguir y a quién acudir directamente cuando tienen problemas, ya que antes se tenía muy claro quien era el jefe directo.

Los liderazgos de los Jefes de Proyecto continúan asociados con imágenes paternalistas, donde se añoran las guías seguros y las demostraciones afectivas de los jefes. El aislamiento de los mandos medios superiores hacia sus responsabilidades en los proyectos refuerza el hecho de buscar a alguien que puedan visualizar como jefe directo, con el cual poder

---

<sup>65</sup> La descripción exacta de los roles institucionales de todos los mandos que se relacionan con el Jefe de Proyecto se encuentran en el anexo 7, pág. 143.

<sup>66</sup> Entrevista realizada el 9 de enero del 2006.

solicitar ayuda en cualquier momento. Al respecto se comentó: “Yo sabia a quien recurrir, ahora recurro a mi libre albedrío, yo no mas le comunico a mi Gerente de Atención al Cliente (GAC).<sup>67</sup>” Otros comentarios al respecto fueron que:

La estructura vertical funcionaba mejor con respecto a las responsabilidades, con esta estructura horizontal no hay responsables de nada y no se sabe cuáles son las funciones de cada ejecutivo.<sup>68</sup>

Actualmente nadie se hace responsable. Sólo me dicen: A mí no me compete tu asunto ve con el GAC. En este sentido se dice que el GAC te debe buscar trabajo y proyectos, pero en la realidad no se da. Es el Jefe de Proyecto quien tiene que tomar las decisiones en el proyecto y resolver lo problemas que se le presenten en este.<sup>69</sup>

La relación que sostiene el Jefe de Proyecto con los mandos medios superiores a raíz del cambio es diversa, ya que el Gerente de Atención al Cliente es la figura a la cual en repetidas ocasiones se considera el “jefe inmediato”, debido a los siguiente factores: se tiene mayor interacción con él durante el desarrollo de un proyecto, es la única figura de los mandos medios que se encuentra tanto en la Sede como en las Regiones y es la persona que en determinados momentos les resuelve los problemas. En cambio la relación con el Ejecutivo de Producto, el Ejecutivo de Competencia es distante, ya que en la Sede sólo tienen interacción con ellos al inicio y al cierre de los proyectos, más allá de eso en muy raras ocasiones se frecuentan. En las Regiones sólo le notifican por vía telefónica o Internet los movimientos con respecto al proyecto, ya que estas figuras sólo se encuentran en la Sede. Con respecto al Asesor Tecnológico de Proyecto aseguran que no lo conocen, pero aceptan que sí existe ese cargo.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Entrevista realizada el 18 de octubre del 2005.

<sup>68</sup> Entrevista realizada el 3 de noviembre del 2005.

<sup>69</sup> Entrevista realizada el 28 de junio del 2004.

<sup>70</sup> Para mayores referencias con respecto a las relaciones entre mandos medios y Jefes de Proyecto consultar el Cáp. 4 de esta tesis.

Sin embargo, la disolución de niveles y cargos implicó la disolución de grupos de trabajo fijo mejor conocidos como “corralitos” y la adscripción de los especialistas a las competencias.<sup>71</sup> Las competencias son el lugar desde donde se distribuye (electrónicamente) a todo el personal de las diversas áreas de negocio a los proyectos. Además de solventar las necesidades de personal de cada proyecto y capacitar al personal de base, tiene la finalidad de evitar el acaparamiento del personal en unos cuantos proyectos y permitir el trabajo multidisciplinario en cualquiera de las cuatro Zonas Regionales (sobre esto se hablara más adelante).

El que Chapela transformara la estructura jerarquizada a proyectizada basada principalmente en competencias ocasionó que las Jefaturas de Proyecto perdieran sus grupos de trabajo (corralitos) y las actividades que estas personas ya sabían realizar, era una cadena de trabajo y de revisión bien delineada. Sin tener un sistema de calidad la revisión de las actividades no pasaba desapercibidas, ya que era labor tanto del Jefe de Departamento y del Jefe de Oficina el que las tareas se cumplieran.

La desaparición de los corralitos es algo que actualmente no se ha podido evitar, debido a que es más fácil para los Jefes de Proyecto trabajar con un equipo de trabajo fijo que sabe como se trabaja en determinado tipo de proyecto; a diferencia de andar consiguiendo gente para cada proyecto y estar a la expectativa si cumple o no con los requerimientos del puesto o habrá que capacitarle. Para ejemplificar lo anterior presentamos la siguiente grafica:<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Para consultar detalladamente la administración del personal por competencias, véase: anexo 8, pág. 146.

<sup>72</sup> Es menester aclarar que las grafica presentada en este estudio se refieren exclusivamente a los Jefes de Proyecto de la Sede y nos sirven como marco de referencias para poder ejemplificar los temas tratados.

**¿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
<b>Total</b>		46	17	63

Esta tabla nos muestra que los JPS que tienen más años trabajando (de 16 a más de 25 años) en el Instituto, son los que intentan mantener un equipo de trabajo fijo, debido a que se sienten a gusto trabajando con el personal que ya conocen y sabe todo el proceso que requiere un proyecto. Además éstos se resisten a cambiar al personal constantemente, porque estaban acostumbrados a trabajar con las mismas personas todo el tiempo.

Así mismo, en el Instituto siempre han existido (y siguen existiendo) equipos de trabajo fijo, en donde cada Líder de Proyecto tiene un determinado número de especialistas –que en muchas ocasiones resultan ser sus cuates– con los cuales siempre trata de trabajar, no importando que se les requiriera en otro proyecto. Propiciando con ello el acaparamiento del personal entre unas cuantas personas. Los medios que se utilizan con mayor frecuencia para dicha actividad es manteniéndolos ocupados en actividades que no necesariamente están dentro de su especialidad, hasta el momento en que se necesite de sus servicios profesionales.

Resulta inquietante para los Jefes de Proyecto que sus mismos compañeros sigan acaparando especialistas y formando corralitos. Cuando un Jefe de Proyecto necesita especialistas con determinado perfil, la competencia le dice que ya se encuentra en otro proyecto y que busque a otros especialistas. Ante esa situación un Jefe de proyecto comenta:

A pesar del cambio en la estructura de trabajo se sigue dando mucho la protección de la gente formando así un corralito. Se acaba un proyecto y yo busco otro proyecto, yo tripulo en

propuesta (SIC) con la finalidad de tenerlos comprometidos, para no dejarnos salir, es mi gente, con la cual siempre he trabajado. Es difícil eliminar los corralitos, todavía son parte de la cultura organizacional.<sup>73</sup>

La existencia (hoy en día) de los corralitos con mayor o menor incidencia en cada una de las cuatro Zonas Regionales no sólo tiene que ver con aspectos de hábitos o costumbres -como suele comentar la gente- sino además con la ubicación geográfica del personal. Desde la creación del instituto la Sede ha sido la Zona que alberga la mayor concentración de personal, pero que a su vez, resulta ser el lugar que más dispersa tiene a la gente por ser uno de los centros más grandes del IMP. Esto tiene como consecuencia que el personal no tenga una convivencia estrecha entre niveles jerárquicos y más aun entre compañeros de trabajo (técnico) de los diversos negocios. Por el contrario, en las Regiones el personal es escaso, y sus espacios geográficos son reducidos, permitiendo con ello una relación más cercana entre la gente, ya que casi todo el personal, se conoce y en repetidas ocasiones les toca trabajar juntos. Sin embargo, es preciso mencionar que hay áreas muy pequeñas en la Sede como en la Regiones, en las que sólo se cuenta con determinado personal para todos los proyectos relacionados a ese ramo, así que no hay posibilidad de que intervengan otras personas con las cuales relacionarse.

Ahora bien, durante las entrevistas con los Jefes de Proyecto se narró en repetidas ocasiones que a pesar de haberse roto con la sinergia de trabajo a la que ya estaban acostumbrados desde hace mucho tiempo, han podido adaptarse a ello y encontrar nuevas formas de realizar sus labores y de relacionarse (formal o informalmente) con los especialistas y los mandos medios superiores:

A pesar del cambio en la estructura el ambiente de trabajo lo considerado como “sano”, y “agradable”, como grupo nos sentimos “unidos”, porque la dinámica de trabajo que implican los proyectos nos ha permitido a los Jefes de Proyecto conocer

---

<sup>73</sup> Entrevista realizada el 20 de octubre del 2005.

e interactuar mucho con nuestro diverso equipo de trabajo y entre Jefes de Proyecto.<sup>74</sup>

La interconexión que se produjo, con el cambio, en las redes de relaciones de los Jefes de proyecto con los demás niveles de la estructura los hace partícipes de nuevas realidades laborales, en donde se superan las discrepancias y se retraducen desde sus espacios, nuevas formas de relacionarse, de actuar y de convivir en el entorno organizacional.

### **2.3 “También las camisetas sudan...”**

Un elemento que se encuentra latente en el imaginario de muchos trabajadores tiene que ver con las funciones a desempeñar, ya que los Jefes de Proyecto aseguran que es necesario para la institución realizar modificaciones en la dinámica de trabajo, pero éstas deben ser acordes a las necesidades de su personal, no cargarles responsabilidades de más. Desde la visión de los Jefes de Proyecto se considera que la estructura actual es muy complicada porque sienten que se les delegó toda la responsabilidad (técnica y administrativa) de los proyectos facturables: “Con los cambios en la estructura me significó más tiempo y esfuerzo en mis actividades de lo realizado anteriormente”.<sup>75</sup> “Antes nuestro trabajo sólo era técnico ahora tenemos que entrarle a la administración”.<sup>76</sup> La siguiente gráfica ilustra lo anterior:

---

<sup>74</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

<sup>75</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

<sup>76</sup> Entrevista realizada el 18 de octubre del 2005.



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

Count

		EL CAMBIO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL 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
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>63</b>

En la tabla anterior observamos lo siguiente: en los negocios que se dice que la estructura actual no facilitó el desempeño de sus actividades se debe a dos problemas que considero prioritarios: primero, la excesiva burocracia en cuanto a trámites administrativos y la poca eficiencia del sistema para agilizar dichos tramites; segundo, a partir del cambio los JP se sintieron desprotegidos al no tener claro quienes son los jefes directos, nada más se quedaron con superiores que les solicitan cosas y en pocas ocasiones les ayudan.

Así mismo, los Jefes de Proyecto dicen que se acrecentó el número de actividades y requerimientos alrededor de ellas. Por ejemplo: la supervisión técnica del proyecto en conjunto con sus especialistas, el manejo del SAP, el sistema de calidad, las negociaciones con el cliente y la interacción con los mandos medios superiores, principalmente. Un Jefe de Proyecto opina al respecto: "...el cambio sólo trajo desgaste físico y mental, por la llegada del SAP, ahora estoy todo el tiempo presionado y estresado, que la institución no piensa que sólo somos seres humanos y no maquinas".<sup>77</sup>

Sin embargo, en los negocios que se mencionó como favorables los cambios consideró que se debe principalmente a la introducción del SAP, ya que permitió llevar un mejor control y registro de los recursos humanos y financieros en los proyecto, aunque los inconvenientes del sistema que podemos señalar y de las cuales se hablará más adelante son: poca

<sup>77</sup> Entrevista realizada el 20 de octubre del 2005.

capacitación en el manejo del sistema, excesiva burocracia y demasiado tiempo en su utilización.

Antes de la implantación del SAP se impartieron cursos rápidos sobre su manejo, pero hubo inconvenientes, debido a que sólo algunos Jefes de Proyecto corrieron con la suerte de recibir capacitación sobre su manejo -que en su mayoría fue personal de la Sede-, no obstante se asegura que fue un adiestramiento muy simple y rápido, nunca se profundizó en los inconvenientes del sistema. El aprendizaje real tuvo que ser sobre la marcha y con el apoyo de la "mesa de ayuda",<sup>78</sup> que por cierto, no todos los Jefes de Proyecto saben que existe. Ahora bien, los Jefes de Proyecto que aprendieron a manejar el SAP tuvieron y tienen la tarea de trabajar y enseñar a sus compañeros o especialistas a administrar los proyectos en el sistema.

La mayoría de los Jefes de Proyecto<sup>79</sup> piensa que la administración actual se volvió más burocrática de lo que ya era, ahora se tienen que realizar muchos trámites en el SAP y eso dificulta sus actividades tanto técnicas como administrativas. Por esto, se menciona lo siguiente: "La estructura anterior permitía mayor facilidad para hacer el trabajo, no era tan complicada; ahora hay muchas trabas para realizar los proyectos. Además tener que seguir tantos lineamientos es desgastante física y psicológicamente".<sup>80</sup>

Un ejemplo de la burocracia administrativa por la cual pasan los Jefes de Proyecto y les afecta en sus actividades es: la solicitud de materiales o equipo de oficina para los proyectos, la entrega del mismo tarda un periodo de 2 meses o menos dependiendo de la solicitud. La espera del material en ocasiones retrasa el proyecto. Por lo que en ocasiones los Jefes de Proyecto prefieren comprar de su dinero las cosas y recuperarlo posteriormente, cuando se carga ese gasto al presupuesto del proyecto. Un ingeniero comenta al respecto:

...yo tuve que comprar una impresora, porque no te compran lo que necesitas y si te lo compran no es lo que solicitaste, porque no cuenta con la calidad del equipo que tenias...

---

<sup>78</sup> La mesa de ayuda es un centro que sirve de apoyo en la solución de problemas con respecto al Sistema de Administración de Proyectos y el cual puede ser consultado por los Gerentes y Jefes de Proyecto.

<sup>79</sup> Es necesario mencionar que al referirnos a la frase "la mayoría de los Jefes de Proyecto" es porque se habla de más del 50% de los JP que entrevistamos en total.

<sup>80</sup> Entrevista realizada el 31 de mayo del 2004.

Además se batalla mucho con la petición de software, sólo te consiguen un demo y no el programa completo.<sup>81</sup>

El SAP para los Jefes de Proyecto resulta ser muy desgastante, ya que se tiene que navegar en 3 o 4 pantallas que a veces suelen ser complicadas. Por ejemplo, en las propuestas técnico-económicas cuando se introducen los costos de horas hombre o gastos por adquisición futura de materiales; si dichos datos son colocados de manera errónea los resultados no cuadran y no existe la posibilidad de borrarlos o rectificarlos, se tiene que comenzar a poner otra vez todas las cantidades correctamente.

Para no cometer estos errores, la mayoría de los Jefes de Proyecto, utilizan programas como el Excel o Intranet que les permite introducir cantidades y realizar correcciones en ellas de manera más rápida. Después de tener toda la información de manera correcta en Excel, se procede a pegar en el SAP todos los datos. Un Jefe de proyecto dice:

Una de las desventajas del SAP fue que la infraestructura de la información se caía, ya que no podías guardar por partes la información, era todo o nada. Eso generó un exceso de trabajo que resultaba muy cansado y laborioso.<sup>82</sup>

De ahí, que los Jefes de Proyecto sienten que el sistema no responde a sus necesidades de trabajo. Es indispensable la utilización de otros programas como es el caso del Excel, para que los indicadores de proyecto estén en verde (en donde se especifica que el proyecto marcha bien) y no en rojo (que quiere decir que hay problemas con el proyecto). A esto un Ingeniero comenta:

El SAP se vuelve muy laborioso. Por lo regular, lo planeado en cuestión de costos y horas hombre no concuerda con lo realmente hecho, pero la mayoría de las veces me piden que ajuste lo planeado y lo real en SAP; aunque para ello tengo que hacerlo en Excel y luego pegarlo en SAP. Eso evita que se

---

<sup>81</sup> Entrevista realizada el 3 de noviembre del 2005.

<sup>82</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

mueva toda la planeación realizada en SAP [...] por eso el SAP es muy tardado. Se puede perder tiempo; antes había departamentos que cumplían funciones de administración ahora se le quitaron funciones con la introducción del SAP y se las cargaron al Jefe de proyecto.<sup>83</sup>

Los entrevistados concuerdan en que "...el uso del Excel en la planeación de los proyectos se está volviendo una práctica cotidiana, siendo que no está formalmente establecido, ni siquiera se permite usarlo".<sup>84</sup> A pesar de ello, el Excel como herramienta adicional en los proyectos les sirve de apoyo para agilizar su trabajo.

Por otro lado, hay situaciones en las cuales el sistema se bloquea al no hacer correctamente una comisión o una notificación y para desbloquearlo es necesario acudir con el Gerente de Atención al Cliente o el Ejecutivo de Producto para que quite los candados y puedan seguir trabajando, o en su defecto acudir a la "Mesa de ayuda". A esto uno de los entrevistados comenta:

El SAP se ha vuelto muy problemático, porque no existe ningún margen de movimiento, tanto de personal como de dinero, es difícil movernos libremente para el desarrollo de los proyectos, creo que a veces nos tienen congelados.<sup>85</sup>

Otro de los inconvenientes del sistema es con respecto a su uso, pues es muy absorbente y en ocasiones los Jefes de Proyecto no pueden atender los aspectos técnicos del proyecto.<sup>86</sup> El retraso de los proyectos les afecta mucho, ya que la imagen ante PEMEX se ve perjudicada y vienen las reclamaciones de su parte. Así que, para resolver dicha situación los Jefes de Proyecto contratan a especialistas, mejor conocidos como "saperos", que se encarguen de la parte administrativa de los proyectos, aunque para eso los tengan entretenidos en alguna actividad diferente a la que realizan. Ya que el

---

<sup>83</sup> Entrevista realizada el 6 de agosto del 2004.

<sup>84</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2005.

<sup>85</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

<sup>86</sup> El que algunos Jefes de Proyecto no puedan ocuparse tanto del manejo administrativo y técnico de los proyectos, se debe a que la dinámica de trabajo que implica cada proyecto es diferente dependiendo del negocio y de la especialidad.

sistema no les permite contratar personal para el manejo del SAP, debido a que el manejo de la administración es responsabilidad del Jefe de Proyecto. Por ello, se dice que la carga de trabajo administrativa ocasionó el descontento y el rechazo a las nuevas formas organizacionales:

Tenemos demasiadas responsabilidades y pocas remuneraciones, así como quieren que uno se sienta a gusto e identificado con la institución. Nosotros nos ponemos la “camiseta” del IMP y la sudamos con orgullo, pero creo que últimamente la estamos sudando demasiado. Esto es una de las razones por las que el cambio no se ha aceptado fácilmente.<sup>87</sup>

En el imaginario de los Jefes de Proyecto se encuentra muy presente que la estructura actual ha impersonalizado a los trabajadores en el sistema, porque dicen sentirse sólo un número más del sistema que tiene que facturar lo más que pueda y que no recibe nada a cambio. Un Jefe de Proyecto explica:

Antes se hablaba de la gente que es importante, ahora como persona no eres importante, pero como cerebro sí eres importante. A pesar de ello me sigo identificando con la institución porque soy petrolero, no más no me identifico con las mentadas propagandas de innovación y calidad que Chapela mandó colocar.<sup>88</sup>

Desde nuestra perspectiva, podemos decir que a los Jefes de Proyecto les es importante sentirse parte de una “comunidad institucional” que reconozca, valore y gratifique su trabajo. Muchos especialistas quedaron insatisfechos con el impulso al aumento de la facturación, pues ésta no estuvo encaminada a mejorar los salarios de los especialistas, sus condiciones de trabajo y prestaciones. Aun cuando se lograron los estándares propuestos todos los ingresos se canalizaron a otras áreas que no fueron las facturables. En todo caso, se afirmó que los únicos beneficiados con la facturación son quienes están ubicados en el área de investigación.

---

<sup>87</sup> Entrevista realizada el 18 de octubre del 2005.

<sup>88</sup> Entrevista realizada el 7 de junio del 2004.

Lo anterior ha generado mayor incertidumbre entre los Jefes de Proyecto, porque aseguran que los cambios en la organización no contemplaron mejores remuneraciones socioeconómicas (de las que ya existían) para su personal: “Lo único que trajo el cambio de estructura para la gente del IMP fue más trabajo”.<sup>89</sup> Por ello, los Jefes de Proyecto nos plantearon las siguientes preguntas: ¿A quién le dices lo que sientes, lo que te parece o no? ¿Quién te reconoce tu trabajo? ¿Por qué no existe un sistema de reconocimiento para los Jefes de Proyecto sí somos los que más facturamos y sostenemos todo el Instituto, y además a la “bola” de funcionarios que nada más cobran sus sueldazos? Ahora bien los Jefes de Proyecto desean que su trabajo sea recompensado, realmente, de la forma que quiera la institución, pero que éste se vea traducido en incentivos, bonos o reconocimientos, ya sean de carácter social o financiero para el área operativa. Pues los incentivos y estímulos que promueve la institución no resultan ser favorables para los Jefes de Proyecto (sobre esto se hablara con más detalle en el siguiente capítulo).

#### ***2.4 Incidencia de cambios organizacionales en los flujos de trabajo del IMP- PEMEX.***

Como ya se ha mencionado el IMP tuvo como principal objetivo impulsar el desarrollo de la industria petrolera, a través de la investigación y creación de tecnología propia que solventara las necesidades de su principal cliente Por lo cual, el IMP tiene como compromiso la modernización e innovación en sus productos y servicios ofrecidos. Por ende, se estipuló en el Código de Conducta<sup>90</sup> en la sección de clientes tiene los siguientes compromisos:

En el IMP nos comprometemos con nuestros clientes a:

---

<sup>89</sup> Entrevista realizada el 8 de junio del 2004.

<sup>90</sup> El Código de Conducta -según la actual administración del Instituto- es un documento que orienta las decisiones y acciones para legalizar los compromisos que se tienen con la comunidad IMP, en su entorno y para con la sociedad en general. Véase: Código de Conducta del IMP, 2004: 16.

- Tenerlos siempre como piedra angular de nuestra toma de decisiones y nuestra orientación de negocio.
- Cumplir oportunamente con los requerimientos, compromisos, normas y especificaciones establecidas con ellos.
- Proporcionar soluciones integrales de alto valor, competitivas, sustentables e innovadoras que satisfagan oportunamente sus necesidades.
- Ofrecer y otorgar un servicio de excelencia para fortalecer su confianza.
- Establecer una comunicación efectiva y oportuna con cada uno, a través de canales y sistemas adecuados.
- Garantizar en cada una de nuestras interacciones un trato justo, honesto, respetuoso y digno.
- Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico a través de la innovación continua y la aplicación del talento de profesionales expertos.
- Satisfacer sus necesidades estratégicas de manera preferente a otros requerimientos.

No se vale:

- Entregar productos y servicios que no cumplan con las especificaciones acordadas con nuestros clientes.
- Cerrarse a la retroalimentación y propuestas que nuestros clientes nos ofrecen.
- Privilegiar indebidamente a determinados clientes en la atención y entrega de los productos y servicios requeridos.
- Mostrar indiferencia ante nuestros clientes.
- Divulgar o hacer mal uso de la información de nuestros clientes.

No obstante, las últimas modificaciones en la estructura organizacional tuvieron efectos negativos en la elaboración y entrega de proyectos al cliente, así como en las relaciones laborales entre personal de ambas instituciones. En este sentido, se mencionó que la estructura proyectizada rompió en gran medida el vínculo que existía con PEMEX. Ello a los siguientes factores: Primero, la burocracia excesiva en los procesos administrativos para el

arranque del proyecto, así como, para el término del mismo. De ahí que se afirme que el cambio en la estructura ha dificultado la celebración de contratos con PEMEX.

Para el cliente resultaba más sencillo contactar a un conocido del IMP y solicitarle la realización de algún servicio o favor lo más rápido posible y durante su realización hacer los trámites necesarios para que saliera como facturado. En cambio, ahora se debe formalizar la relación entre ambas instituciones a través del Gerente de Atención al Cliente. Para éste último autorice el arranque del proyecto y le dé el seguimiento necesario. Esta situación para el cliente es incómoda, ya que prefieren hablar directamente con los Jefes de Proyecto que a través de intermediarios que son considerados como “estorbos”. El retraso de los proyectos en su comienzo se debe a que tiene que pasar por varias firmas antes de ser aprobados, generando contratiempos en los proyectos, además de que el cliente se moleste y solicite su producto lo antes posible.

A su vez, los Jefes de Proyecto dicen sentirse muy presionados por terminar el proyecto, ya que el cliente les exige demasiado y el sistema no les ayuda en la agilización de los tramites administrativos. Un Jefe de Proyecto señala:

Siempre se busca lo mejor para el cliente, pero aún así se exige más de lo necesario y sobre todo de lo que pueda aguantar la gente. Un supervisor de PEMEX desmotivó a mí gente, y tornó la relación muy tensa... La gente estaba constantemente presionada, por el trabajo y continuamente se le exigía demasiado.<sup>91</sup>

En segundo lugar tenemos que el cliente considera los trabajos (actuales) del IMP de muy baja calidad (en algunas áreas) en comparación con años anteriores en los cuales su trabajo era excelente. Al respecto se comentó: “...antes PEMEX decía que el IMP, era caro, pero de buena calidad; después decían, el IMP es caro, de buena calidad, pero tardados; ahora el IMP es

---

<sup>91</sup> Entrevista realizada el 6 de junio del 2004



considerado caro, de mala calidad y tardados”.<sup>92</sup> Las quejas constantes del cliente orillan a los Jefes de Proyecto a pensar que es necesario recuperar el prestigio ante el cliente. Ya que para ellos el IMP ha pasado de ser el brazo tecnológico a un simple servidor:

La Institución mantiene un prestigio a nivel nacional, y hay que mejorarlo dando servicios integrales a PEMEX, así de esa forma se mantendrá la fortaleza de antes, y dejaremos de ser considerados los parientes pobres de PEMEX.<sup>93</sup>

Por otra parte, se tuvo la oportunidad de entrevistar a algunos clientes del IMP que nos proporcionaron los siguientes comentarios al respecto. Si PEMEX considera que la calidad en los servicios que proporciona el IMP se ha ido deteriorando, se debe a una falta de capacitación en servicios técnicos por parte del Instituto hacia sus especialistas. Los clientes desean que la gente del IMP esté preparada al 100% para afrontar cualquier situación sobre el petróleo y con ello no haya la posibilidad de contratar a otras compañías que realicen el servicio. Un ingeniero de PEMEX nos platica:

Si existe deficiencia en el trabajo del IMP se debe a la falta de capacitación del IMP hacia su gente. Se debería actualizar en conocimientos los encargados de los procesos técnicos en campo, para que así, les enseñen a utilizar bien los equipos a la gente. Mi recomendación sería que capaciten a la gente. No es que no hagan bien su trabajo es que es necesario actualizarse, para que cuando se les comisione un trabajo nuevo lo puedan hacer y no salgan con que lo hacemos y haber cómo nos sale.<sup>94</sup>

En tercer lugar tenemos que los costos de los productos son demasiado excesivos para el cliente y éste en ocasiones no está dispuesto a pagar tanto dinero por un servicio. Teniendo como consecuencia que el cliente prefiera contratar los servicios de otras empresas nacionales o extranjeras.

---

<sup>92</sup> Entrevista realizada el 31 de mayo del 2004.

<sup>93</sup> Entrevista realizada el 5 de agosto del 2004

<sup>94</sup> Entrevista realizada el 19 de agosto del 2004.

Ahora bien, si los servicios o productos del IMP resultan costosos se debe principalmente a la rentabilidad exigida por los Ejecutivos de Producto y al pago de indirectos por uso de mobiliario de oficina o equipo de cómputo que son costeados por el presupuesto del proyecto. A manera de ejemplo tenemos las siguientes narraciones:

Cómo le puedo hacer para cobrar más barato cuando se me ordena facturar lo más caro y a mi me crea conflicto, porque si no facturo no tengo chamba y arriesgo mi trabajo. Te presiona el cliente, te presiona el Instituto.<sup>95</sup>

Somos una Institución y no una empresa de lucro. Se exige mucha rentabilidad al proyecto, los indirectos son muy altos y no podemos competir. Ahora tenemos que hacer más cosas con mucho menos recursos.<sup>96</sup>

La deficiencia en los servicios tecnológicos que proporciona el IMP a su cliente ha generado que PEMEX recurra cada vez más a empresas extranjeras o del sector privado. El cliente argumenta que los servicios del IMP son costosos y los entregan tarde –no porque no los realicen bien-, además se han dado casos en los cuales los entregables no cubren las expectativas requeridas. Al respecto un ingeniero comenta:

Anteriormente el cliente exigía cada vez más y nosotros no le dimos importancia, por no contar con empresas que compitieran contra nosotros. Ahora peligra nuestro trabajo, la competencia es muy fuerte [...] esto es consecuencia de un descuido, por parte del IMP hacia PEMEX.<sup>97</sup>

Así pues, vemos que a pesar de los compromisos formales que tiene el IMP para con el cliente, éstos no han podido cumplirse de manera efectiva en todos los aspectos, por el “mounstro administrativo” que aqueja al área facturable. A pesar de ello los Jefes de Proyecto están convencidos de que “...hay que mostrarle lo real al cliente [...] se tiene que demostrar que el trabajo

---

<sup>95</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

<sup>96</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre del 2005.

<sup>97</sup> Entrevista realizada el 24 de junio del 2004.

y los servicios del IMP son confiables, con calidad a pesar de ser productos o servicios caros, pero que valen la pena, eso es lo que hay que negociar.<sup>98</sup>

A pesar de que el cliente ya no solicita con frecuencia los servicios del Instituto en algunas de sus áreas, los Jefes de Proyecto dicen que si PEMEX sigue recurriendo a ellos, es porque todavía hay gente en el IMP que entrega excelentes resultados al cliente, el IMP conoce desde hace mucho tiempo la dinámica de trabajo de PEMEX, así como sus instalaciones. Pero también se afirma que: “contratar al IMP siempre ha sido una ventaja para PEMEX, porque de esta forma no tiene que realizar licitaciones que, de otra manera, implicarían una gran pérdida de tiempo”.<sup>99</sup>

Aquí también vale la pena mencionar que el IMP es una institución que puede coordinarse mejor con las especificaciones del cliente, ya que si hay modificaciones en el proyecto el IMP es muy accesible para modificarlas y las compañías extranjeras cobran más por hacer modificaciones, de ahí que “el IMP puede estirar y aflojar al antojo del cliente”. El único inconveniente del IMP -sigo insistiendo- es el exceso de trámites administrativos para cualquier servicio.

Con el cambio en la estructura la relación entre el personal del IMP y el de PEMEX se modificó sustancialmente, ya que se trató de eliminar las relaciones “clientelares” en las cuales PEMEX solicitaba favores técnicos o administrativos a especialistas del IMP con la promesa de darles trabajo a un futuro. Ahora cualquier petición del cliente hacia el personal del IMP tiene que ser a través de la vía normativa. Esta situación perjudicó a los clientes, ya que para resolver sus problemas sólo necesitaban echar un “telefonazo” a su amigo para salir del apuro, ahora con tanto trámite buscan la manera de hacerlo aunque sea por la vía informal. Por ello, se comenta que “la cadena de favores de PEMEX-IMP se sigue manteniendo, pero con sus respectivas excepciones”.<sup>100</sup> Así mismo, y muy a pesar del cambio se siguen conservando y creando relaciones, tanto clientelares, como de amistad o conflicto (sobre este tema se profundizará en el siguiente capítulo).

---

<sup>98</sup> Entrevista realizada el 27 de julio del 2004.

<sup>99</sup> Entrevista realizada el 28 de julio del 2004.

<sup>100</sup> Entrevista realizada el 27 de enero del 2005.

Con base en las consideraciones anteriores, podemos mencionar que los cambios afectaron los referentes con los cuales se identificaban los Jefes de Proyecto, que eran principalmente las relaciones sociolaborales entre compañeros de trabajo y su cliente; el pago salarial por sus actividades y el esfuerzo que ello implica; así como, el reconocimiento por parte de sus clientes y compañeros. Además, aseguran que antes se sentían parte de una comunidad con prestigio y al servicio de la industria petrolera, ya que ahora “solo se busca facturar más, y lo que se le intenta vender al cliente ni siquiera cubre sus necesidades. El IMP sólo busca una innovación e invención de productos que es inalcanzable y resulta ser una utopía”.<sup>101</sup>

Sin embargo, los cambios no han destruido dichos referentes. Sólo los han transformado y creado otros, ya que como se verá en el siguiente capítulo los Jefes de Proyecto han aprendido a conjuntar un espacio de relaciones con aspectos formales e informales o como diría un Jefe de Proyecto: “...la diferencia de criterios para trabajar y relacionarse está basada en las políticas no oficiales y oficiales que se tejen para crear un ambiente de trabajo agradable”;<sup>102</sup> y que les permite articular un sentido de pertenencia hacia la institución. Siendo así, a continuación se busca dar cuenta de la visión de los propios trabajadores acerca de sus actividades y relaciones organizacionales, durante las jornadas laborales y teniendo como referencia el esquema de trabajo actual para poder visualizar los referentes a los cuales se adscriben hoy en día para sentirse identificados con el IMP.

---

<sup>101</sup> Entrevista realizada el 26 de enero del 2006.

<sup>102</sup> Entrevista realizada el 3 de enero del 2006.

## **Capítulo 3. Representaciones de la identidad organizacional**

Los integrantes de una organización construyen sus referentes identitarios de una manera particular que implica una compleja construcción histórica, en la cual los trabajadores al ir narrando sus vivencias entretejen una enmarañada red de significados culturales, sociales y laborales, desde los que establecen su acción. De ahí, la necesidad de reconstruir el sentido que los miembros de la organización le otorgan a sus acciones, ya que los diversos significados que adquieren sólo son posibles dentro de un mismo contexto; así, sus actividades son observables y pueden ser explicadas, mediante la interpretación, con base en el conjunto de la organización.

Para ello, nos adentraremos en el conocimiento de la dinámica laboral, debido a que es donde se producen y reproducen las interrelaciones y prácticas de carácter formal e informal, creando acuerdos y desacuerdos en sus formas de trabajo y en su sentido de pertenecía hacia la institución.

En este caso en particular, las nociones que los Jefes de Proyecto enuncian sobre su identidad organizacional las estudiamos desde los elementos que la configuran, principalmente las relacionadas con las prácticas laborales y las narraciones que giran en torno a lo que denominamos “conocimientos profesionales”, “socialización en el espacio laboral” y las percepciones sobre las “remuneraciones socioeconómicas”, que son recibidas tanto por sus compañeros de trabajo, como por la propia institución.

### ***3.1 Elementos constitutivos de la identidad organizacional: socialización en el espacio laboral, conocimientos profesionales y remuneraciones socioeconómicas en el IMP***

#### **3.1.1 Interacciones sociolaborales**

Las relaciones sociolaborales tienen lugar en la organización en la medida en que la dinámica laboral lo exige. Dichas relaciones son también representadas como redes sociales en las cuales los trabajadores son los

constructores principales a partir de sus acciones, sin olvidar con ello los esquemas normativos a seguir. Además, las actividades organizacionales implican la relación del Jefe de Proyecto con su entorno, en donde intervienen factores que van desde la hermandad, la amistad, el compadrazgo y el parentesco, hasta el conflicto o las luchas de poder, dependiendo del contexto de ubicación.

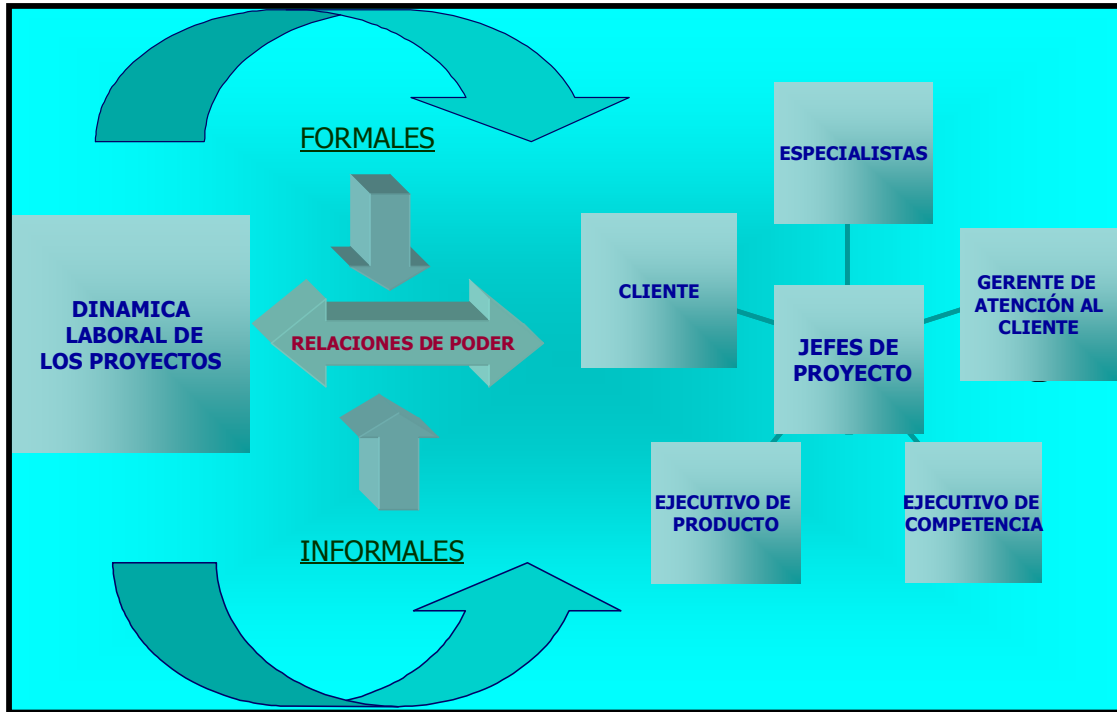
Es importante mencionar que las relaciones en el espacio laboral están enmarcadas por relaciones de poder, ya que "...se tratan de vínculos personales o grupales en los cuales las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción".<sup>103</sup> Además, la creación de redes sociales tanto al interior (entre los trabajadores del Instituto) como al exterior (los clientes) les permitirá a los actores obtener de manera estratégica beneficios o perjuicios en el trabajo dependiendo de su posición en la estructura.

### **A) Narrativas internas del trabajo**

Parte de las actividades de los Jefes de Proyecto al elaborar proyectos, están enmarcadas por la interacción sociolaboral, que mantienen con su equipo de trabajo y los mandos medios superiores (Gerente de Atención al Cliente, Ejecutivo de Producto y Ejecutivo de la competencia); a quienes los Jefes de proyecto reconocen como "jefes inmediatos", encargados de supervisar la parte administrativa, financiera y de recursos humanos. La comunicación con ellos es en su mayoría por vía electrónica o telefónica. Por lo que, el tipo de relación formal e informal con los diferentes niveles va a depender; por una parte, de las necesidades de los proyectos y la solución a sus problemas; por el otro, del tipo de "relaciones de poder" que sustenten entre sí. El siguiente esquema ejemplifica lo anterior:

---

<sup>103</sup> Etkin y Schvarstein (1989: 194)



Esquema No. 4 Relaciones laborales.

Como ya se mencionó, las actividades de los Jefes de Proyecto –en terminas muy amplios- incluyen la realización de la propuesta técnica económica (que se realiza en Excel en vez del SAP, aunque no se deba hacer), el plan de calidad, la búsqueda de personal y presupuesto durante las negociaciones con el cliente, así como su aprobación y arranque.<sup>104</sup> Durante la planeación de un nuevo proyecto el Jefe de Proyecto tiene que notificar al GAC o mejor dicho al Gerente de Atención al Cliente (quien se encarga de detectar las necesidades del cliente y negociar con éste el proyecto a mediano o largo plazo, pero –según los JP- no siempre estas funciones se llevan a cabo) la propuesta que le solicita el cliente. En otros casos es el mismo Jefe de Proyecto quien propone un proyecto para ofrecerlo a PEMEX y negociar con él las condiciones de trabajo y los resultados a obtener. Además de registrar la propuesta en la planeación de oportunidades que se le conoce como POA

<sup>104</sup> Para una descripción más detallada de la realización formal de un proyecto, consultar, anexo 9, pág. 148.

(Programa Operativo Anual), para que así se pueda calcular la cantidad de ingresos que se van a obtener el próximo año.<sup>105</sup>

Mientras se realiza la planeación y se registra el proyecto, cada Jefe de Proyecto tiene que buscar al personal que cubra determinado perfil en las competencias correspondientes. Aunque en repetidas ocasiones las competencias no les pueden mandar a los especialistas que solicitan, porque otro Jefe de Proyecto ya tiene “tripulada”<sup>106</sup> a la gente o no hay el personal que cubra determinadas características profesionales. Pero es importante recalcar que los especialistas al estar sujetos a las competencias, pueden rotar constantemente de un negocio a otro dependiendo del negocio o área que los requiera. En otros casos los especialistas poseen conocimientos muy especializados en determinados rubros petroleros, y sólo estarán sujetos a la “retribulación” en proyectos que sólo requieren a ese tipo de especialidad.

El Ejecutivo de Competencia –según los Jefes de Proyecto- está encargado de la administración del personal y su colocación en los proyectos; dependiendo de las necesidades de cada Jefe de Proyecto; además de capacitar al personal a través del plan de carrera, con la creación de programas de formación para mejoras de capacidades.

En caso de que un Jefe de Proyecto no pueda conseguir personal a través de las competencias lo busca en la base de datos del “banco de proveedores del IMP”, en el cual se encuentra registrado el personal por honorarios asimilados y por servicios profesionales. Posteriormente el Jefe de Proyecto negocia con el especialista su contratación; la cantidad de horas requeridas, las actividades y el sueldo. En caso de no poder conseguir al especialista en el IMP se tiene que subcontratar al personal de otras instituciones. Posteriormente se le notifica al Competente la contratación de dicho personal. Un Jefe de Proyecto comenta al respecto:

Es bueno hablar de manera previa con los especialistas y posteriormente de manera oficial pedir el personal a las

---

<sup>105</sup> El POA es un programa de planeación en el cual se estima la facturación aproximada del año siguiente, pero hay que tomar en cuenta que no todos los proyectos son aprobados, así que este tipo de planeación no siempre concuerda con los ingresos reales que se perciben en el Instituto.

<sup>106</sup> Cuando hablamos de tripular a la gente nos referimos al registro de un especialista en un proyecto determinado.



competencias, pero siempre con previo aviso al especialista, porque de eso depende la existencia del proyecto.<sup>107</sup>

Cuando ya se tiene seleccionado al personal deseado, el Jefe de Proyecto en su planeación tiene que tomar en cuenta el nivel que sustenta al especialista. Si por la contratación de un especialista se rebasa el presupuesto planeado, no se podrá alcanzar la rentabilidad deseada y el Jefe de Proyecto tendría problemas con su Ejecutivo de Producto. Cada Jefe de Proyecto tiene un Ejecutivo de Producto que se encarga de revisar el presupuesto del proyecto, la rentabilidad planeada y los especialistas a tripular principalmente. Además "...de difundir los productos que se venden, saber dónde aplicarlos para dar solución a un problema y conocer el proceso para la utilización del producto".<sup>108</sup>

El Jefe de Proyecto tiene que negociar con el Ejecutivo de Producto el presupuesto designado y con ello la contratación del personal, ya que éste último tiene la autoridad para negarle al Jefe de Proyecto la contratación de un determinado especialista. En algunos casos la contratación de determinado personal llega a ser costosa y el proyecto puede dejar de ser rentable con su "tripulación", aunque este especialista sea indispensable para el proyecto.

Por ello, los Jefes de Proyecto dicen sentirse muy limitados de recursos (económicos) para "tripular" al personal que requieren, ya que la rentabilidad que les exigen es excesiva y se ven en la necesidad de tener que optimizar los tiempos de trabajo de los especialistas. Por tanto, se "tripula" pocas horas al día y tiempo completo al personal de honorarios, para alcanzar la rentabilidad que les designan (en los casos en los que un JP tiene "tripulado" personal de base y de honorarios), porque está de por medio la realización del proyecto y la calidad del entregable al cliente.

Así mismo, los Jefes de Proyecto "se las ingenian" por otros medios para poder subcontratar a los especialistas que les son indispensables en los casos en los cuales el JP no puede contratar de tiempo completo al personal. Al respecto se menciona: "...como yo trabajo con otros Jefes de Proyecto nos rolamos al personal y cuando nos hace falta personal solicitamos trabajadores

---

<sup>107</sup> Entrevista realizada el 5 de noviembre del 2005.

<sup>108</sup> Entrevista realizada el 10 de noviembre del 2005.

por honorarios, con esta administración no nos queda de otra más que ingeniárnosla nosotros mismos”.<sup>109</sup>

Después de pasar todo el proceso burocrático de aprobación del proyecto; que puede llevarse más de tres meses en realizarse y con ello ocasionar retrasos en el tiempo estimado de realización de actividades frente al cliente, los Jefes de Proyecto entran en una dinámica de interacción constante entre sus especialistas, los mandos medios y el cliente. Por ejemplo: los “alcances”<sup>110</sup> del proyecto se tienen que realizar en fechas marcadas y si los Jefe de Proyecto no pueden comenzar a trabajar con la gente en ese lapso de tiempo, además de no contar con los materiales necesarios, el cliente comienza a buscar al Jefe de Proyecto para interrogarlo y saber por qué el retraso del proyecto. A lo que el Jefe de Proyecto trata de solucionar justificando que él no puede brincarse la normatividad a seguir así que tiene que esperar un poco y ser paciente, ya que la calidad del entregable dependerá de ello.

Dado el inicio del proyecto el Jefe de Proyecto comienza a distribuir el trabajo entre sus especialistas para discutir la manera más viable para acelerar el trabajo y que el cliente quede satisfecho. Aunque los Jefes de Proyecto tienen que seguir sus manuales de procesamiento, procedimiento y calidad para poder realizar un proyecto, la realidad es muy diferente, ya que hay Jefes de Proyecto que realizan el trabajo a su manera, “saltándose” normatividades administrativas que les permiten optimizar su tiempo de trabajo y no realizar demasiados tramites en el sistema, hasta terminado el proyecto. Por ejemplo: el Jefe de Proyecto es el encargado de llevar el control de los recursos humanos y financieros en el SAP, así como supervisar la parte técnica del proyecto, esto les genera mayor carga de trabajo. Así que, en algunos negocios, el Jefe de Proyecto delega la parte administrativa (SAP) de los proyectos a los especialistas, sin embargo el Jefe de Proyecto interviene solamente cuando hay que firmar o hacer movimientos en el sistema que requieren forzosamente su participación. Así, se cuenta con más tiempo para la parte operativa del proyecto. Pero es preciso mencionar que al cierre del

---

<sup>109</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2005.

<sup>110</sup> Entendemos por “alcance” a la obtención de resultados planeados a través de un conjunto de actividades a seguir.

proyecto los especialistas retornan electrónicamente al banco de datos de la competencia, para posteriormente canalizarlos a otros proyectos.

La dinámica de trabajo implica una convivencia estrecha entre el Jefe de Proyecto y los especialistas, ya que entre ellos resuelven sus problemas y logran generar lazos de amistad muy fuertes que rebasan las normas de conducta establecidas, independientemente de que en algunos negocios la gente esté o no en constante movimiento de proyectos. De ahí que:

El ambiente de trabajo... se envuelve en la cotidianidad laboral que planifican los trabajadores muy a su manera, es decir, a pesar de las exigencias y las reglas que conlleva el trabajo, ellos adaptan el tiempo, las tareas y los espacios de tal manera que les permita mezclar el deber y las interrelaciones.<sup>111</sup>

Las relaciones solidarias entre los trabajadores se van construyendo con el tiempo, con la convivencia cotidiana entre los Jefes de Proyecto y sus especialistas en el desarrollo de un proyecto. Sin descartar que en todo trabajo vaya a existir el “conflicto” y las “fricciones” entre los especialistas por las actividades que realiza cada uno y los beneficios que obtienen de ellas. Pero en el caso del IMP es escaso ese tipo de comportamiento en los cinco negocios facturables. Los únicos problemas que pueden tener entre sí es a la hora de organizar actividades y cuando tienen que realizar trámites o papeleos porque tienen que lidiar con el personal administrativo que los atiende, ya que aseguran que no siempre los atienden como se debe y vienen los reclamos.

La relación Jefe de Proyecto-especialista en el IMP es percibida como de “profesionalismo” y “compañerismo”, además los propios trabajadores argumentan que la relación entre un equipo de trabajo y su Jefe es “buena”, ya que las actividades se hacen en conjunto y pueden compartir sus conocimientos. El tiempo que llevan de conocerse y las actividades que realizan juntos al coordinar un proyecto les permite mantener una relación estrecha. Al respecto se comenta:

He aprendido a trabajar con la gente a lo largo del tiempo, sostengo buena relación y comunicación con mis equipos de

---

<sup>111</sup> Sandoval (2003: 20)

trabajo; yo escucho a mis especialistas y se resolver problemas.<sup>112</sup>

Mi equipo de trabajo me ayuda, me apoyan tanto en la parte operativa de un proyecto, como en la administrativa. Incluso se quedan más horas trabajando para terminar lo antes posible.<sup>113</sup>

En general, los Jefes de Proyecto dicen mantener buena relación profesional y personal con los especialistas que se integran a sus proyectos sean de base o por honorarios porque la dinámica de trabajo se los ha permitido. Admiten que los especialistas del IMP cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios para realizar su trabajo con calidad (aunque hay personal que se encuentra registrado en los proyectos sólo por ser el cuate del Jefe de Proyecto y no quiere irse a otro proyecto). Además de poder llevar la relación más allá de las fronteras de trabajo. Por ejemplo, los temas más recurrentes en los ratos de ocio entre los especialistas con o sin la presencia del JP son variados, pero podemos destacar los siguientes: deportes, chismes familiares, innovaciones tecnológicas, así como, las publicaciones que realiza la administración en cuanto a reestructuraciones en la organización y los problemas que se tienen con los tramites administrativos y el personal encargado de atender esos asuntos.

Así mismo, las diversas actividades recreativas en el IMP (cine, deportes, conferencias, cátedras, exposiciones tecnológicas, etc.) generan el fortalecimiento de las relaciones, ya que al realizarse estas actividades en conjunto generan temas de discusión entre compañeros. El deporte como actividad recreativa, juega un papel muy importante dentro de las relaciones interpersonales entre Jefes de Proyecto y especialistas. Ya que este tipo de actividades extralaborales promueven y fortalecen una identificación como grupo y posteriormente como institución (pero sin olvidar que no todo el personal del instituto práctica un deporte o asiste a las matines semanales).

Pongamos un ejemplo: el fútbol es un deporte practicado por la mayoría de los Jefes de Proyecto y sus especialistas en las canchas del IMP, en determinados días de la semana. Los equipos se encuentran divididos por

---

<sup>112</sup> Entrevista realizada el 8 de junio del 2004.

<sup>113</sup> Entrevista realizada el 7 de julio del 2004.

negocio y en cada negocio hay áreas que compiten al interior, para después competir entre negocios y posteriormente contra otras instituciones. La cancha de fútbol se convierte en la arena en donde se pone en práctica las habilidades que cada equipo posee para vencer a su adversario y demostrar qué negocio es el mejor (futbolísticamente).

Durante la práctica futbolera se desdibujan las líneas de mando: no hay un jefe, ni un subordinado, todos compiten por lograr el triunfo y olvidarse por un instante de las presiones de trabajo. Posteriormente discutir el encuentro en la rutina laboral y a la hora de la comida. Las actividades recreativas tienen una función importante para que se generen entre los trabajadores lazos de amistad o de rivalidad, que son llevados a la rutina laboral y extralaboral. Aunque hay que tener en cuenta que las actividades recreativas no son el único medio por el cual se generan relaciones afectivas o de conflicto.

Otro factor que trata de generar lazos de compañerismo entre la comunidad IMP (pero que a la par origina fricciones y conflictos en las actividades de trabajo) es el promovido por la propia administración. En el código de conducta del Instituto, específicamente en el capítulo VI que se refiere a los compañeros, se establecen los compromisos como miembro de la comunidad IMP<sup>114</sup>. A continuación se presentan:

- Conducirnos con honestidad y lealtad hacia la organización y a orientar nuestras decisiones y acciones al logro de los objetivos institucionales, así como a su desarrollo integral.
- Hacer uso honesto del tiempo que dedicamos a nuestras actividades, así como de la información institucional y de los diversos recursos que el IMP nos confía.
- Respetar las normas de seguridad y evitar cometer acciones o actos inseguros que pongan en riesgo la integridad física propia o la de los compañeros de trabajo.
- Respetar la integridad física, moral y psicológica de las personas que realizan sus actividades en el IMP.

---

<sup>114</sup> Véase: Código de Conducta del IMP (2004: 3).

- Generar un ambiente favorable para el trabajo en equipo, la creatividad y la mejora continua.
- Compartir con los demás nuestras habilidades y conocimientos para hacer, de la nuestra, una comunidad generosa y rica en conocimientos.
- Ser solidario con cada miembro de la comunidad.
- Apoyar a las personas que tienen capacidades diferentes o necesidades especiales.
- Generar un ambiente de respeto a las ideas de los demás.
- Contribuir con nuestras acciones y decisiones cotidianas al enriquecimiento de la institución y de su imagen.
- Denunciar actos de injusticia o corrupción.<sup>115</sup>

#### No se vale

- Utilizar la información, el tiempo o los recursos institucionales para fines ajenos a los que están destinados.
- Divulgar indebidamente información confidencial del Instituto.
- Realizar acciones u omisiones que pongan en riesgo la seguridad de las personas y las instalaciones.
- Difundir información con el fin de afectar la integridad de los compañeros, su imagen o la de la institución.
- Realizar o solapar cualquier práctica discriminatoria o de acoso que dañe la integridad moral de los compañeros.
- Bloquear la actividad de los demás, ocultando información, medios o instrumentos para su realización.

El estilo de conducta implantado desde la administración es un discurso que desde lo formal (lo establecido Institucionalmente) dicta el comportamiento a seguir por los trabajadores en la institución. En “el código de conducta” se plantean valores como la honestidad, la solidaridad, el respeto y la lealtad

---

<sup>115</sup> Ibid.: 24.

hacia la organización, promoviendo el cumplimiento de las normas institucionales, y la denuncia de actos ilícitos en el IMP.

Así mismo, es importante mencionar que la conducta establecida no siempre se cumple en la práctica. Durante las horas de trabajo los trabajadores generan entre si conductas y acciones que son establecidas como faltas al “código de conducta”, por ejemplo: individualismo, plagio de información y proyectos, falta de honestidad, irresponsabilidad en el trabajo, incumplimiento de los roles y normas institucionales por parte del personal, entre otras. Sin embargo, éste tipo de prácticas se ha vuelto cotidiano y son realizadas por los trabajadores (sean especialistas, JPS o GAC), argumentando que les funcionan y agilizan su trabajo a sabiendas de que está prohibido. De ahí que el tipo de relación que se genera entre los diversos cargos estructurales puede propiciar o no la existencia de determinadas prácticas informales que se encontraran entremezcladas con aquellas permitidas por la institución.

Por ejemplo: dentro del “código de conducta” se encuentra una sección en la cual se afirman los compromisos que tiene el IMP para con su personal y en uno se menciona que: “El IMP se compromete a garantizar un entorno favorable a la honestidad y a la transparencia”.<sup>116</sup> Aunque en la práctica sucede todo lo contrario, ya que los mandos medios son los encargados, en su mayoría, de supervisar y estar al pendiente de la parte administrativa de los proyectos y algunas de sus funciones no las realizan y son delegadas a los Jefes de Proyecto, significando para algunos de éstos una carga de trabajo excesiva y no remunerada. Además, cuando los Jefes de Proyecto les solicitan ayuda a los mandos medios no saben a quien recurrir, ya que hay ocasiones en las que cada uno de sus superiores les dice que ese asunto no le compete y el Jefe de Proyecto tiene que resolverlo solo.

Uno de los problemas que surgen entre el Jefe de proyecto y el Gerente de Atención al Cliente, en todas las Regiones, es la negociación de los proyectos con el cliente. Esa función está a cargo oficialmente de los Gerentes de Atención al Cliente pero no siempre la llevan a cabo, son los Jefes de Proyecto quienes realizan dicha función. Por lo que se comenta:

---

<sup>116</sup> Ibid.: 21.

El rol del GAC es detectar los problemas futuros del cliente, debe de estar al tanto, pero en cinco años no ha existido retroalimentación. Todos los Jefes de Proyecto van y buscan proyectos... además el gerente nunca trata con el cliente.<sup>117</sup>

El gerente sólo cubre su cuota de facturación y busca su bono, se preocupa por la lana, uno se hace cargo de sus actividades, nexos, propuestas, negociar con el cliente la propuesta del proyecto, uno atiende al cliente no el Gerente al cliente<sup>118</sup>.

El gerente sólo dice que facture, facture, solamente se preocupa por sus bonos, es astuto, cuando le pides algo te dice que se lo mandes por correo y si no son cosas del trabajo se molestan; te presiona para hacer cosas que el cliente le dice que tiene que hacer y no te queda más remedio que hacerlo. Deberíamos hacerlo, deberíamos hacer un sindicato contra todos los que nos atacan y nos presionan para hacer cosas.

En las Zonas Regionales es muy recurrente oír (en todos los negocios), en contraposición con algunos comentarios anteriores, que el GAC siempre está al pendiente de la parte técnica más que de la administrativa, además de que apoya en todo lo que haga falta y se puede consultar con él las veces que sea necesario, ya que se encuentra en la misma sección del edificio y tienen tiempo de conocerlos. El inconveniente que se tiene con el GAC es en cuanto a la parte administrativa, ya que no está al tanto y las negociaciones las realiza el Jefe de Proyecto sin el GAC siendo que es una obligación de ellos acompañar al Jefe de Proyecto a las negociaciones con el cliente.

En cambio, en la Sede las opiniones son más variadas, ya que la mayoría de proyectos (sobre todo del negocio de Exploración y Producción) están en las Zonas y los gerentes se encuentran allá y no pueden estar al tanto de todos los proyectos (de la Sede y de la Región). Por esto, la relación de los Gerentes que se encuentran en las Regiones con los Jefes de Proyecto de la Sede es lejana y por vía electrónica. Además en la Sede el personal por

---

<sup>117</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre del 2005.

<sup>118</sup> Entrevista realizada el 2 de julio del 2004.



negocio no tiene una ubicación precisa, por lo que si un Jefe de Proyecto desea consultar a su GAC (de la Sede) con rapidez es muy difícil, ya que por lo regular están dispersos y dicen estar muy ocupados. El problema se complica cuando son las negociaciones con el cliente, porque el GAC nunca asiste con el Jefe de Proyecto a las reuniones con el cliente ni mucho menos puede conseguir trabajo. Aunque en algunos negocios aceptan que el gerente está al tanto de los proyectos y apoyan en lo que pueden al Jefe de Proyecto.

De lo anterior, se desprende que los Jefes de Proyecto detectan las siguientes desventajas en las actividades del GAC: primero, consideran imposible que los gerentes tengan el conocimiento de todas las áreas de los negocios para saber cuáles son sus necesidades y lo que cada cliente requiere. Segundo, no todos los Jefes de Proyecto pueden interactuar de manera cercana con sus gerentes, ni establecer una comunicación recíproca. Tercero, por la cantidad tan grande de proyectos que tienen que atender y darle seguimiento en el tablero de mando del SAP, además los GAC no pueden conseguir trabajo a todos los Jefes de Proyecto.

El apoyo técnico-administrativo que los Gerentes proporcionen a sus Jefes de Proyecto va a depender no sólo de aspectos formalizados (como el que lo tienen que hacer porque lo dicta su rol), sino además de aspectos informales (como el amiguismo, el compadrazgo o el parentesco). Por un lado, hay Jefes de Proyecto que acuden con su GAC para resolver dudas porque son sus amigos y tienen tiempo de conocerlos, en comparación con el Ejecutivo de Producto o el Ejecutivo de Competencia. Por el otro, cuando no se ha mantenido una relación cercana con el GAC es muy difícil que el Jefe de Proyecto acuda con ellos, o en los casos en que lo intente va a hacer muy difícil la ayuda por parte del gerente, ya sea porque estará ocupado en otros proyectos, no es su “cuate” o se encontrará en una región muy lejana que le impedirá brindar su ayuda personalmente.

Para poder ejemplificar gráficamente lo anterior hemos tomado como ejemplo la siguiente pregunta realizada a los JP de la Sede:

**¿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 PROYECTO	4	3	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	7	3	1	11
	CAPACITACION	2	1	0	3
	INGENIERIA DE PROCESO	11	3	1	15
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>63</b>

**¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? \* ¿POR QUE?**

Count

		¿POR QUE?										Total
		DICEN TENER BUENA RELACION Y COMUNICACION, LOS APOYAN, 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	SE DESLINDAN DE LOS PROYECTOS Y NO SE RELACIONAN CON EL CLIE	DICEN QUE NO HACEN SU TRABAJO Y NO TRABAJAN JUNTOS	DICEN QUE 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 PROYECTO	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 PROCESO	4	3	4	0	2	0	1	0	1	15	
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	

Las tablas anteriores nos permiten mencionar que en la Sede la ayuda por parte del gerente hacia el desarrollo de los proyectos va a depender en gran medida de las relaciones personales más que de las laborales. Aunque se tiene en cuenta el protocolo a seguir los gerentes ayudan a sus Jefes de Proyecto por vías informales “brincando” la reglamentación a seguir. Por ejemplo, cuando el Jefe de Proyecto le solicita ayuda al Gerente y éste lo ayude cancelando candados o agilice tramites administrativos en el sistema o a la inversa cuando el Gerente le solicite al Jefe de Proyecto información del SAP. Ambos lo harán, ya que su relación está de por medio y preferirán trabajar más, antes de romper los lazos afectivos. Es por ello que en algunos casos el Jefe de Proyecto contará con la ayuda de su gerente al negociar los proyectos. Por otro lado, habrá situaciones en las que el apoyo por parte del

GAC será escaso o nulo por la distancia en la que se encuentra uno con respecto al otro o en última instancia la relación entre ambos no excederá de los límites laborales porque no se ha generado ningún tipo de lazo afectivo.

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 Jefes de Proyecto, los cuales deben ser atendidos por alrededor de 4 GAC. 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.

A diferencia de la relación que mantienen los Jefes de Proyecto con sus gerentes, el caso del Ejecutivo de Producto es completamente diferente, ya que es percibido como una figura puramente administrativa y quien sólo se preocupa de la rentabilidad y no de la calidad de los proyectos. Además, la relación que mantienen los Jefes de Proyecto con ellos es a través del correo electrónico y por teléfono, así que raramente tienen reuniones con él por ser una “figura” muy ocupada administrativamente, tanto en la Sede como en las Regiones. Por ello los Jefes de Proyecto opinan que los Ejecutivos de Producto deberían de poner más interés en los proyectos y preocuparse por el presupuesto que asignan a los mismos.

Dentro de su interacción laboral el Jefes de Proyecto y el Ejecutivo de Producto han podido desarrollar prácticas informales que les permiten alcanzar los estándares de rentabilidad marcados por la institución, a pesar de que éste tipo de prácticas le perjudica al Jefe de Proyecto en la calidad. Cuando el Jefe de Proyecto tiene una cantidad limitada de recursos humanos y financieros tiene que economizar los recursos para lograr llegar a la rentabilidad deseada, aunque ello implique el pasar por alto los reglamentos del sistema; como: la “tripulación” del personal, ya que entre Jefe de Proyecto se prestan a los especialistas y no se notifica en el sistema las horas hombre. De esta manera

hemos realizado dos graficas en base a las siguientes preguntas:

**¿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 PROYECTO	1	6	1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	4	4	3	11
	CAPACITACION	1	2	0	3
	INGENIERIA DE PROCESO	7	8	0	15
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>63</b>

**¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? \* ¿POR QUE?**

Count

		¿POR QUE?										Total
		SU RELACION ES POCO FRECUENTE Y TIENEN POCAS COMUNICACIONES	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 PROYECTO	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 PROCESO	2	1	1	3	0	4	3	0	1	15	
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>63</b>		

Las tablas corroboran lo antes mencionado, ya que los Jefes de Proyecto no pueden mantener una relación de cercanía con el Ejecutivo de Producto porque sus actividades no se lo permiten. A pesar de la relación meramente formal y lejana se dan prácticas informales que les permiten a ambos solucionar sus problemas sin pasar del plano laboral. Por ejemplo: arreglárselas en el sistema para cuadrar los datos de la rentabilidad planeada en contraposición de la real o contratar en el sistema personal medio tiempo, pero realmente trabajan tiempo completo, etc. Sólo hubo 7 de 63 casos en los que aseguran que el Ejecutivo de Producto los apoya y reconoce su trabajo, todos los demás mencionaron que no cumple o no conocen bien sus funciones,

no hay mucha interacción entre las actividades de ambos o decidieron no contestar.

Con respecto al Ejecutivo de Competencia los Jefes de Proyecto de la Sede dicen mantener una relación constante, aunque no siempre es personal, a diferencia de las Zonas Regionales en las cuales se argumenta que ni siquiera se conoce al competente, ya que esta figura se encuentra únicamente en la Sede y es imposible que la relación sea de tipo personal, por lo que la vía de comunicación más factible para ambos es por correo electrónico o teléfono en la cual se le notifica la contratación del personal o la petición de cursos o seminarios. Así que los Jefes de Proyecto de la Sede tienen más posibilidades de relacionarse con su competente. La única constante entre ambos lugares es que el Competente no puede cumplir con todas sus funciones asignadas, porque la distribución del recurso humano en los proyectos y su capacitación no se puede dar de manera equitativa y es muy difícil que una sola persona pueda llevar la administración de todo el personal que conforma una competencia.

Por ultimo, es importante mencionar que a pesar de la burocracia administrativa los Jefes de Proyecto han considerado el “ambiente de trabajo del IMP”, mucho mejor que en otras instituciones. Porque les permite conocer e interactuar constantemente con sus equipos de trabajo, los superiores y los clientes. A lo que un Jefe de Proyecto menciona: “El ambiente de trabajo es mejor en el IMP... ya que el trato hacia el personal es mejor porque tienes tiempo de conocer al personal sean jefes o subordinados”.<sup>119</sup> Además se dice que el compromiso con su trabajo y con la institución es compartido entre ellos y sus grupos de trabajo.

## **B) Narrativas al exterior**

Como ya se ha mencionado en otros capítulos, el IMP desde su creación ha sido considerado el “brazo tecnológico de PEMEX”, implicando con ello la atención constante a las necesidades técnicas de la paraestatal. La mayoría de los servicios que proporciona el IMP están dirigidos a PEMEX, lo que ha

---

<sup>119</sup> Entrevista realizada el 9 de noviembre del 2005.

permitido que el personal de una u otra institución convivan de manera estrecha y constante en el plano laboral y social.

Así pues, la relación entre los Jefes de Proyecto y PEMEX está mezclada por relaciones de tipo formal e informal. Para la realización de servicios el cliente tiene que solicitar de manera formal una propuesta de proyecto en el área en la que solicite el servicio. Luego se pasa la solicitud al Jefe de Proyecto que pueda realizar ese tipo de proyecto (aunque en ocasiones el cliente ya tiene a una persona seleccionada) y comenzar la negociación del contrato, para luego esperar a que el proyecto se apruebe y comenzar a trabajar.

El inconveniente para el cliente al solicitar los servicios del IMP es tener que seguir todo el “formalismo administrativo”, perdiendo con ello, tiempo y dinero. Lo que trae como consecuencia que el cliente tenga una visión errática del sistema (SAP) debido al desperdicio de tiempo en los entregables. Pero en cuanto al personal que realiza el trabajo la perspectiva es distinta, ya que se reconoce el profesionalismo de la gente y su capacidad de resolver problemas. Por lo que se menciona: “En PEMEX... se tiene buena opinión sobre la gente del IMP, pero ellos saben que la institución no da facilidades”.<sup>120</sup> “Si el cliente tiene inconvenientes con el IMP se debe principalmente a la parte administrativa y no a la parte técnica”.<sup>121</sup>

A pesar de que el cliente sabe que los servicios del IMP son costosos y tardados, admiten que sus trabajadores son una “garantía”, porque se comprometen con su trabajo y entregan buenos resultados, en comparación con otras empresas. Por ejemplo: “una empresa a la cual se le solicita un proyecto y se le pide que haga modificaciones cobraría más dinero de lo estimado y el IMP por hacer las modificaciones que desee el cliente no cobra y pierde tiempo en rehacer las planeaciones”.<sup>122</sup> Sin olvidar, que hay casos en los que el cliente reclama su inconformidad con los servicios que les proporcionan algunos especialistas.

A pesar de ello, los Jefes de Proyecto de todas las regiones afirman demostrar constantemente su trabajo al cliente para que se convenza de que el IMP es productivo y de buena calidad. Así mismo, se afirma que el cliente está

---

<sup>120</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

<sup>121</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2005.

<sup>122</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2005.

satisfecho con su trabajo, pues las calificaciones que obtienen son altas y reconocen que el cliente aprecia su trabajo y dedicación, por ello los siguen contratando.

El cliente al tener que pasar por toda la “burocracia administrativa” del Instituto busca por otros medios (informales) la solución a sus problemas. Por ejemplo: la formación de redes sociales entre ambas instituciones es sustancial para la realización de los proyectos en el menor tiempo posible.

Cuando un ingeniero de PEMEX le solicita a su “cuate” del IMP que le movilice trámites o le consiga cierto personal evita consigo toda la “tramitología”. Además el cliente requiere constantemente de los consejos prácticos de los Jefes de Proyecto del Instituto, ya que cuentan con el conocimiento necesario y sólo bastaría con una llamada para que éstos solucionen alguna duda y evitarse todo el papeleo para obtener información. La retribución que obtienen los Jefes de Proyecto por sus consejos es la recomendación del cliente en cuanto a sus servicios y el que éste último les ofrezca trabajos constantemente.

En algunos casos este tipo de acciones informales por parte del cliente son perjudiciales para los Jefes de Proyecto, ya que tienen que trabajar más tiempo y de manera gratuita, además de tener que sacar adelante sus proyectos. Este tipo de relaciones clientelares ha disminuido con el paso del tiempo, debido al exceso de trabajo de los Jefes de Proyecto y los requerimientos normativos en el SAP, por lo cual se le exige al cliente que respete las normas institucionales, le guste o no.

En el caso de las regiones es más frecuente encontrar este tipo de relaciones clientelares, ya que la mayor parte del trabajo se realiza allá, por lo cual, los Jefes de Proyecto conviven con más frecuencia con su cliente y tienen más tiempo para conocerlo y formar lazos de afecto. En cambio en la Sede es menos frecuente la relación, debido a que el cliente se encuentra en las regiones y el Jefe de Proyecto no puede visitarlo con mucha frecuencia porque su presupuesto no alcanza para tantos viajes; sólo se conforma con visitas muy precisas, llamadas telefónicas y correos electrónicos. Restando con ello el tiempo necesario para comenzar una amistad que rebase los límites laborales.

A su vez, es importante mencionar que independientemente de la distancia geográfica la relación constante entre cliente y servidor pueda llevar al personal de ambas dependencias a una convivencia de camaradería que va

más allá de los muros institucionales, inclusive hasta el compadrazgo. Además la permanencia o disolución de redes sociales entre una u otra institución dependerá de los beneficios (técnico-administrativo) que se obtengan en cada una de ellas.

Después de haber presentado un breve recorrido, de las interacciones sociolaborales entre los Jefes de Proyecto y los distintos niveles de mando de la estructura, además del cliente (PEMEX) al realizar un proyecto. Es conveniente mencionar que las relaciones que a nivel formal estén establecidas se llevarán a cabo siempre y cuando les permita a los trabajadores cumplir con su trabajo y estarán sujetas a cambio única y exclusivamente por la administración en cursos. Como contraparte, las relaciones informales han coexistido a pesar de las reglamentaciones institucionales como parte de la cotidianidad laboral de los trabajadores y son estos mismos los que las han creado o propiciado alrededor de su ambiente organizacional.

Otro elemento importante de mencionar, es que el mantenimiento de las relaciones entre niveles jerárquicos y clientes no sólo se encuentra basado en el cumplimiento de sus funciones; sino además de relaciones que se encuentran enlazadas con el contenido de los conocimientos profesionales que cada uno posee. Ya que como se verá más adelante estos conocimientos (profesionales y técnicos) juegan un papel muy importante en la construcción de la identidad organizacional.

### **3.1.2 Los conocimientos profesionales**

Los conocimientos profesionales constituyen uno de los elementos en la construcción de la identidad organizacional. Debido a que el mantenimiento de las relaciones entre los trabajadores no sólo se encuentra basado en el acatamiento estricto de roles y normas; sino además de relaciones que se encuentran entrelazadas con el contenido del “saber que cada uno posee” y que puede ser compartido entre los propios trabajadores, ya sea a través de cursos o seminarios. Un JP comento lo siguiente:

...se puede hacer un balance entre la gente vieja y experta y la gente joven estos últimos pueden ser capacitados, por la gente



con mayor experiencia y transmitirle sus conocimientos. Además, es necesario dar oportunidad a la gente joven, que llegan con sueños, con ánimos de trabajar y de aprender.<sup>123</sup>

Además, los trabajadores cuentan con una noción de “saber hacer el trabajo”. Por lo que estar preparado para las actividades laborales -incluyen el manejo administrativo y operativo de los proyectos-, requiere de una mezcla de saberes específicos. Mismos que fueron adquiridos durante la trayectoria académica, los cursos institucionales y los transmitidos por los compañeros al realizar sus labores.

Otro punto importante de mencionar es que las nociones que se tienen acerca del conocimiento que requieren los proyectos y la capacitación exigida por los trabajadores están sujetas a las transformaciones industriales y organizacionales. Debido a que las constantes transformaciones en la industria petrolera-petroquímica y la tecnología que implica su producción exigen las innovaciones de los productos y con ello nuevas formas de organizar y hacer el trabajo.

Por ello, la realización de actividades –actualmente- se encuentra enmarcada tanto por una serie de habilidades como de pautas de comportamiento establecidas institucionalmente (responsabilidad, honestidad, lealtad, respeto, creatividad, entre otras), que lleve a los trabajadores al cumplimiento de sus funciones. En el caso de los Jefes de Proyecto los conocimientos y habilidades con los que deben de contar, son los siguientes:

Ser un buen administrador del SAP, un negociador de clientes, y un supervisor de partes técnicas. Además es necesario saber tratar a los especialistas, evaluarlos, capacitarlos y conseguirles cursos... además tienes que ser responsable, leal, respetuoso e ingenioso. Parece que no somos Jefes de Proyecto sino “todólogos profesionales”.<sup>124</sup>

La mayoría de esos conocimientos y habilidades son adquiridos en la práctica, ya que un JP tiene que buscar por cuenta propia su trabajo. Para ello,

---

<sup>123</sup> Entrevista realizada el 31 de mayo del 2004.

<sup>124</sup> Entrevista realizada el 28 de junio del 2004.

tiene que realizar una propuesta de proyecto; conseguir como sea la aprobación del mismo; tiene que negociar con el cliente, los recursos, precios y beneficios que se obtendrá con el proyecto; buscar al personal más adecuado y entrenarlo en la función que le será asignada; buscarse y buscarle cursos a su personal, ya sea recurriendo a las competencias o con sus propios compañeros de trabajo.

Las competencias en éste caso son las indicadas de capacitar y enseñar a sus integrantes los conocimientos necesarios para las nuevas formas de trabajar, además son las encargadas de distribuir a sus profesionistas en los proyectos dependiendo de sus necesidades y los conocimientos con los que debe de contar el especialista.

Aunque, las competencias son caracterizadas por ser el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuentan sus integrantes, debiendo ser observables, medibles y actualizados. Estas características no se pueden realizar del todo. Ya que la vía para adquirir conocimientos y habilidades es la capacitación constante a través de cursos, pero muchas veces no se pueden proporcionar a todo el personal. Debido a que el presupuesto no alcanza y el Competente no puede mandar a capacitar y repartir a la vez, a todo el personal que conforma la competencia. Lo que genera descontento, porque no se les puede capacitar como quisieran. He aquí algunos ejemplos:

La competencia no manda a veces gente preparada laboralmente, ni accesible<sup>125</sup>

...es necesario que la gente sea capacitada en sistemas de calidad, ya que eso permitiría una mejora en las actividades de trabajo y sería un incentivo recibir esos cursos para la gente, ello traería como consecuencia que la gente trabaje a gusto y contenta.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Entrevista realizada el 24 de junio del 2004.

<sup>126</sup> Entrevista realizada el 25 de junio del 2004

Tengo problemas con mi plan de carrera, ya que no se lleva a cabo como lo deseo. Pareciera que el competente no sabe con exactitud sus funciones o se desentiende de las mismas.<sup>127</sup>

Los competentes se encuentran muy limitados en los recursos financieros; no hay dinero para el plan de carrera y como quieren que tenga las habilidades si él no tiene las herramientas que lo apoyen.<sup>128</sup>

A pesar de que la competencia no pueda proporcionar capacitación a su personal existen otros medios que utilizan los Jefes de Proyecto (tanto en la Sede como en las Zonas) y sus especialistas para actualizar sus conocimientos. Como se menciona a continuación: “Yo prefiero ser autodidacta, tomo cursos por mi cuenta y capacito a mis compañeros o les busco cursos”. Así mismo, se dice que existe una capacitación grupal entre Jefe de Proyecto y especialistas, en donde son compartidos los conocimientos (técnicos) de todos:

En ocasiones yo consigo cursos y propongo autocapacitación entre todos y les digo que nos debemos de ayudar entre todos visualizándonos como entes, debido a que no hay recursos. Por otro lado, cuando yo compro a una empresa equipos o materiales y me autorizan que mis especialistas puedan asistir a sus cursos, eso es ganancia para nosotros por haberles comprado.<sup>129</sup>

A su vez, los Jefes de Proyecto de todas las regiones se sienten agradecidos con el Instituto porque les ha permitido adquirir conocimientos y experiencia, tanto formal como informalmente en campo y en lo académico. Además de poder dar capacitación a su personal a pesar de los inconvenientes administrativos por los que tienen que pasar para capacitarse. Un entrevistado menciona: “La institución ha sido una extensión de la escuela porque permite

---

<sup>127</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

<sup>128</sup> Entrevista realizada el 2 de julio del 2004.

<sup>129</sup> Entrevista realizada el 25 de noviembre del 2005.

capacitarte y aprender a trabajar en equipo; te da mucha ayuda para aprender a capacitarte en grupo, aunque puede ser muy demandante en tu trabajo”.<sup>130</sup>

Así mismo, entre los Jefes de Proyecto existen una serie de “cualidades personales” que deben poseer tanto los especialistas como ellos mismos. Dichas cualidades están relacionadas con un ideal sobre el desempeño de las actividades laborales, entre las que podemos destacar: el compañerismo, la honestidad, la disponibilidad de tiempo, la comunicación continúa entre los integrantes del equipo, realizar con responsabilidad el trabajo y ser solidario.

Para los JP estas cualidades son muy importantes a la hora de trabajar, ya que esperan que los especialistas las contengan y las manifiesten, por ello cada especialista que se integra a un proyecto se le enseña la forma en la cual debe comportarse y trabajar dependiendo del área en la que se encuentre. Sin embargo, a la hora de convivir en el trabajo los compañeros crearán sus propias formas de actuar y de relacionarse, independientemente de si se llevan bien o no.

Así mismo, las narraciones construidas por los Jefes de Proyecto acerca de los conocimientos que se requieren para los proyectos y el saber comportarse durante las horas de trabajo, están matizadas por el alcance a un “ideal profesional”. En el cual se busca ser reconocido por la institución, sus propios compañeros de trabajo y el cliente, ya que los conocimientos (teórico-práctico) y la experiencia adquirida con los años lo ameritan. Por lo que surge la siguiente pregunta: **¿Quién reconoce el trabajo de los Jefes de Proyecto?**

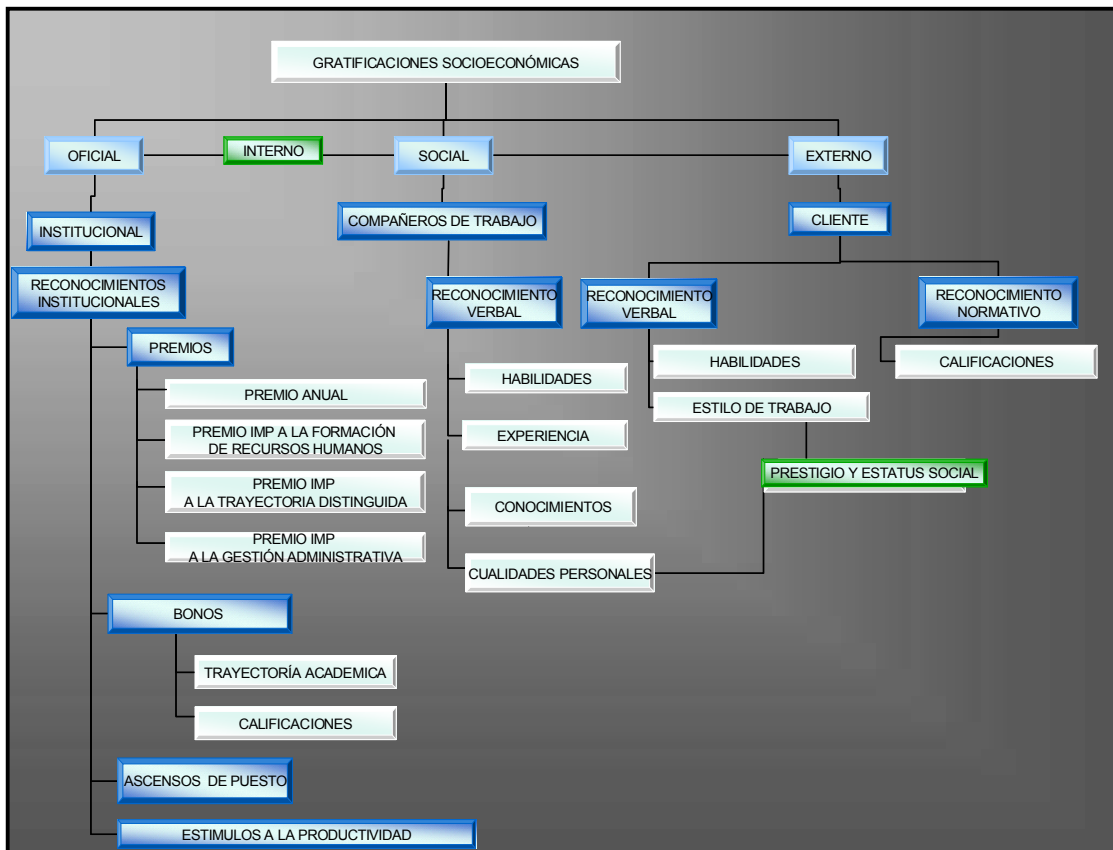
### **3.1.3 Remuneraciones socioeconómicas**

Los Jefes de Proyecto tratan de realizar su trabajo lo mejor posible, dedicando tiempo y esfuerzo a sus labores, no sólo por el hecho de tener que hacerlo. Sino porque resulta satisfactorio y motivacional para ellos saber que su empeño es recompensado social e institucionalmente, obteniendo con ello prestigio, estatus social y mejoras salariales. Además, el cliente como factor

---

<sup>130</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

externo reconoce y gratifica las capacidades de los JPS. Como a continuación se ejemplifica:



Esquema No. 5 Gratificaciones socioeconómicas.

### A) Reconocimiento institucional

Institucionalmente existen gratificaciones sociales y económicas para los trabajadores del IMP. Mismas que se obtienen con base en concursos, en los cuales se obtienen premios que son entregados cada año en el aniversario del Instituto. Dentro de los que destacan:

- “Premio anual IMP”: se otorgan premios a los tres mejores proyectos de los periodos que asigne la Dirección Ejecutiva de Competencias. Asimismo, podrá participar el personal del IMP que se haya desempeñado de manera sobresaliente en el desarrollo de los proyectos en que estuvo tripulado. El premio otorgado consiste en un diploma y un estímulo económico.

- “Premio IMP a la Formación de Recursos Humanos”: podrá participar todo el personal del Instituto con aportaciones relevantes para el desarrollo del capital humano como; Profesor, Diseñador de programas o cursos, Diseñador de equipo, dispositivos o simuladores, Organizador de la capacitación, Coordinador de la capacitación, Promotor de la capacitación. Pero como requisito esencial haber laborado para la institución por lo menos diez años. El premio consistirá en la entrega de un diploma y dinero en efectivo
- “Premio IMP a la mejor Trayectoria distinguida”: participan los técnicos, profesionistas e investigadores del IMP que se hayan entregado con dedicación y efectividad a sus labores y cuyos logros constituyan desarrollos trascendentes en beneficio de la industria petrolera. El premio consiste en un diploma y dinero en efectivo.
- “Premio IMP a la Gestión Administrativa”: participan todos los mandos medios y directivos del IMP en cuya gestión haya contribuido al logro de las tareas sustantivas de la Institución. Se otorgará un premio único consistente en un diploma y dinero en efectivo.<sup>131</sup>

Este tipo de premios y sus convocatorias no son muy conocidos entre los Jefes de Proyecto de todas las regiones, ya que dicen desconocer la existencia de los premios y las bases para concursar. En los casos en los cuales se dice conocer las bases, argumentan no contar con el tiempo suficiente para inscribirse, no les llama la atención o no participan, porque creen que los premios se deciden por relaciones personales y no por el trabajo desempeñado.

Además, existe el “Programa de estímulos a la productividad” dirigido al personal de base y de confianza “...en el que se tiene como propósito reconocer y estimular la productividad de los trabajadores, entendida como el incremento a la calidad, eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios que colaboren a mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales”.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> La Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas, es la instancia facultada para emitir la convocatoria y llevar a cabo la organización de los procedimientos establecidos en el Reglamento de Premios Anuales del Instituto Mexicano del Petróleo, para la determinación de los montos, evaluación y otorgamiento de premios institucionales. Consultar pagina electrónica: [intranet.imp.mx/convocatorias/administrativas.asp](http://intranet.imp.mx/convocatorias/administrativas.asp)

<sup>132</sup> Véase: [intranet.imp.mx/convocatorias/administrativas.asp](http://intranet.imp.mx/convocatorias/administrativas.asp)

En el cual se evalúa el desempeño individual de los trabajadores, su merito personal y su rendimiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de sus dependencias de adscripción. Por lo cual, se toma en cuenta la “evaluación curricular” (a cargo del Comité de Evaluación) y la “evaluación del desempeño de los trabajadores” (realizada por el jefe inmediato de cada uno de los candidatos al estímulo). Los estímulos económicos son otorgados con base en la puntuación obtenida en la evaluación y es entregado cada mes, durante un año.

Este tipo de estímulos por productividad no tiene credibilidad para los JPS, ya que cada que entra una nueva administración cambian los parámetros del programa para obtener los estímulos y cuando se intenta llevarlos a cabo sólo se quedan como prueba piloto y nadie obtiene beneficios. La justificación que obtienen es que por reestructuraciones del sistema y la coyuntura que está padeciendo el Instituto no se pueden brindar por el momento los estímulos:

Siempre se espera que el Instituto promueva estímulos económicos constantes. No que sólo prometan, lo anuncien y a la mera hora no cumplan. No espero ganar lo mismo que otro compañero, porque tal vez lleve un macroproyecto y yo no, pero por lo menos que se me retribuya en algo mi trabajo, esfuerzo y dedicación.<sup>133</sup>

Otro tipo de estímulo que es proporcionado a los trabajadores de base y de confianza es la “permanencia laboral”, en el cual se les entrega a los trabajadores un diploma y días de descanso con goce de sueldo, cada cinco años cumplidos laboralmente en el Instituto:

Cada cinco años trabajados se otorga un papel y se recibe un día de pago sin haberlo trabajado... cuando se cumplen veinte años te dan un fisto, a los veinticinco te dan una onza de plata y a los treinta años un centenario.<sup>134</sup>

Para los Jefes de Proyecto es un aliciente el poder ascender de nivel o de puesto, aunque ellos afirman desconocer las bases para poder llegar a subir

---

<sup>133</sup> Entrevista realizada el 2 de julio del 2005.

<sup>134</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2005.

de puesto. Un JP comenta lo siguiente: “Es difícil saber cuando ascenderán de nivel a la gente... tuvieron que pasar diez años para que me ascendieran de C28 a C30”.<sup>135</sup> Además hay especialistas que no les gustó saber que pasaron a ser Jefes de Proyecto, ya que implicaba el manejo técnico-administrativo de los proyectos y no contaban con los conocimientos necesarios, así que tuvieron que aprender sobre la marcha.

Otro tipo de reclasificación, es cuando se concursa por puestos ejecutivos o gerenciales. En los cuales se manda la convocatoria<sup>136</sup> por Internet y participan los Jefes de Proyecto que cubran el perfil, después se tienen que esperar los resultados, pero se tiene gran desconfianza en la veracidad de dichos concursos: “Aunque se hagan convocatorias, los gerentes y ejecutivos se siguen asignando por dedazo o porque tienen buena relación con los de arriba”.<sup>137</sup>

Hay otro tipo de reconocimiento que otorga la institución a sus trabajadores que es por grado académico. En el cual se otorga un bono económico por contar con maestría o doctorado. Lo que ha orillado al personal técnico y administrativo a especializarse más en sus rubros, ya que con ello pueden obtener un pago extra y adquirir nuevos conocimientos.

Para los Jefes de Proyecto la institución actualmente no está generando estímulos reales para las áreas facturables, lo que les ha orillado a pensar que el IMP no aprecie el trabajo de la gente que genera los ingresos al instituto y sostiene el sueldo de todo el personal. Argumentando con ello que los únicos que reconocen el esfuerzo y la dedicación son los propios compañeros de trabajo y el cliente.

Dicho lo anterior podemos decir que los ascensos, bonos y estímulos económicos no sólo implican mejoras salariales, sino además son fuentes de motivación en el trabajo, ya que el sentirse recompensado por su esfuerzo les alienta para trabajar mejor y sentirse a gusto con lo que hacen:

Uno tiene que valorar su trabajo, la empresa tiene que mejorar la calidad de vida de su personal, porque mientras mejor

---

<sup>135</sup> Entrevista realizada el 24 de octubre del 2005.

<sup>136</sup> Las convocatorias para puestos gerenciales o ejecutivos son lanzadas por vía Internet y dichos concursos se encuentran regidos por la ley de transparencia.

<sup>137</sup> Entrevista realizada el 10 de enero del 2006.



remunerado económicamente lo tengas se sentirá parte del instituto y consideraran que hay una reciprocidad entre las partes.<sup>138</sup>

## **B) Reconocimiento social**

Se tiene una visión relativamente compartida entre los JPS de todas las regiones en cuanto a las remuneraciones que la institución puede proporcionarles, ya que se visualizan a si mismos como una parte importante de la institución teniendo a su cargo la facturación de la misma, por lo anterior ven como injusto que no exista una buena retribución económica hacia su figura. Algunos comentarios al respecto fueron:

Como JP sí hay muchas responsabilidades del tamaño del mundo y no se retribuye económicamente, nosotros estamos mal pagados.<sup>139</sup>

...existe mucha carga de trabajo, falta de motivación para con los Jefes de Proyecto y los especialistas, no hay reconocimiento, ni bonos, mucho menos incentivos reales sólo inventados.<sup>140</sup>

La institución reconoce el trabajo de los Jefes de Proyecto pero no lo recompensa, nuestro trabajo es arduo y profesional y sólo se nos recompensa de palabra. No logró ver claro en cuanto al dinero; una palabra es buena pero no sólo de eso vive el hombre<sup>141</sup>

Sin embargo, aceptan sentirse agradecidos con la institución por la experiencia que han adquirido con los años, lo contentos que son al trabajar en lo que les gusta y el sentirse parte del IMP, independientemente del salario que perciben y los bonos o estímulos que pueden recibir. Así mismo, se tiene un

---

<sup>138</sup> Entrevista realizada el 2 de julio del 2004.

<sup>139</sup> Entrevista realizada el 25 de noviembre del 2005.

<sup>140</sup> Entrevista realizada el 4 de agosto del 2004.

<sup>141</sup> Entrevista realizada el 29 de noviembre del 2005.

deseo constante por la creación de un sistema de reconocimiento dirigido a los Jefes de Proyecto:

A veces no es tan importante el estímulo económico, sino que el personal se encuentre bien ubicado, que te puedas desarrollar y aspirar a mejores puestos o a algo más que te identifique con la institución. Yo estaría agradecida con un papel en el cual se me reconociera mi labor.<sup>142</sup>

Además se afirma que no existen los mecanismos para reconocer el trabajo profesional en todas las áreas, ya que "... sería difícil ser justos con todos los Jefes de Proyecto".<sup>143</sup> A pesar de ello, existe reconocimiento (social) para el Jefe de Proyecto y es a través de sus colegas, sus especialistas y el cliente. Por lo cual, los Jefes de Proyecto dicen sentirse satisfechos con lo que hacen, ya que si no existe un sistema de reconocimiento dirigido a ellos si hay alguien -además de la institución- que aprecia su trabajo.

El reconocimiento que se le da al Jefe de Proyecto por parte de sus colegas (Jefes de Proyecto) es verbal, ya que entre ellos existen lazos de amistad que les permite compartir experiencias y conocimientos. "Socialmente entre los Jefes de Proyecto se reconoce la experiencia y el buen manejo de los proyectos, en cada área se identifica a los JPS con mayor prestigio y reconocimiento".<sup>144</sup> Así mismo, los especialistas valoran los conocimientos que les son transmitidos por su Jefe de Proyecto y la experiencia que adquieren por el trabajo en conjunto.

El reconocimiento social a las labores realizadas es fruto de las interacciones sociales entre los trabajadores. El relacionarse entre si permite la admiración o el descrédito a la experiencia y las habilidades que cada trabajador joven o veterano posee y con ello ganarse el ansiado prestigio y estatus frente a sus compañeros. La mayoría de los Jefes de Proyecto tienen la impresión que su figura obtiene prestigio a través del cliente, entre Jefes de Proyecto y los grupos de trabajo, que por medio de la institución. Además, las relaciones entre compañeros de trabajo permiten la reproducción y el

---

<sup>142</sup> Entrevista realizada el 22 de noviembre del 2005.

<sup>143</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre del 2005.

<sup>144</sup> Entrevista realizada el 13 de octubre del 2005.

aprendizaje de los conocimientos, mismos que son transmitidos a los jóvenes por el personal con mayor experiencia o a la inversa.

A pesar de que los JPS dicen sentirse relativamente olvidados por la institución, su profesionalismo los sigue manteniendo en el IMP; sólo desean que su trabajo sea reconocido de alguna manera, por medio de un papel, “unas simples palabras” o un estímulo económico que sea real.

### **C) Reconocimiento externo**

Para los Jefes de Proyecto es muy satisfactorio saber que al cliente le gusta el trabajo que realizan y les reconoce su esfuerzo a través de las calificaciones del proyecto. Ya que ellos consideran significativo que el cliente de manera verbal les felicite por los resultados obtenidos. Pero teniendo en cuenta que se han dado los casos en los cuales el personal del IMP ha entregado servicios o productos muy por debajo de los estándares de calidad que requiere el cliente.

La interacción constante entre Jefe de Proyecto y cliente permite que éste último conozca a fondo el trabajo que realizan los especialistas del IMP y la calidad con que se entregan los resultados. De ahí que los Jefes de Proyecto digan que nunca han dejado de tener proyectos con PEMEX u otras compañías por la calidad de sus servicios. Además de que la interacción constante entre el cliente y los especialistas, a permitido la creación de redes sociales de carácter formal e informal, que les ha servido a ambas instituciones para sacar adelante su trabajo.

Lo que resulta triste para los Jefes de Proyecto es que la institución no reconozca a quien genera ingresos, tiene mucha carga de trabajo y atiende personalmente a los clientes. Al respecto se comenta: “Reconocen más tu trabajo en PEMEX, porque en la Institución los reconocimientos son a las amistades”.<sup>145</sup> “En PEMEX si me agradecen mis servicios y mi experiencia laboral. Mis compañeros de PEMEX me apoyan bastante en mi trabajo.”<sup>146</sup>

Para finalizar este capítulo, podemos mencionar que el sentido de pertenencia se gesta en diversos ámbitos socioculturales de la organización,

---

<sup>145</sup> Entrevista realizada el 14 de octubre del 2005.

<sup>146</sup> Entrevista realizada el 30 de noviembre del 2005.

Como son: las interacciones sociales, la transmisión de los conocimientos profesionales durante las jornadas laborales y las remuneraciones socioeconómicas (mejoras salariales, reconocimientos, ascensos, bonos, etc.) que proporciona la organización. Estos referentes se encuentran en un juego constante de construcción de significados a lo largo de su historia, ya que son los propios trabajadores quienes designan el contenido de dichos referentes y les proporcionan un valor significativo dependiendo del contexto laboral en el que se encuentren.

Ahora bien, otra manifestación del proceso de construcción de la identidad en el IMP, la representa el propio Instituto quien designa los contenidos morales, afectivos y normativos que conforman la identificación hacia ella, ya que dichos contenidos deben ser asimilados y llevados a la práctica, por los trabajadores, durante las jornadas laborales. Sin embargo, como se verá en el siguiente capítulo, la promoción de dicha identidad a través de propaganda publicitaria, tanto impresa (carteles) como electrónica (intranet), no han tenido el efecto deseado por los directivos de la paraestatal. Ya que los propios trabajadores han entretejido su identidad hacia la organización con base en lo estipulado institucionalmente y a través de los referentes ideológicos y materiales que ellos mismos han creado a su alrededor para construir su visión de la organización y dar con ello, sentido y justificación a sus acciones.

## **Capítulo 4. Identidades fragmentadas en el IMP: “nosotros” y los “otros”**

### ***4.1 Las dos caras de la identidad: identidad institucional e identidad organizacional.***

Las organizaciones negocian, construyen y designan el contenido de la identidad cuando ésta impulsa su transformación, con base en “esquemas de representación simbólica”.<sup>147</sup> En las cuales se determinan los patrones de comportamiento, las relaciones laborales, la moral y los valores socialmente adecuados, a través del establecimiento de políticas institucionales que conduzcan a cubrir las necesidades de eficiencia, calidad y excelencia en el desempeño de las labores a corto plazo.

Sin embargo, el discurso oficial no es el único medio por el cual se genera el sentido de pertenencia hacia la institución; paralelo a él, existe una interpretación (subjetiva) que se construye en forma simultánea entre los trabajadores, cuando estos reflexionan sobre los referentes culturales que los identifican con la organización. Es decir, el contenido afectivo que se crea en el trabajador para sentirse identificado.

De ahí, que los trabajadores no aceptan de manera automática las identidades planeadas o programadas, por lo que en muchos casos se impulsan mecanismos en defensa de su identidad, los cuales pueden ser de manera explícita: resistiéndose a llevar a cabo lo estipulado; o implícita, que se encuentra contenida en las ideas y narraciones de los trabajadores al describir su ámbito de relación con el Instituto. Por lo cual, proponemos que la identidad de los trabajadores (de una organización) se entreteje en la vida cotidiana, en su quehacer diario, en todas aquellas prácticas individuales o colectivas que tienen cabida en su ámbito de relación laboral, y que adquiere sentido en la medida en que se autoreconocen como tal y se diferencian de otros.

---

<sup>147</sup> Entendemos por esquemas de representación simbólica a todas aquellas prácticas de las instituciones que expresan las formas de relacionarse con sus integrantes, así como, las características específicas de reconocimiento de la identidad. Tejera (2003: 23)

No obstante, los actores organizacionales al enfrentarse a las nuevas formas de percibir a la organización tienen la posibilidad de modificar las referencias de adscripción, anexando con ello nuevas características a dichos referentes, con lo cual pueden reconstruir el sentido sobre sí mismos y su relación con la organización. Debido a que los sujetos cambian constantemente en todos sus aspectos, sean estos profesionales, laborales, familiares o inclusive personales. Es decir:

La capacidad de autoidentificación y de apropiación de las identificaciones ajenas se origina en un proceso histórico en el cual el grupo se autodefine y es definido por otros en contextos sociales y culturales específicos, de modo que a partir de estas identificaciones se van conformando los sujetos sociales y se incorporan los cambios.<sup>148</sup>

De lo anterior se desprende que en cada momento histórico de la institución se han producido diversos tipos de identificaciones, debido a los procesos económicos, políticos y sociales, por los cuales está atravesando la institución, ya que a través de éstos se establecen las modificaciones en la estructura organizacional.

Así, para cuestiones de nuestro análisis entenderemos a la identidad propuesta por la organización como “identidad institucional” que es vista a través del conjunto de valores éticos que tienen como principal objetivo interiorizar en los trabajadores la lealtad y el compromiso con la institución. Para lograr realizar la misión y alcanzar la visión propuesta estratégicamente por los directivos de la organización. Así mismo, se caracteriza por ser explícita, muy específica y su modificación va a depender de los intereses que busquen las autoridades en curso. Además de encontrarse contenida en los documentos oficiales de la institución.

En cambio, hemos denominado “identidad organizacional” al sentido de pertenencia que los integrantes de una organización, perciben con respecto a su relación con ella. Encontrándose contenida en la cotidianeidad laboral de los trabajadores, proporcionándoles un significado a sus labores, por lo que su

---

<sup>148</sup> Portal (1997:53)

comprensión se delimita al ámbito interno y externo de la organización. Se caracteriza por ser implícita, maleable y contenida tanto en las percepciones como en las prácticas de los actores, por lo cual no se encuentra estipulada en ningún documento oficial del IMP.

#### **4.2 La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular.**

Cuando se habla de la cultura de una organización comúnmente se identifican elementos como la misión, la visión, los valores, la identidad, el logotipo y el eslogan de la institución, entre otros, marcando con ello la orientación y las particularidades de dicha organización. Por lo cual, sus elementos proyectan a la institución con una identidad propia; es decir, a través del "...conjunto de principios y valores comunes... que adquieren rasgos específicos en cada organización.<sup>149</sup>

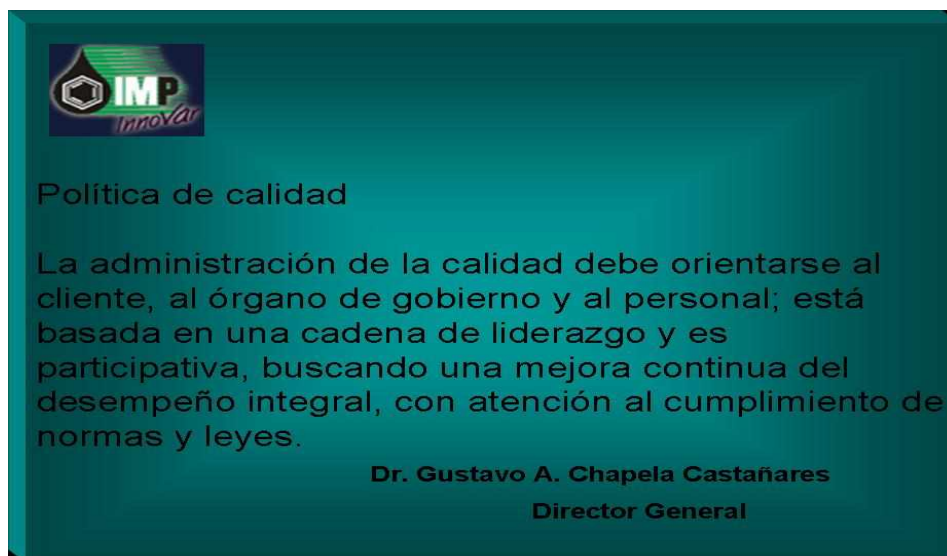
Para lograr dicha proyección es necesario el uso de campañas publicitarias que tienen la función de generar un proceso de identificación hacia los objetivos que está manejando la institución y crear vínculos entre los elementos publicitarios, las prácticas y las percepciones de los trabajadores. En el caso del IMP se perciben símbolos que lo identifican con la investigación y el desarrollo tecnológico en la industria petrolera. Pero como se verá más adelante, la investigación como actividad sustantiva del IMP es descalificada constantemente por los trabajadores de las áreas facturables, debido a que las investigaciones no han logrado dar los resultados esperados, a pesar de haberse invertido buena parte de los recursos en ellas.

A partir del cambio en la estructura, el Instituto introdujo campañas publicitarias como logotipos y eslogan que sirvieron para mostrar al interior (entre los trabajadores) y al exterior (con los clientes) la nueva imagen organizacional. La propaganda se esparció en todas las páginas de Intranet, en los pasillos y oficinas; en donde se colocaron carteles, cuadros, revistas, lapiceras, lápices, plumas, además hubo camisetas, gorras, uniformes, entre otros.

---

<sup>149</sup> Urbiola (2003: 145)

En la publicidad se presentada al IMP como una institución que busca transformar el conocimiento en innovaciones tecnológicas para colocar productos y soluciones integrales en el mercado competitivo del petróleo. A continuación presentaremos algunos de los logotipos, eslogan y lemas utilizados en las campañas publicitarias:<sup>150</sup>



<sup>150</sup> Los eslogan y logotipos presentados en éste trabajo fueron extraídos de la pagina oficial del IMP, de documentos oficiales y propagandas pegadas por los pasillos y oficinas del Instituto.



## **Definición del IMP:**

**“Somos una comunidad de aprendizaje al servicio de la Industria Petrolera”**

### Esquema No. 6 Logos y eslogan del IMP

Hoy en día, el IMP se proyecta como una plataforma para la investigación científica y el desarrollo tecnológico; con programas y proyectos de investigación de punta y manteniendo una sana capacidad de autofinanciamiento. La institución se propone orientar sus esfuerzos hacia soluciones con servicios integrados a la plena satisfacción de Petróleos Mexicanos, que es el cliente principal. Por ello, en el Marco de Referencia Estratégico se describen las premisas fundamentales que orientan las actividades del IMP y están constituidas por misión, visión, valores y compromisos institucionales, que se presentan a continuación:

#### **Misión**

La misión del IMP orienta a todas las actividades, el trabajo y esfuerzos que realiza la comunidad, y se resume en el siguiente enunciado:

**“Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras”**

#### **Visión**

La aspiración compartida que en el IMP se construye día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de la comunidad, y además da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones se refleja en la siguiente visión, que se ha construido desde el futuro:

#### **En el 2006:**

- **Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento; por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.**

- 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.
- Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.
- La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.
- Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica.<sup>151</sup>

### Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están encaminados hacia un buen desempeño financiero, que permitan incrementar la competitividad del IMP y se refuercen las posiciones de los negocios institucionales a largo plazo; además los objetivos junto con la misión permiten alcanzar la visión, así como, el desarrollo y evaluación del plan estratégico. Los objetivos se dividen en cinco aspectos:

- **Innovación.**  
Generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para nuestros clientes, respaldados en la investigación, el desarrollo de tecnologías aplicadas y en un catálogo de productos de alto contenido tecnológico y precios competitivos.
- **Comercialización y desempeño financiero.**  
Alcanzar una amplia solvencias financiera resultante de la comercialización de nuestros productos, servicios y soluciones integrales en los diferentes ámbitos que podemos atender, a través de desarrollar los mercados para posicionarnos como socios estratégicos y tecnológicos de nuestros clientes e identificar nichos de mercado con el fin de tener una participación creciente en éstos.
- **Excelencia operacional.**  
Operar con procesos de calidad certificados y una cultura de mejora continua, centrados en el cliente, que permitan generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.
- **Comunidad IMP.**  
Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

---

<sup>151</sup> Actualmente el IMP a sufrido reestructuraciones en su administración como lo es el plan estratégico y el contrato colectivo 2005-2007, porque de acuerdo a su H. Consejo directivo, en la sesión CXXXVII del mes de agosto de 1999, se determinó que el Instituto Mexicano del Petróleo debe elaborar, cada tres años, un Plan estratégico Institucional con un horizonte de planeación a 5años que debe realizarse anualmente. Plan Estratégico Institucional, (2002-2006: 3)

- **Posgrado.**  
Establecer un Posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.<sup>152</sup>

Sin embargo, la inversión de dinero, tiempo y conocimientos invertidos en dicha publicidad, no fueron suficientes para crear una identidad común dentro de la organización. Debido a las siguientes factores: primero, la manera en que dichos principios y valores, son transmitidos y apropiados por sus integrantes; segundo, el desarrollo de elementos culturales propios de los trabajadores; tercero, la influencia que se recibe del entorno interno y externo de la organización. Por lo cual, citaremos algunos ejemplos.

Para el personal fue difícil aceptar las nuevas propagandas que circulaban por todo el Instituto, ya que éstas –aseguran- tuvieron una inserción muy rápida en todos los centros y no le dieron tiempo al personal para asimilarlos. Un Jefe de Proyecto opina:

Mira, actualmente los Jefes de Proyecto no sentimos estar identificados con los objetivos que se persiguen con la estructura actual. No existe una labor de convencimiento, sobre lo que se espera obtener con los cambios. Nosotros realmente qué obtenemos con el cambio, puros pisapapeles, lapiceros y plumitas, y creen que con eso es suficiente para que cambies tu manera de pensar y ver las cosas, están en un error.<sup>153</sup>

Por otro lado, la gente se molestó porque no se tomó en cuenta su opinión para publicar los discursos oficiales sobre la visión, misión y objetivos estratégicos. Pues dicen, que éstas en la práctica no se apegan en nada al “quehacer petrolero”<sup>154</sup> del Instituto. De lo anterior se desprende que los trabajadores sintieron que se perjudicó el contenido afectivo que ellos imprimían a dichos discursos. Un ingeniero comenta lo siguiente:

Hay que tomar en cuenta que el Instituto no es una empresa, así que no cuenta con los recursos suficientes para competir

---

<sup>152</sup> *Ibíd.*: 10.

<sup>153</sup> Entrevista realizada el 31 de mayo del 2004.

<sup>154</sup> Con “quehacer petrolero” me refiero a todos aquellos productos y servicios que se realizan desde hace tiempo en el IMP, así como la dinámica de trabajo que éstos implicaban.

con empresas extranjeras de servicio. Pareciera que la visión del IMP está relacionada a los slogans y prácticas de calidad tipo management que no tienen nada que ver con nosotros. Ellos quieren ver al Instituto como una empresa y no lo es.<sup>155</sup>

De ahí, que los Jefes de Proyecto visualizan al IMP no como una paraestatal que tenía como principal objetivo la investigación científica y el desarrollo tecnológico requerido por las industrias petrolera, petroquímica y química, sino como una empresa que pretende buscar el aumento en la facturación con innovaciones tecnológicas que no tienen nada que ver con los proyectos del IMP. Además los Jefes de Proyecto aseguran que todo el dinero que se genera para pagar las investigaciones es gracias a su trabajo y ellos no obtienen ningún beneficio, al contrario pierden presupuesto en los proyectos. En contraposición con lo voceado por la administración -en distintas reuniones generales-, se menciona que en estos últimos años el IMP ha logrado incrementar sus niveles de facturación y con ello rebasar los estándares propuestos. Sin embargo, éstos no se han traducido en mejores salarios y condiciones de trabajo para sus integrantes. Un Jefe de Proyecto comentó lo siguiente:

Con el cambio se fortaleció el área de investigación, en el cual se invierten todos los recursos, según con el pretexto del impulso a las nuevas investigaciones aplicables. Pero la realidad es que esos investigadores o doctores que llegaron con el cambio ganan mucho y trabajan poco. Por radio pasillo te enteras que sus investigaciones no tienen nada que ver con el petróleo, pero eso sí, los tenemos que mantener por el susodicho discurso oficial que dicta el compromiso del IMP con la investigación y el conocimiento tecnológico, con el supuesto de convertir al Instituto en una empresa competitiva. Puras jaladas que se inventan los directivos, si realmente se quieren obtener resultados pongan a trabajar a los investigadores e

---

<sup>155</sup> Entrevista realizada el 24 de junio del 2004.

inviertan en todas las áreas. Por favor déjense de idealizar al IMP y preocupéense por el trabajo y el bienestar de su gente.<sup>156</sup>

Durante la investigación se encontró quienes sostienen que es necesario que la misión y la visión propuesta en el IMP se difundan para tener en claro qué se desea obtener y qué riesgos se corren. Con ello se lograría convencer a la gente para que así se identificaran con dichas propuestas.

Sin embargo, se dice que la propaganda se repartió por todos lados, pero no se conoce pues no le prestan atención, con la justificación de estar más preocupados por saber manejar el SAP, que enterarse y aprender, todo el rollo ideológico que los directivos publicaron. Además muchos expresaron que si se leían las propagandas no se le entendía nada, inclusive se pensaba que sólo eran adornos de oficina. “Las propagandas siempre te las pintan bonito, pero su defecto es que le echan un rollo tan complejo que no toda la gente tiene la posibilidad de entenderles, por eso la gente mejor ni lee nada, aunque lo tengan hasta en la pluma”.<sup>157</sup>

Por lo cual, se mencionó que era necesario tener juntas y talleres con el personal para que se les enseñe y explique de manera amplia que es la misión, la visión y los objetivos estratégicos que se han planeado, así como los beneficios que se pueden obtener de ello. Por ejemplo:

Hay muy poca identificación hacia el IMP, es necesario fomentar la cultura del IMP, la visión la misión y los objetivos sobre la calidad que trata de perseguir esta administración, no se ve el rumbo de hacia donde vamos. No esta claro cómo el Instituto difunde y se asume la visión y la misión ¿Cómo hacer que le lleguen estos objetivos a la gente?<sup>158</sup>

La manera en que difundan la visión la misión y sobre todo las políticas de calidad va a ser la manera en que el personal se las apropie<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Entrevista realizada el 29 de julio del 2004

<sup>157</sup> Entrevista realizada el 14 de julio del 2004.

<sup>158</sup> Entrevista realizada el 30 de junio del 2004.

<sup>159</sup> Entrevista realizada el 5 de agosto del 2004.

Así mismo, otro elemento formal que se encuentra latente en la cultura organizacional y la identidad de los trabajadores, son los valores Institucionales, ya que tienen por objetivo orientar (éticamente) la toma de decisiones en todas aquellas situaciones concretas que acontezcan diariamente en todas las áreas y niveles de la organización. Además su difusión asegura la legitimidad de la institución ante sus integrantes y respecto a su entorno, estableciendo con ello un vínculo tanto profesional como afectivo. Por ello, presentaremos de manera textual todos los valores institucionales que son difundidos por la Institución:

### **Valores Institucionales**

En el IMP hay hábitos organizacionales que son importantes para la realización de la misión y alcanzar la visión. Además de permitir analizar en forma sistemática las implicaciones éticas, producto de las decisiones estratégicas. Por lo cual, el conjunto de valores institucionales se muestra dentro de tres grupos esenciales que orientan las actividades de la organización:

#### **1. Excelencia.**

Sobresalimos en todos los ámbitos del quehacer institucional gracias a nuestro compromiso de mejora continua. El esfuerzo de mejora continua permite concentrar nuestra atención y esfuerzo en desarrollar productos y servicios innovadores que son ofrecidos al cliente a través de proyectos. Los valores que logran la excelencia son:

- **Trabajo en equipo.**  
Creemos que la superación continua en un marco de trabajo conjunto, coordinado, multidisciplinario y comunicado nos permite obtener resultados y soluciones cada vez mejores, en forma oportuna y con valor para nuestros clientes.
- **Identidad y lealtad.**  
Nos sentimos orgullosos de pertenecer al IMP y hacemos nuestros los objetivos institucionales.
- **Integridad y congruencia.**  
Fomentamos con el ejemplo el desempeño honesto en el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades que nos han sido conferidos; actuamos con transparencia y eficiencia a lo largo de la organización.
- **Mejora continua.**

Mediante el Sistema Institucional de Calidad, medimos y analizamos los resultados de nuestros procesos, productos y servicios con el fin de mejorarlos de forma permanente para cumplir nuestro compromiso con el cliente.

## **2. Innovación y creatividad.**

Reconocemos y fomentamos la actitud hacia la invención y la prueba de lo nuevo, de lo desconocido; se favorece intentar lo diferente. Los fracasos se capitalizan como experiencias y no hay sesgo hacia la generación de múltiples ideas, en virtud de que hay un reconocimiento permanente de la incertidumbre en las actividades de investigación y desarrollo, lo que obliga a tener capacidad para asumir riesgos. Se desarrolla la imaginación, curiosidad, agudeza, audacia y constancia para adquirir la capacidad de ofrecer soluciones nuevas e integrales y crear productos innovadores de alto valor. Los valores que sustentan la innovación y creatividad son:

- **Conocimiento.**  
Administramos y compartimos el conocimiento, convencidos de que éste es nuestro principal capital para ofrecer soluciones y productos innovadores a nuestros clientes.
- **Actitud para escuchar y aprender.**  
Entendemos que los problemas se resuelven a través de la solución y el talento de todos los involucrados, nos caracterizados por escuchar con atención y aprender todos los días.

## **3. Orientación al negocio.**

Conducimos nuestras actividades con una actitud empresarial, con estricto apego a resultados y a incrementar la productividad. Buscamos la generación de valor para el IMP y para nuestros clientes, poniendo especial atención a las necesidades de estos últimos. Los valores que se adoptan para mantener la orientación al negocio son:

- **Espíritu orientado al cliente.**  
Mantenemos al cliente como piedra angular de nuestra orientación al negocio; nos anticipamos en conocer sus necesidades estratégicas que dan impulso a su razón de ser; y respondemos con soluciones integrales, productos y servicios innovadores de alto valor.
- **Liderazgo.**  
Impulsamos un liderazgo empresarial visionario, capaz de alcanzar los objetivos que nos proponemos; nuestros líderes se reconocen por su capacidad para integrar, orientar y conducir esfuerzos y capacidades individuales; están comprometidos con el desarrollo de las personas y de la institución; se distinguen por sus habilidades para unir voluntades, conciliar diferencias y lograr la sinergia entre las individualidades; tenemos además capacidad para desarrollar empresas exitosas.
- **Competitividad y competencia.**  
Orientamos los esfuerzos de innovación, investigación, desarrollo, actualización, asimilación y transferencia tecnológica al negocio, buscando que se concreten en aplicaciones prácticas de alto valor para la industria petrolera; desarrollamos competencias centrales para

distinguirnos de los competidores; aplicamos las mejoras prácticas que nos garantizan resultados satisfactorios e incremento de productividad con aumento en la eficiencia y eficacia que nos permite mantener nuestra competitividad en los mercados.<sup>160</sup>

En este caso los valores institucionales han tenido una incidencia muy amplia en la dinámica laboral de los trabajadores. Para los Jefes de Proyecto los valores institucionales –en general- se relacionan directamente con el funcionamiento de la institución, ya que están enfocados a que se mejore la calidad de los servicios, ayuden a que las personas se identifiquen con la institución y permitan tener un criterio ético y moral en el desempeño de sus funciones, ya sea a través de la toma de decisiones, cuando por ejemplo: un Jefe de proyecto decide transmitir sus conocimientos; sobre administración de proyectos y procesos técnicos; a los especialistas para que así se obtengan herramientas que les sirvan para brindar un mejor servicio al cliente y a otros Jefes de Proyecto cuando se le requiera, entre otros. A manera de ejemplo se presentan las siguientes graficas:

**¿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 PROYECTO	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
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>63</b>

<sup>160</sup> Ibid.: 6.



¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? \* ¿POR QUE?

Count		¿POR QUE?								Total
		LES PERMITE TENER UN CRITERIO PARA TRAB Y MEJORAR LA CALIDAD	HACEN QUE SE IDENTIFIQUEN	DICEN QUE SON PRINCIPIOS BASICO PERSONALES PARA EL TRABAJO	CREEN QUE SON PRINCIPIOS FILOSOFICOS QUE DAN PRESTIGIO	NO LOS CONSIDERAN UTILES Y NO LOSTOMAN EN CUENTA	OTRO	NO SABE	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	4	3	4	3	2	8	0	2	26
	INGENIERIA DE PROYECTO	1	1	0	1	0	2	1	2	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	4	0	3	1	0	1	0	2	11
	CAPACITACION	1	1	0	1	0	0	0	0	3
	INGENIERIA DE PROCESOS	7	2	1	0	1	2	0	2	15
Total		17	7	8	6	3	13	1	8	63

De las graficas anteriores podemos deducir que la mayoría de Jefes de Proyecto opinan que los valores Institucionales son útiles para su trabajo, porque les permite tener un criterio de cómo hacer las cosas. Algunos JP mencionaron valores morales y éticos (a diferencia de los Institucionales), pues son los que consideran como principios básicos para la realización de su trabajo, entre estos destacan: la honestidad, el respeto, el entusiasmo, la disciplina y la responsabilidad en el trabajo.

De lo anterior se desprende que existe confusión entre los valores institucionales que promueve la administración y los valores morales o éticos que dijeron ejercer en el IMP. Por lo cual, tenemos que si la gente no conoce bien los valores institucionales se debe a tres situaciones: primero, se sabe cuales son, pero no se toman en cuenta, por ejemplo: "...sí he leído los valores institucionales, pero no los tomo en cuenta, sale sobrando que se lo digan a uno",<sup>161</sup> para algunos Jefes de Proyecto resulta innecesario consultar los valores institucionales porque dicen que ya los conocen que son los mismos que cuando entraron a la institución, pero con otras palabras y sólo con unas cuantas modificaciones; segundo, la extensión en su contenido no permite el aprendizaje e interiorización de los mismos: "Los valores institucionales son muchos, y muy extensos, además tengo mucho trabajo y no tengo tiempo de aprendérmelos todos, te puede mencionar en general algunos, pero no todos".<sup>162</sup>

<sup>161</sup> Entrevista realizada el 8 de noviembre del 2005.

<sup>162</sup> Entrevista realizada el 20 de octubre del 2005.

Tercero, no hay campañas de promoción continua de los valores institucionales: “En la institución se difunden las cosas cuando son nuevas, pero después no los vemos, se pierde la información”.<sup>163</sup> Además, cuando hay cambios en la administración se modifican a la par los valores Institucionales por lo que es necesario volver a interiorizarlos; motivo por el cual el personal deja de importarles. Por lo que se menciona: “Tenemos valores instituciones, el problema está en que también los cambian frecuentemente, casi cada cambio de director hay cambio de valores, pero los valores los trae uno consigo”.<sup>164</sup>

Aunado a lo anterior tenemos que la mayoría de valores institucionales forman parte de la dinámica de trabajo de los Jefes de Proyecto, tratando de cumplirlos de acuerdo a lo establecido. Sin embargo, hay valores con los cuales no se identifican los trabajadores que están relacionados con la **orientación al negocio**, ya que con ello se busca crear una actitud empresarial en los trabajadores, orientada al incremento de productividad con la innovación, investigación, desarrollo y actualización de tecnología. Un Jefe de Proyecto señala:

Parte de los valores institucionales están enfocados a la creación de una visión empresarial y nosotros somos trabajadores de una institución pública con nuestros propios compromisos con la industria petrolera. Estos cuates, los directivos que vienen de la academia no saben nada de la institución mucho menos del petróleo, cómo quieren que me identifique con todos sus ideales si ni siquiera conocen a la gente que trabaja aquí. Aunque, puedo admitir que algunas de sus propuestas son buenas, ya que nos han funcionado para cambiar nuestra visión del trabajo.<sup>165</sup>

A su manera, los Jefes de Proyecto han podido apropiarse de manera subjetiva de normas, roles, valores y discursos que fueron culturalmente creados para toda la comunidad IMP, y ponerlos en práctica en sus múltiples ámbitos de interacción. De ahí, que a pesar de tener referentes particulares y

---

<sup>163</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre del 2005.

<sup>164</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre del 2005.

<sup>165</sup> Entrevista realizada el 18 de octubre del 2005.

de presentar experiencias diversificadas de la identidad institucional y de la identidad organizacional, éstas se encuentran entrelazadas en las percepciones y prácticas de los trabajadores. Como dice un Jefe de Proyecto:

La identificación de la gente para con el instituto, esta basada en una cuestión de hechos y de expresiones. La gente se siente parte del instituto siempre y cuando la gente sienta que hay reciprocidad entre las partes.<sup>166</sup>

A modo de ejemplo se presentan a continuación una serie de graficas en las que se representa de manera sintética las respuestas que dieron los Jefes de Proyecto (de la Sede) con respecto a las siguientes interrogantes:

**¿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
<b>Total</b>		<b>59</b>	<b>4</b>	<b>63</b>

**¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? \* ¿POR QUE?**

Count		¿POR QUE?										Total
		LES GUSTA SU TRABAJO, LO QUE HACEN EN EL IMP, ADQUIEREN EXPE	LA INSTITUCION LES PERMITE DESARROLLAR SUS TRABAJOS	SE COMPROMETEN CON EL TRABAJO DE LA INST., CON LOS OBJ.	POR EL TIEMPO Y LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	CONS. QUE HAY CAMBIOS, PROBLEMAS Y NO VALORAN SU TRABAJO	LA INST. LES PERMITIO FORMARSE ACADEM. Y SE PONEN LA CAMISETA	LA INSTITUCION ES NOBLE Y CAPACITA AL PERSONAL	OTRO	RESPONDIO		
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	3	5	2	3	2	8	1	1	1	26	
	INGENIERIA DE PROYECTO	1	1	1	1	1	1	0	2	0	8	
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	5	1	3	0	0	1	0	1	0	11	
	CAPACITACION	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	
	INGENIERIA DE PROCESO	5	1	2	1	1	3	1	0	1	15	
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	

Las dos tablas anteriores muestran que 59 Jefes de Proyecto de los cinco negocios se sienten identificados con la institución, porque trabajan en lo

<sup>166</sup> Entrevista realizada el 21 de junio del 2004.

que les gusta (la industria petrolera) y pueden adquirir experiencia laboral. Otra de las razones por las cuales se sienten identificados son: la formación académica, el compromiso con los objetivos institucionales, la adquisición de nuevos conocimientos y en última instancia la capacitación al personal. Por lo cual, dicen ponerse la camiseta del IMP y comprometerse en su trabajo. Al respecto se menciona:

Tengo bien puesta la camiseta. Gracias al IMP soy todo lo que soy. Me ha dado prestigio, aquí hice mi maestría y doctorado. Yo no me voy porque estoy muy comprometido con la Institución, no con las autoridades.<sup>167</sup>

Me identifico con la institución porque aquí me desarrollé profesionalmente, además me permitió desempeñar mis labores. He aprendido a desarrollar mis capacidades, tengo un lugar seguro, he conocido tecnologías y he ganado experiencia, he conocido muchas personas.<sup>168</sup>

Los Jefe de Proyecto que dijeron no identificarse con el IMP (que fueron 4), se encuentran en los negocios de Exploración y Producción, Ing. de Proyecto e Ing. Proceso, las razones por las cuales dicen no sentirse identificados con el IMP son: primero, los cambios en la estructura trajeron consigo carga de trabajo administrativa para los Jefes de Proyecto; segundo, por la falta de valoración y reconocimiento institucional a su trabajo.

Desde nuestra perspectiva los Jefes de Proyecto, a pesar del cambio en la estructura, se siguen identificando con la institución, no sólo por el hecho de tener que seguir y llevar a la práctica todos aquellos hábitos que se consideran institucionalmente adecuados, sino además ser el lugar que ha permitido desarrollar una dinámica particular de trabajo entre los Jefes de Proyecto. Las jornadas de trabajo, los horarios, las labores en conjunto, las relaciones entre niveles jerárquicos dentro y fuera de la institución, los riesgos laborales y el reconocimiento son elementos que configuran su particular identidad.

---

<sup>167</sup> Entrevista realizada el 20 de octubre del 2005

<sup>168</sup> Entrevista realizada el 22 de noviembre del 2005.

## **Capítulo 5. A modo de conclusiones.**

De entre las principales reflexiones del presente trabajo, podemos mencionar que para abordar como foco problemático el análisis de las expresiones identitarias en las organizaciones desde un campo de reflexión antropológico, sólo puede ser comprendido si se le interpreta como un proceso constituido por prácticas (formales e informales) dotadas de un contenido sociocultural y claramente delimitado.

En donde las identificaciones se conforman en un ámbito cultural específico, a partir del cual los trabajadores reconocen sus semejanzas entre los miembros de su grupo, al mismo tiempo que se distinguen de otros a lo largo de su historia. Cabe mencionar que la identidad es una construcción sujeta a sufrir mutaciones en sus elementos constitutivos, por lo cual pueden reconfigurarse y redefinirse con el tiempo. Sobre todo cuando hablamos de un espacio de análisis tan cambiante como lo es la organización. Debido a que la imperiosa necesidad de innovación en los procesos productivos impulsan novedosas formas de organizar el trabajo y con ello reflexionar las definiciones que dan los trabajadores sobre sí mismos y su relación con la organización. De ahí, la necesidad de acotar el campo de análisis a un grupo determinado y contextualizarla en una situación concreta.

Las referencias anteriores nos sugieren una compleja construcción de la identidad, por lo cual sostenemos que ésta es producto de la articulación de diversos referentes considerados significativos por los trabajadores y que son focalizados en sus actividades laborales, en sus interrelaciones y en los discursos oficiales que implican la interiorización de roles, status y valores impuestos. Pues en el proceso de análisis de los datos empíricos se encontró que los trabajadores imprimen un contenido afectivo y de identificación, tanto a los decretos oficiales como a las concepciones propias que se tienen sobre la identidad. Por lo cual, consideramos importante tomar en cuenta en el análisis no sólo las prácticas y percepciones proporcionadas por la gente, sino además los discursos oficiales sobre la visión, misión, objetivos estratégicos y valores predeterminados; que graban contenidos significativos en las prácticas y

percepciones de los trabajadores. Para poder entender con ello, cómo se construye y recrea su identidad.

Tomé como caso analítico a los Jefes de Proyecto del Instituto Mexicano del Petróleo, porque sus características particulares y su relación con la organización me permitieron observar la compleja interrelación entre la identidad propuesta institucionalmente y la identidad organizacional que es construida por los trabajadores. Mi interés aquí fue tratar de mostrar que la identidad se construye desde diferentes espacios sociales, organizacionales y desde diversas experiencias. De ahí, la importancia de entender cómo los cambios en la estructura inciden sobre la identidad, ya que las modificaciones organizacionales no sólo intervienen en las formas de organizar y realizar el trabajo, sino además en el sentido de pertenencia que los trabajadores imprimen en su relación con el Instituto.

Para ello, fue necesario reconstruir a través de los imaginarios sociales los sentidos culturales que los Jefes de Proyecto imprimían a su identidad. Pues al narrar sus experiencias vividas en la organización, los Jefes de Proyecto hacían explícito las formas tradicionales de identificación con sus actividades laborales en comparación con las actuales. Por ejemplo: cuando recordaban que la mejor forma de trabajo estaba organizada en departamentos y dependían de los jefes directos, no como ahora que la organización se basa en competencias y no existen los jefes inmediatos; o cuando mencionaban que antes la institución reconocía y valoraba el trabajo de su personal, y hoy en día sólo se reconoce el trabajo de los investigadores. De allí, que los Jefes de Proyecto enfrentan las exigencias que implican los cambios desde los referentes que les dieron certeza en otros momentos de sus experiencias laborales.

Con esto no pretendemos suponer que los Jefes de Proyecto no hayan hecho todo lo posible para acoplarse a las nuevas formas de realizar el trabajo, ya que con el transcurrir del tiempo han podido adaptarse a su manera a la dinámica de trabajo actual. El problema residió en que los cambios fueron valorados desde los contenidos que eran funcionales en otro esquema de organización del trabajo.

Podemos mencionar que dentro de los inconvenientes que expresaron los Jefes de Proyecto con respecto a los cambios, destacan el exceso de

trabajo que recayó en su figura. Pues aseguran que antes su trabajo era sólo técnico y podían realizarlo sin problemas, ahora incluye la administración de los proyectos y todo el engorroso papeleo que ello implica. Debido a que los conocimientos profesionales que exigieron las transformaciones organizacionales contenían conocimientos formalizados, como el manejo del SAP, que muchos de los Jefes de Proyecto no poseían. Este problema se torno más tenso cuando se relataba que a pesar del esfuerzo realizado en el cumplimiento de sus funciones, éstas no eran reconocidas por la institución. Por lo cual, se volvió una constante el hecho de que se demandara el reconocimiento profesional a sus labores, así como la capacitación constante para poder sentir que la institución retribuye en algo su labor.

Los cambios originaron conflictos entre el área de negocios y el área de investigación, pues a esta última se le dio un impulso muy grande, en inversiones económicas, traducidas en incentivos y bonos, adicionales al salario de los investigadores. Lo que trajo como consecuencia el descontento del personal con mayor antigüedad en el instituto y que forma parte de los negocios facturables, ya que aseguran que con el cambio no se reconoció al personal con mayor experiencia, al contrario mucha gente fue despedida. Así mismo, el cambio rompió no sólo con esquemas de trabajo tradicionales, sino también con las redes de relaciones (formales e informales) que establecían los Jefes de Proyecto con su entorno interno (entre compañeros y especialistas) y externo (el cliente).

Además, tenemos que el discurso oficial juega un papel muy importante en el entramado que conforma la identidad, pues los Jefes de Proyecto consideran a dicho discurso como parte integradora de sus percepciones con respecto a sus actividades. Los cambios en los contenidos de la misión, visión y objetivos estratégicos del IMP; que actualmente sostienen una clara orientación empresarial; causaron conflictos en los contenidos afectivos que imprimían a dichos discursos, pues no se relacionaban en nada con las actividades que se hacían en el instituto. A partir de lo cual, apelaban a una identidad que los identificaba como trabajadores petroleros de una institución pública, al servicio de la industria petrolera y petroquímica; y no como simples administradores al servicio de los directivos .

A pesar de los inconvenientes que presentaba, para los Jefes de Proyecto, la interiorización y la puesta en práctica de los decretos oficiales, éstos pudieron acoplarse a ellos a través de prácticas que ellos mismos fueron entretejiendo, a partir del cambio y que son vinculadas con aquellas actividades formales (consideradas adecuadas) o informales (las que tradicionalmente se realizaban).

De ahí, que ante los cambios organizacionales, los Jefes de Proyecto se definen así mismos, a través de las experiencias vividas en el trabajo, debido a que constituyen lo más certero para ellos. Así, la valoración que se le atribuye al pasado nutre de contenido aun presente de incertidumbres.

Con ello, tenemos que el cambio organizacional genera en la identidad dos procesos de expresión: pone en entredicho las bases desde las cuales se construye y da sentido a la identidad organizacional; a partir del cambio se crean nuevos elementos para la constitución de la identidad, modificando con ello los referentes a los cuales los trabajadores se adscriben para articular su sentido de pertenecía hacia la organización.

Dentro de los referentes que sufrieron cambios en sus componentes constitutivos, tenemos los relacionados con las interacciones sociolaborales entre los trabajadores, pues las relaciones que se establecían en la dinámica laboral se entrelazaban a través de redes clientelares (principalmente) entre grupos de trabajo y el cliente. En donde el Jefe de Proyecto aseguraba a su gente en los proyectos para no perderlos y éstos a su vez pudieran devolver el favor dando resultados en el trabajo. En relación al cliente los Jefes de Proyecto realizaban todo tipo de favores que fueran solicitados por el cliente de manera informal, para que así el cliente solicitara con frecuencia de los servicios del IMP y con ello mantener una comunicación constante.

De ahí que a partir del cambio se trataron de disolver las redes clientelares ubicando al personal en competencias y a través de la reglamentación de ciertas actividades. Por lo cual, la nueva dinámica de trabajo implicaba la relación no con grupos determinados sino con diferentes tipos de personas dependiendo del proyecto, además de tener que llevar por la vía legal la relación con el cliente. Así que los Jefes de Proyecto tuvieron que acoplarse a la rotación constante de personal, esto les permitió conocer más a otros especialistas y poder compartir a la par sus conocimientos y experiencias, cosa



que con la anterior estructura no era frecuente. Sin descartar que aun hoy en día se sigan dando las relaciones de tipo clientelar entre Jefes de proyecto, especialistas y clientes.

Así, la construcción de la identidad se realizó desde una definición de un “nosotros”, los trabajadores profesionales al servicio de la industria petrolera y un los “otros” interno; asociado principalmente a los investigadores y directivos que llegaron con el cambio y que no conocen nada de la institución; y a un “otros” externo; que se relaciona principalmente con la visión que tiene el cliente del IMP. Con respecto a este último punto, los Jefes de Proyecto exclaman que el cliente siempre ha sido una figura externa que reconoce los trabajos proporcionados por el instituto a pesar de los cambios en las relaciones de trabajo que se caracterizan por ser más formalizadas.

Otro elemento que sufrió transformaciones es el reconocimiento por parte de la institución hacia el trabajo de la gente y los conocimientos que ésta posee. Mucho se dijo que antes el IMP se preocupaba por actualizar a su personal constantemente y retribuía su esfuerzo en el salario percibido. Pero ahora con los cambios se espero la inversión (en capacitación e incentivos) en todas las áreas del IMP y lo único que se obtuvo del cambio fue más trabajo, la reducción en los sueldos de algunos, por la reclasificación en el tabulador y la escasa capacitación, por la falta de presupuesto Sin embargo, como se vio a lo largo del trabajo los Jefes de Proyecto dicen que sí existe reconocimiento a su labor, pero es de tipo social pues son los propios compañeros de trabajo y el cliente quienes felicitan y reconocen dicha labor. De ahí, que los Jefes de Proyecto reclamen un sistema de reconocimiento a su experiencia, pues ésta es considerada como parte central dentro del proceso de producción y amerita que se les retribuya su esfuerzo.

A través de las narraciones de los Jefes de Proyecto se ha podido averiguar que el sentido de pertenencia se gesta en diversos ámbitos socioculturales de la organización. Los Jefes de Proyecto se siguen identificando con la institución, no sólo por el hecho de tener que seguir y llevar a la práctica todos aquellos hábitos que se consideran institucionalmente adecuados. Sino además por las interacciones sociolaborales entre niveles jerárquicos; en las cuales se dejan entrever las capacidades profesionales que poseen y que son compartidas entre ellos mismo; además de los beneficios

sociales (premios y reconocimientos) y económicos (salario, bonos y estímulos) que esta última les puede proporcionar. Estos referentes se encuentran en un juego constante de construcción de significados a lo largo de su historia, ya que son los propios trabajadores quienes designan el contenido de dichos referentes y les proporcionan un valor significativo dependiendo del contexto laboral en el que se encuentren.

Así pues, los contenidos que fueron proporcionados por los Jefes de Proyecto a los elementos desde donde definen su sentido de pertenencia, constituyen espacios de significación que conforman un conjunto de referentes a partir de los cuales construyen su identidad. Desde nuestra perspectiva, a los Jefes de Proyecto les interesa sentirse parte de una institución que reconozca el profesionalismo de su personal, mejore sus condiciones laborales y tome en cuenta su opinión al querer realizar modificaciones en la estructura de trabajo.

En este sentido, no es sólo el acatamiento de normas y valores institucionales, por parte de los Jefes de Proyecto, lo que hace mantenerlos identificados con el IMP, sino el hecho de que los trabajadores comparten una historia laboral común que simbólicamente los une a pesar de las diferencias y los conflictos administrativos.

## Bibliografía.

Aguado, José Carlos y Portal, María Ana

- 1991 "Tiempo, espacio e identidad social", en *Identidad*, México, DF., revista Alteridades, Universidad Autónoma Metropolitana, año 1, núm. 2, pp. 31-41.

Aguado, José Carlos y Portal, María Ana

- 1992 "Ideología, identidad y cultura, tres elementos básicos para la comprensión de la reproducción cultural", en *Identidad, ideología y ritual*, México, DF., Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 41-51.

Arnold-Cathalifaud, Marcelo

- 2003 "Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional", en *Organización y cultura, controversia, complejidad y realidad*, México, DF., revista Iztapalapa núm. 55, año 24, julio-diciembre, pp. 101- 141.

Baczko, Bronislaw

- 1991 "Imaginación Social, imaginarios sociales", en *Los imaginarios sociales, memorias y esperanzas colectivas*, Buenos Aires, Argentina, Nueva visión, pp. 11-53.

Castells, Manuel

- 2001 "Paraísos comunales: identidad y sentido en la sociedad red", en *La era de la información. Economía sociedad y cultura. El poder de la identidad*, Vol. II, Siglo XXI, pp. 27-90.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo

- 2001 "Identidad de las organizaciones, invarianza y cambio", Buenos Aires, Argentina, PAIDOS, pp. 11-331.

Instituto Mexicano del Petróleo

2002-2006 *Código de conducta IMP*, México, IMP, pp. 3-32.

Instituto Mexicano del Petróleo

2002-2006 *Plan estratégico institucional 2002-2006*, México, IMP, pp. 3-41.

Instituto Mexicano del Petróleo

2002-2006 “Manual de Procedimientos técnicos 2002 Núm. AP-03-01-01 Desarrollar al equipo de trabajo”, en *Manual de administración de Proyectos*, México, IMP, pág. 3.

Margel, Geysler

2002 *Entre la incertidumbre y la certeza: una identidad profesional que busca su expresión*, México, DF., Colegio de México, pp. 1-272.

Murillo, Carmen

1997 “Identidades colectivas en el mundo del Trabajo: un aporte teórico-metodológico”, Costa Rica, en Carmen Murrillo Chaverri (comp.) *Antropología e identidades en Centroamérica*, Colección Libros del Laboratorio de Etnología, pp. 261-270.

Pérez, Antonio

1998 “De identidades y de organizaciones”, en *Cultura y cambio en las organizaciones contemporáneas*, Uruguay, PRISMA, Universidad Católica del Uruguay, pp. 6-41.

Portal, María Ana

1997 “Reflexiones en torno al concepto de identidad”, en *Ciudadanos desde el pueblo*, México, DF., Culturas Populares de México, pp. 47-74.

Ríos, Ramón Marcos

- 2003 “Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional”, en *Organización y cultura, controversia, complejidad y realidad*, México, DF., revista Iztapalapa núm. 55, año 24, julio-diciembre, pp. 69-100.

Robbins, Stephen P.

- 1996 “Comportamiento organizacional, teoría y práctica”, México DF., Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 7a. Ed., pp. 2-750.

Safa, Patricia

- 1998 “Repensar lo vecinal: supuestos y puntos de partida”, en *Vecinos y vecindarios en la ciudad de México*, México, DF., CIESAS y UAM, pp. 18-19.

Sandoval, Gabriela

- 2004 “La cultura laboral en el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y su sentido del trabajo”, México, DF., Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Antropología Social pp. 2-52.

Sindicato Nacional de Trabajadores del IMP,

- 2005-2007 *Contrato Colectivo del Trabajo*, México, Instituto Mexicano del Petróleo, pp. 13-105.

Tejera, Héctor

- 2005 *Cultura, resistencia y cambio organizacional: una propuesta teórico-metodológica*, México. s/p., pp. 1-16.

Tejera, Héctor

- 2003 *Informe IMP*, (Documento para el IMP), México, pp. 1-204.

Tovar, Luis Antonio

- 2001 “Identidad: el proceso de construcción de categorías”, en *El consumo simbólico como elemento conformador de identidades sociales y étnicas en el contexto de la globalización*, México, DF., Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 16-17.

Urbiola, Alejandra y Graciela Lara

- 2006 “Vida simbólica y organizaciones. El caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular”, en *Organización y cultura, controversia, complejidad y realidad*, México, DF., revista Iztapalapa núm. 55, año 24, julio-diciembre, pp. 143-167.

Varela, Roberto

- 1997 “Cultura, Tecnología y dispositivos habituales”, en María Josefa Santos y Rodrigo Díaz Cruz, comps., *Innovación tecnológica y procesos culturales*, México, DF., UNAM, FCE y Ediciones Científicas Universitarias, pp. 61-73.

## Anexos.

### 1. Cronograma de actividades 2004

Id	Nombre de tarea	Duración	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
1	<b>Cultura organizacional en el IMP</b>	<b>152 días</b>							
2	Elaboración del proyecto	10 días							
3	Discusión, modificación y aprobación del proyecto	2 días							
4	<b>Trabajo de campo</b>	<b>100 días</b>							
5	<b>Fase I. Sondeo</b>	<b>40 días</b>							
6	Acopio de información y lectura sobre la estructura, planes y dinámica operativa del IMP	10 días							
7	Entrevistas con la técnica Entrevista Semiestructurada a personas claves de las distintas áreas del IMP	15 días							
8	Detección preliminar de elementos clave en las percepciones y prácticas culturales	10 días							
9	Elaboración de instrumentos para entrevistas a profundidad	5 días							
10	<b>Fase II. Entrevistas a profundidad y observación participante en las actividades del IMP</b>	<b>60 días</b>							
11	Entrevistas a profundidad	30 días							
12	Observación participante de actividades en áreas y grupos de trabajo	30 días							
13	<b>Fase III. Análisis y redacción de resultados</b>	<b>40 días</b>							
14	Redacción de informe de los resultados de las fases I y II del proyecto	40 días							

## **2. Código de clasificación de información 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 hacía 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.

### 3. Cronograma de actividades 2005

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Cronograma											
					mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6							
1	CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL IMP	131 días	jue 20/10/05	jue 20/04/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
2	Elaboración del proyecto	3 días	jue 20/10/05	lun 24/10/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
3	Discusión, modificación y aprobación del proyecto	2 días	mar 25/10/05	mié 26/10/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
4	TRABAJO DE CAMPO	126 días	jue 27/10/05	jue 20/04/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
5	FASE I DE LA INVESTIGACIÓN	80 días	jue 27/10/05	mié 15/02/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
6	Recopilación de información y análisis sobre normatividad institucional, estructura, dinámica laboral de los JP en el IMP	5 días	jue 27/10/05	mié 02/11/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
7	Entrevistas semiestructuradas a JP de los cinco negocios del IMP Exploración y Producción, Medio Ambiente y Seguridad, Ing. De Proceso, Ing. De Proyecto y Capacitación. Entrevistas semiestructuradas a personas	50 días	jue 03/11/05	mié 11/01/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
8	Entrevistas semiestructuradas a JP de los siguientes negocios: Exploración y Producción y Capacitación	20 días	jue 03/11/05	mié 30/11/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
9	Análisis de la información de manera grupal: detección de información clave en las percepciones y	4 días	jue 01/12/05	mar 06/12/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
10	Reunión y entrega de los primeros resultados al asesor	1 día	mié 07/12/05	mié 07/12/05	[Barra azul con patrón de cuadros]											
11	Entrevistas semiestructuradas JP de los siguientes negocios: Ing. De Proceso, Ing. De Proyecto y Medio Ambiente y Seguridad	20 días	jue 08/12/05	mié 04/01/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
12	Análisis de información: detección de información clave en las percepciones y actividades laborales	4 días	jue 05/01/06	mar 10/01/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
13	Reunión y entrega de los segundos resultados al asesor	1 día	mié 11/01/06	mié 11/01/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
14	Encuestas dirigidas a los JP de los cinco negocios	25 días	jue 12/01/06	mié 15/02/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
15	Aplicación de encuestas a los Jefes de Proyecto	20 días	jue 12/01/06	mié 08/02/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
16	Análisis de información	4 días	jue 09/02/06	mar 14/02/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
17	Reunión y entrega de resultados	1 día	mié 15/02/06	mié 15/02/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
18	FASE II DE LA INVESTIGACIÓN	46 días	jue 16/02/06	jue 20/04/06	[Barra horizontal negra que cubre todo el periodo]											
19	Organización por capítulos de la información obtenida de la fase I y II del proyecto	40 días	jue 16/02/06	mié 12/04/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
20	Entrega del informe final y presentación de conclusiones	5 días	jue 13/04/06	mié 19/04/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											
21	LIBERACIÓN DEL SERVICIO	1 día	jue 20/04/06	jue 20/04/06	[Barra azul con patrón de cuadros]											

#### **4. Código de clasificación de información 2005**

##### **1. Percepciones de los Jefes de Proyecto.**

1.1 Percepciones y comparaciones de los Jefes (as) de Proyecto sobre la estructura organizacional actual y las estructuras anteriores.

1.1.1 Percepciones de los Jefes (as) de Proyecto con respecto a las modificaciones en sus relaciones de trabajo (formal e informal).

1.1.2 Comparaciones de los Jefes de Proyecto sobre los cambios en sus actividades de trabajo al modificarse la estructura organizacional.

1.2 Perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto y sus especialistas en relación a la identidad institucional promovida por la administración actual (valores, misión, visión, etc.)

1.3 Percepciones de los Jefes (as) de Proyecto acerca de la transmisión y difusión de los valores Institucionales.

1.3.1 Conocimiento por parte de los Jefes (as) de Proyecto de los valores institucionales, la misión y la visión, transmitidos por la Institución.

1.3.2 Adhesión tanto a los nuevos valores Institucionales, como a la misión y la visión promovida por el IMP, desde la perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto.

1.3.3 Aceptación de los valores institucionales promovidos por la administración.

1.3.4 Beneficios laborales o personales atribuidos a ciertos valores.

1.4 Consecuencias de la promoción de los valores institucionales y la identidad institucional en la dinámica de trabajo de los Jefes (as) de Proyecto (carteles gacetas, slogan, discursos, etc.)

1.4.1 Valores relacionados con la Institución expresados por los entrevistados.

- 1.4.2 Tensiones entre los nuevos valores institucionales y los valores provenientes de estructuras anteriores, por parte de los involucrados.
- 1.4.3 Formas de rechazo a los valores institucionales promocionados por la actual administración.
  
- 1.5 Formas de rechazo y aceptación de la identidad institucional por parte de los involucrados.
- 1.6 Perspectivas y comparaciones de los Jefes de Proyecto con respecto a la promoción de la identidad institucional y la identificación que ellos perciben como grupo.
  - 1.6.1 Medios por los cuales producen y reproducen los Jefes (as) de Proyecto su identificación hacia la institución (principalmente la convivencia en el espacio del trabajo, el reconocimiento social y las gratificaciones económico).
  - 1.6.2 Actividades de trabajo y de socialización que realizan los Jefes (as) de Proyecto que fortalecen la identificación con la Institución (Que era antes y que se sigue haciendo).
  - 1.6.3 Aspectos externos (cliente PEMEX) que intervienen en la identificación con la Institución.

## 2. Actividades de los Jefes de Proyecto.

- 2.1 Adhesión por parte de los Jefes (as) de Proyecto a las prácticas anteriores.
  - 2.1.1 Razones por las cuales se siguen realizando las actividades bajo procedimientos que, se afirma, ya no corresponden con la estructura actual.
  - 2.1.2 Opinión (comparación) sobre las prácticas actuales y anteriores.
  
- 2.2 Comparaciones más importantes de los Jefes (as) de Proyecto en cuanto a las actividades realizadas y las marcadas por la Institución.

- 2.3 Obstáculos o dificultades que los Jefes (as) de Proyecto tienen al realizar un proyecto con base en los requerimientos institucionales (Ej., limitaciones técnicas o administrativas).
- 2.4 Instancias informales y formales que apoyan las actividades de trabajo de los Jefes (as) de Proyecto y su equipo de trabajo (medios a través de los cuales los Jefes (as) de proyecto resuelven sus problemas).
- 2.5 Acatamiento de las normas establecidas por la Institución desde la perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto.
  - 2.5.1 Aceptación y rechazo de las normas institucionales desde la visión de los Jefes (as) de Proyecto).
  - 2.5.2 Conflictos que tienen los Jefes (as) de Proyecto, por actuar con base en su interpretación de lo que son las normas en el Instituto.

### 3. Relación entre jefes y jefas de proyecto con los distintos niveles institucionales.

- 3.1 Socialización entre Jefes (as) de Proyecto y los niveles estructurales.
  - 3.1.1 Percepciones de los Jefes (as) de Proyecto en cuanto a su relación con sus equipos de trabajo (camaradería, solidaridad, confrontaciones y comunicación).
  - 3.1.2 Relación de los Jefes (as) de Proyecto y los Gerentes de Atención al Cliente.
  - 3.1.3 Perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto sobre su relación con los Ejecutivos de Competencia y los Ejecutivos de Producto.
- 3.2 Grados de comunicación formal e informal entre las instancias que rodean y apoyan el trabajo del Jefe (a) de Proyecto (Competencias, Gerencias, comparaciones entre sede y zonas etc.)

3.2.1 Transmisión de conocimientos e historia de la institución entre el personal con mayor antigüedad y el personal con menor tiempo trabajado para el Instituto (propuestas sobre la capacitación).

#### 4. Reconocimiento social e institucional de los Jefes de Proyecto y sus especialistas.

4.1 Percepción de los Jefes (as) de Proyecto con respecto a la adquisición o pérdida de estatus social, al modificarse la estructura organizacional.

4.1.1 Valoración que se le da a los conocimientos poseídos por parte de los Jefes (as) de Proyecto (con su entorno laboral).

4.1.2 Formas de reconocimiento y gratificación social de los distintos niveles jerárquicos hacia el trabajo desempeñado por parte de los Jefes (as) de Proyecto.

4.2 Reconocimiento institucional (reflejado en ascensos, mejoras salariales, pago de cursos y capacitación para el trabajo etc.) desde la perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto con respecto a sus actividades de trabajo, al modificarse la estructura orgánica.

4.2.1 Comparaciones de los Jefes (as) de Proyecto sobre las ventajas y las desventajas económicas que tienen con la actual administración en comparación con administraciones anteriores.

4.2.2 Formas de obtener el reconocimiento institucional por las labores desempeñadas, desde la perspectiva de los Jefes (as) de Proyecto.

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

## 5. Encuesta 2006

### La cultura organizacional en el instituto mexicano del petróleo

Negocio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ No. de encuesta \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

#### I. 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? \_\_\_\_\_

---

## **6. Antecedentes históricos del IMP**

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo público descentralizado del Gobierno federal, sectorizado en la Secretaría de Energía, se creó el 23 de agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la constante necesidad por incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias **petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.**

Fue el presidente Gustavo Díaz Ordaz quien aprobó el decreto que se publicaría en el Diario Oficial, en el cual se establecen como objetivos fundamentales:

- Crear programas de investigación científica básica y aplicada
- Formar investigadores
- Desarrollar tecnologías aplicables a la técnica petrolera
- Capacitar personal en todos los niveles

La iniciativa para crear el IMP fue del entonces Director General de Petróleos Mexicanos (PEMEX), Jesús Reyes Heróles, quien planteó al presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de impulsar el desarrollo de la industria petrolera, a través de la investigación y generar con ello tecnología propia. Con el fin de disminuir tanto los gastos como la dependencia que se tenía con otros países por la importación de tecnología petrolera.

Posteriormente se promovió la explotación de las reservas petroleras nacionales e impulsando el desarrollo y mejoramiento de las instalaciones y plantas industriales de Petróleos Mexicanos como una forma de contribuir al desarrollo económico y social del país.

Después de haber decidido crear al IMP; dirigido a ser un centro de investigación y desarrollo para el sector petrolero; su primer Director General fue **Javier Barros Sierra**, quien tomó posesión el 31 de Enero de 1966. Decidió que las actividades del IMP se concentrarían en las ramas de investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria y

electrónica aplicada. Posteriormente pasaron por la administración del Instituto los siguientes Directores Generales:

- **Antonio Dovalí Jaime (1966-1970)**

Para 1969, se establecieron las representaciones de Zona: Tampico, Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos.

- **Bruno Mascanzoni (1971-1978)**

En 1977 se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realizaran mediante una secretaría de Estado o departamento administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

- **Agustín Straffon Arteaga (1978-1982)**

Se considero este periodo como el mejor momento en la industria petrolera mexicana. Se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, además se destinaron recursos a la investigación en petroquímica y refinación, áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado.

- **José Luis García Luna (1982-1988)**

Se construyo el parque Industrial *La Reforma* que mantiene parte de los laboratorios más importantes del IMP. Para 1982 se creo la Zona Noroeste en los Estados de Nuevo León y Coahuila.

- **Fernando Manzanilla Sevilla (1988-1992)**

Con está administración se reestructuraron las actividades en la investigación básica y tecnológica y se dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.<sup>169</sup>

- **Víctor Manuel Alcérreca Sánchez (1992-1995)**

En 1994 se vislumbro una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación,

---

<sup>169</sup> Durante la administración de Fernando Manzanilla se transformó la Ley Orgánica de PEMEX y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron PEMEX Exploración y Producción; PEMEX Refinación; PEMEX Gas y Petroquímica Básica; PEMEX Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Véase: Pagina electrónica [www.imp.com](http://www.imp.com), sección "Acerca del IMP", Historia.

desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

- **Francisco Barnes de Castro (1995-1996)**

Impulso el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX. Durante su gestión, se creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, denominado FIES.

- **Gustavo Chapela Castañares (1997-2005)**

A partir de 1999 se promovió una nueva forma de trabajo que pretendía agilizar todos los trámites administrativos y de gestión, con la ayuda de la herramienta SAP R/3 y el Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP). El 21 de julio de 2000, el IMP es reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México.<sup>170</sup>

- **José Antonio Ceballos Soberanis (2005- ?)**

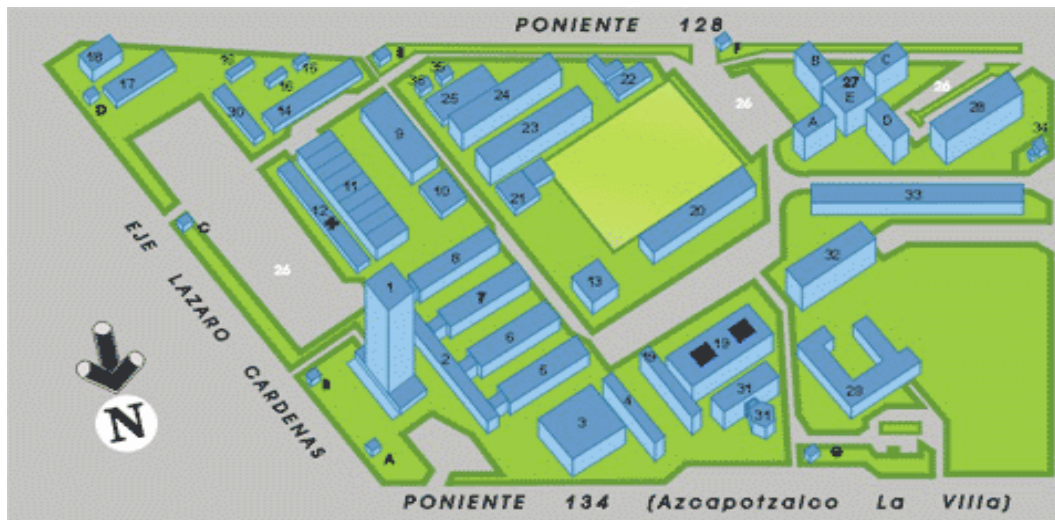
El Instituto inició sus operaciones con cuatro edificios (tres con laboratorios y uno administrativo) y una nave de incipientes talleres. Actualmente se cuenta, en la Sede principal, con 33 edificios (20 con laboratorios, cuatro naves de plantas piloto y talleres y una torre administrativa), y en el Conjunto de La Reforma, en el estado de Hidalgo, con tres naves industriales de laboratorios. Con el fin de realizar actividades de investigación, innovación y desarrollo de tecnologías para el apoyo a PEMEX y a la industria nacional.

A más de 35 años, El IMP tiene 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial *La Reforma*, Hidalgo; seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas y dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche y dos en Ciudad Madero, Tamaulipas, con lo que se asegura mantener el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.

---

<sup>170</sup> Para mayor información consultar pagina electrónica [www.imp.com](http://www.imp.com), sección "Acerca del IMP", Historia.

A partir de 1999 se crean las cuatro Delegaciones Regionales mejor conocidas como “Direcciones Regionales”. La Dirección Regional Centro con sede en la Ciudad de México, Distrito Federal, comprende a las entidades federativas de: Colima, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, México, Michoacán, Morelos, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Distrito Federal. La Sede principal (Zona Centro) se encuentra ubicada en el Eje Central Lázaro Cárdenas No. 152 Col. San Bartola Atepehuacan, Delegación Gustavo A Madero, al norte de la Ciudad de México. A continuación se presenta un plano del campus Sede:



- |   |   |
|---|---|
| <a href="#">1. Edificio principal (Torre Ejecutiva)</a> | <a href="#">18. Residencia de PEMEX</a>                 |
| <a href="#">2. Javier Barros Sierra</a>                 | <a href="#">19. S.I.P.P.I.</a>                          |
| <a href="#">3. Auditorio Bruno Mascanzoni</a>           | <a href="#">20. Sismología</a>                          |
| <a href="#">4. Estudios Económicos</a>                  | <a href="#">21. Cafetería</a>                           |
| <a href="#">5. Jesús Silva Herzog</a>                   | <a href="#">22. Motoquímica</a>                         |
| <a href="#">6. Exploración</a>                          | <a href="#">23. Investigación Básica de Procesos</a>    |
| <a href="#">7. Juan Hefferan</a>                        | <a href="#">24. Refinación y Petroquímica</a>           |
| <a href="#">8. Comercialización</a>                     | <a href="#">25. IBP Provisional</a>                     |
| <a href="#">9. Talleres</a>                             | <a href="#">26. Estacionamientos</a>                    |
| <a href="#">10. Talleres (S/Cisterna)</a>               | <a href="#">27. José López Portillo y Weber (Mixto)</a> |
| <a href="#">11. Plantas Piloto (Áreas 1,2 y 3)</a>      | <a href="#">28. S.I.P.E.</a>                            |
| <a href="#">12. Servicio Médico y Vigilancia</a>        | <a href="#">29. Guardería</a>                           |
| <a href="#">13. Conmutador</a>                          | <a href="#">30. Archivo y Correspondencia</a>           |
| <a href="#">14. Almacén General</a>                     | <a href="#">31. Antonio Dovalí Jaime</a>                |
| <a href="#">15. Desechos</a>                            | <a href="#">32. Héctor Lara Sosa</a>                    |
| <a href="#">16. Teleáulas</a>                           | <a href="#">33. Planta C-1</a>                          |

## 17. Maquetas

Esquema No. 1 Plano de la Sede del IMP.

La Dirección Regional Marina, con sede en la Ciudad del Carmen, Campeche, comprende a las entidades federativas de Campeche, Quintana Roo y Yucatán. Queda comprendido dentro de la esfera de competencia de esta Dirección Regional, el municipio de Paraíso de la entidad federativa de Tabasco.

La Dirección Regional Sur, con sede en Villahermosa, Tabasco, comprende a las entidades federativas de Oaxaca, Chiapas y Tabasco, con excepción del municipio de Paraíso de esta última entidad federativa. Quedan comprendidos dentro de la esfera de competencia de esta Dirección Regional Sur, los siguientes municipios de la entidad federativa de Veracruz: Acayucan, Agua Dulce, Amatitlán, Angel R. Cabada, Carlos A. Carrillo, Catemaco, Coatzacoalcos, Comapa, Chacaltianguis, Chinameca Hidalgotitlán, Hueyapan de Ocampo, Isla, Ixhuatlán del Sureste, Jáltipan, Jesús Carranza, José Azueta, Juan Rodríguez Clara, Las Choapas, Lerdo de Tejada, Mecayapan, Minatitlán, Moloacán, Nanchital de Lázaro Cárdenas del Río, Oluta, Oteapan, Pajapan, Playa Vicente, Saltabarranca, San Andrés Tuxtla, San Juan Evangelista, Santiago Sochiapan, Santiago Tuxtla, Sayula de Alemán, Soconusco, Soledad Atzompa, Soteapan, Tatahuicapan de Juárez, Texistepec, Tuxtilla, Uxpanapa y Zaragoza.

La Dirección Regional Norte con sede en Poza Rica, Veracruz, comprende a las entidades federativas de: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Chihuahua, Durango, Jalisco, Nayarit, Nuevo León, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas. Queda comprendido dentro de la esfera de competencia de esta Dirección Regional, la entidad federativa de Veracruz, con excepción de los municipios que expresamente se consideran para la competencia de la Dirección Regional Sur.

Las cuatro Direcciones Regionales -según la administración- dirigen los proyectos de aplicación industrial con un enfoque de alineación a PEMEX basado en el suministro de valor, vigilando la rentabilidad del negocio.

## **7. Definición de roles**

Dentro de las diversas normatividades que regulan y permiten el funcionamiento del IMP<sup>171</sup> se encuentra el cumplimiento de las actividades o roles designado a cada nivel (cargo) de la estructura organizacional. Dichos roles adquieren sentido en la medida en que su acatamiento sea de manera “honesta”, “responsable” y “transparente”, llevando consigo al mejoramiento de las prácticas técnico, administrativo y científicas. Aunque en ocasiones la gente que trabaja en el Instituto hace caso omiso a su rol y hacen las cosas de otra manera (informal) sin estar enmarcada dentro sus actividades Institucionales.

Los roles institucionales de los niveles II y III de la estructura orgánica son especificados a continuación:

### **Direcciones Regionales:**

- Presupuestar, controlar y evaluar las actividades institucionales en la región.
- Representar al Instituto Mexicano del Petróleo ante las autoridades que correspondan en su ámbito regional.
- Formalizar los contratos y/o convenios de soluciones.
- Asignar infraestructura y presupuesto para el desarrollo de proyectos.
- Coordinar el cumplimiento, entrega y finiquito de las obligaciones contraídas con los clientes.

### **Direcciones Ejecutivas:**

- Dirigir el desarrollo, consolidación e innovación de los productos asociados a su línea de soluciones.
- Apoyar a los Gerentes de Atención al Cliente de los diferentes negocios en los proyectos que desarrollan.
- Coordinar la introducción y aplicación de nuevos productos.
- Dirigir la aplicación de los productos y la asistencia técnica.

---

<sup>171</sup> La consulta sobre la base legal de las disposiciones jurídico administrativo del IMP pueden revisarse en la pagina electrónica del IMP sección Normateca.

- Identificar nuevas áreas de oportunidad del negocio.
- Aprobar las especificaciones de los productos.
- Aprobar la calidad de los productos.

#### **Gerentes de Atención a Clientes:**

- Desarrollar y mantener un conocimiento profundo de las necesidades del cliente.
- Coordinar y asesorar la elaboración de propuestas.
- Negociar los contratos específicos con los clientes.
- Gestionar los recursos financieros, materiales y de infraestructura para la ejecución de los proyectos.
- Evaluar y dar seguimiento al impacto de las soluciones, midiendo la satisfacción del cliente.
- Vigilar la ejecución de los proyectos.
- Dar seguimiento a la facturación y cobranza.
- Alentar al IMP en cuanto a las necesidades futuras del cliente.
- Retroalimentar a Ejecutivos de Productos y del plan de negocios.

#### **Ejecutivos de Producto:**

- 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.



### **Ejecutivo de Competencia:**

- Planear los requerimientos del personal para atender la demanda de los proyectos.
- Realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Caracterizar al personal de la competencia.
- Diseñar planes de carrera individuales.
- Diseñar programas de formación y capacitación para mejora de capacidades.
- Participar en los equipos negocios.
- Participar en los procesos de calidad.
- Colaborar en la especificación y selección de infraestructura.

### **Jefes de Proyecto:**

- Atender al cliente.
- Planear el desarrollo de los proyectos.
- Ejecutar y controlar los proyectos de acuerdo a especificaciones.
- Cumplir con los objetivos del proyecto.

### **Asesores Tecnológicos de Proyecto:**

- Dar asesoría en la elaboración y negociación de propuestas.
- Dar asesoría y seguimiento técnico en la ejecución de proyectos, garantizando la calidad técnica.
- Proporcionar soluciones tecnológicas.
- Resolver problemática técnica en la elaboración de productos.
- Transferir conocimientos y experiencias al personal.<sup>172</sup>

### **Especialistas:**

- Personal asignado al proyecto. Estos reportan directamente al Jefe de Proyecto y en forma conjunta tienen la responsabilidad de desarrollar el proyecto de acuerdo a sus metas y objetivos.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup> Esta información fue proporcionada por personal del Instituto.

<sup>173</sup> El papel a desempeñar por los especialistas fue extraído del Manual de Administración de Proyectos 2002-2006 del Procedimiento Técnico: Desarrollar al Equipo de Trabajo. pág., 3.

## **8. Administración del personal por competencia**

Los trabajadores del Instituto se clasifican en:

- De confianza.
- De base.
- De honorarios

La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, de carácter general, que son realizadas entre otros, por el Director General, los Directores, Directores Regionales, el Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos, los Coordinadores de Programa de Investigación, los Gerentes y los Jefes de Proyecto; así como las que se relacionen con trabajadores personales del Director General y representantes directos del Instituto.<sup>174</sup>

Son trabajadores de base los no incluidos en la definición anterior y los trabajadores por honorarios son contratados temporalmente y no cuentan con prestaciones conforme a la ley, sólo con un seguro médico temporal.

El personal del Instituto que incluye de base, de confianza y honorarios, se administra por Competencias. Solamente al personal de plantilla se le realiza un plan de carrera, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La Competencia –según el discurso institucional- se define como “...el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñar con eficiencia y calidad una posición de trabajo...”, los cuales deben ser observables y medibles.

Las Competencias se catalogan tomando en cuenta las necesidades que tiene el Instituto para atender las diferentes áreas de negocio como exploración, perforación, ingeniería, capacitación, ciencia, entre otros, en los cuales se acuerden proyectos específicos con cada uno de los clientes sea PEMEX o terceros (otras Instituciones o empresas que no sean Petróleos Mexicanos). Es importante mencionar que los integrantes de una Competencia

---

<sup>174</sup> Para mayor información véase: Cláusula 9. Clasificación de los trabajadores: Contrato Colectivo, 2005-2007: 15.

no están concentrados ni existe una dependencia formal de carácter organizacional. Su ubicación puede ser diferente, inclusive geográficamente, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de cualquier proyecto.

Los proyectos pueden requerir personal de más de una Competencia, así que los integrantes de un proyecto forman grupos multidisciplinarios para llevarlos a cabo. Los trabajadores que conforma las distintas competencias tripulan (incluyen determinada cantidad de personal en un proyecto) proyectos de investigación y desarrollo, de soluciones, de atención al cliente, de gestión o de administración.

La administración por competencias permite –según el discurso de la administración-, tener flexibilidad y optimización del personal con el fin de cubrir las necesidades en los proyectos en cualquiera de las cuatro Zonas Regionales.

A continuación se presenta el resumen del Proceso por Competencias y Proyectos:

- Identificar requerimientos del cliente.
- Integrar las propuestas en proyectos para atender las necesidades del cliente.
- De acuerdo con el tamaño de cada proyecto, solicitar las necesidades de personal a las Competencias correspondientes. Estos requerimientos se cuantifican en horas hombre.
- Para cada proyecto se designa a un Jefe o Líder del Proyecto, quien es el responsable de dicho proyecto y coordinador del equipo de trabajo que se integra para desarrollarlo y entregarlo.
- Al proyecto se le asignan los recursos conforme al plan de ingresos y al presupuesto de gasto del mismo.
- Una vez que se concluye el Proyecto, las personas regresan a su Competencia correspondiente, en espera de una nueva asignación o para capacitarse (sólo el personal de base y el de confianza), conforme a lo estipulado en su plan de carrera, en apoyo a la misión y visión de la Institución.<sup>175</sup>

---

<sup>175</sup> La información de los procesos por competencias y proyecto fueron proporcionados por personal de una Dirección Ejecutiva.

## **9. Actividades formales de los JP en la realización de los proyectos**

Las actividades de los Jefes de Proyecto están encaminadas en la realización de productos y servicios, ofrecidos al cliente, en cada una de las líneas de negocio que existen en el IMP. Así mismo, es importante mencionar que en el IMP se manejan varios tipos de proyectos entre los que destacamos: primero, los facturables que tienen una duración de un año o más, en los casos en los que el proyecto tiene una duración de más de dos años se les conoce como multianuales; segundo, los proyectos recurrentes en los cuales no se factura y se dirigen al Corporativo.

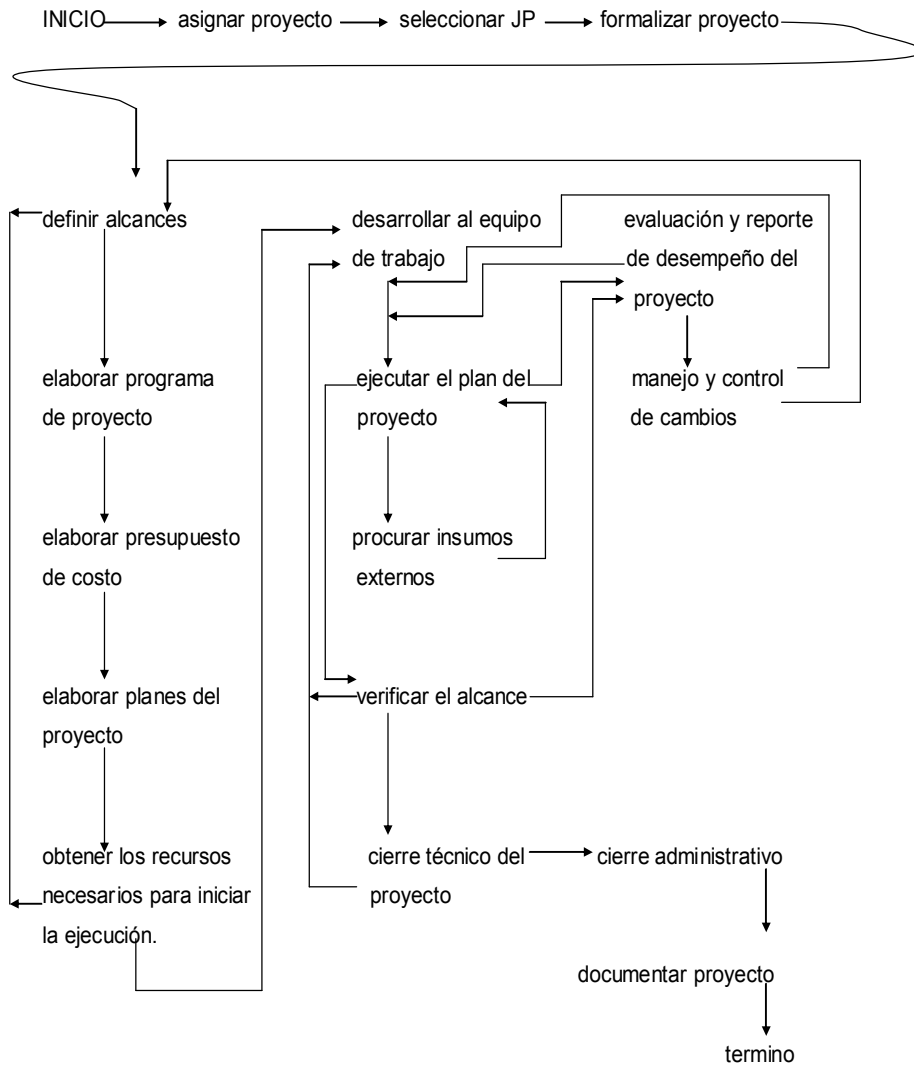
El JP es el responsable de planear, programar, ejecutar y controlar las actividades realizadas en los proyectos. Para realizar la administración de los proyectos se utiliza la herramienta SAP, en la cual se controlan los recursos financieros, la tripulación del personal y el seguimiento del proyecto desde su inicio hasta su cierre. La descripción específica de sus actividades al administrar un proyecto es la siguiente:

- Elabora la Propuesta Técnica Económica.
- Negocia la propuesta.
- Elabora el Plan de Calidad del Proyecto.
- Elabora los Presupuestos del Proyecto.
- Confirma al Personal en SAP.
- Asigna las tareas al personal.
- Elabora el programa mensual de egresos e ingresos.
- Libera las solicitudes de pedido.
- Supervisa la calidad de los procesos.
- Aplica y registra medidas correctivas y preventivas de desviación.
- Vigila y autoriza la notificación del personal.
- Vigila y autoriza los gastos del proyecto.
- Negocia el certificado de entrega y recepción, registra la factura y vigila su cobro.
- Vigila el cobro a PEMEX.
- Realiza los ajustes al presupuesto de ingresos.
- Evalúa la participación del personal en el proyecto.
- Realiza el cierre técnico y administrativo del proyecto.
- Registra y resuelve las quejas y no conformidades sobre el proyecto.
- Registra la solicitud de pedido y verifica la entrega de las compras críticas.
- Revisa y verifica la calidad de las instalaciones.

- Verifica periódicamente el cumplimiento de especificaciones con los clientes y usuarios.<sup>176</sup>

A continuación se presenta gráficamente la manera en que los JP tienen que realizar sus labores:

### Realización de un proyecto<sup>177</sup>



Esquema No. 4 Representación grafica de la realización de un proyecto.

<sup>176</sup> Entrevista realizada el 15 de enero del 2006.

<sup>177</sup> El esquema fue proporcionado por personal del Instituto.



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA**

**LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

***“Organización, sujetos y percepciones: reflexiones en torno a la identidad  
organizacional 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

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

**Erika Palma Herrera**

Matrícula No. 201330125



**Comité de Investigación:**

Director: Dr. Héctor Tejera Gaona

Asesores: Dra. María Ana Portal Ariosa

Dr. Mauricio Sánchez Álvarez

México, DF

Junio 2007