



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

***“Cambio en la identidad organizacional de los integrantes del 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

**Damaris Deyanira Bobadilla Olvera**

Matrícula 201327889

**Comité de Investigación:**

Director: Mtro. Ricardo Falomir Parker

Asesores: Dr. Luis Reygadas Robles

Dr. Pablo Castro

México, DF

Septiembre 2011

*Para mi mamá,  
María Luisa y mi  
Papá Juan Carlos  
Mil gracias por haberme  
Demostrado el  
Significado del amor  
Estando siempre cerca de mí;  
Apoyándome siempre.  
A mis Hermanos Carlitos y  
Priscila, por su alegría de vivir  
Por su incomparable  
apoyo  
  
Y su entrega desinteresada.  
  
Este trabajo es también suyo.*

*Para un ángel. . . . Con quién  
Comparto y compartiré  
Los momentos más hermosos e  
Importantes de mi vida.*

*A mi sobrino Gael que es fuente  
De juego y diversión.*

*A mis tías Ale Juanita Raquel  
Emma y Ezequiel.*

*A mi ahijada chofis*

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los Jefes de Proyecto Gerentes de Atención a Clientes, Especialistas de la zona sur Villa Hermosa Tabasco y zona centro del Distrito Federal, por sus buenas charlas y atenciones que tuvieron conmigo.

Un profundo agradecimiento al asesor de esta tesina, el Profesor Ricardo Falomir Parker, quien confió en mí y me llenó de esperanzas ya perdidas...gracias por su ayuda, puesto que por un tiempo tuve que abandonar la carrera por causas de trabajo.

A mis amigos de la generación 2001...2005. Por compartir increíbles momentos en las aulas y en campo, a los Profesores del Departamento de Antropología Social, por sus pláticas amenas y aclarar dudas que llegue a tener.

Mil gracias a todos por colaborar para el término de este proyecto.

# ÍNDICE

Índice .....	5
Presentación .....	7
Capítulo 1.Planteamiento del Problema .....	11
Objetivos .....	12
Hipótesis .....	14
Justificación de la investigación .....	14
Espacio de Trabajo .....	16
Metodología .....	21
Etapas de estudio .....	21
Estructura interna del ensayo.....	26
Capítulo 2. Elementos teóricos para el análisis de la identidad Organizacional en el Instituto Mexicano del Petróleo .....	27
2.1 Una mirada hacia la cultura Organizacional .....	28
2.2 Elementos y construcción de la identidad Organizacional en el IMP .....	31
Capítulo 3. Actividades y percepciones de los Jefes de Proyecto en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) .....	34
3.1 Percepciones de los Jefes de Proyecto en relación a los cambios en la estructura Organizacional .....	36
3.2 Relación y percepción de los Jefes de Proyecto sobre su relación con el Gerente de atención al clientes (Gac), Ejecutivo de competencia (Ec), y Ejecutivo de producto (Ep). .....	39
3.3 Efectos en el estatus profesional, laboral, económico,	

por las modificaciones a la estructura organizacional ...	41
Capítulo 4. Efectos del cambio en la identidad Organizacional de los integrantes del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) .....	44
4.1 Funcionamiento del modelo organizacional y su efecto en las comunidades y grupos del IMP. ....	45
4.2 Percepciones de los Jefes de Proyecto sobre el lugar que se les ha sido asignado en la nueva estructura organizacional y el que les gustaría tener .....	48
Capítulo 5. Transformaciones de la identidad de los Jefes de Proyecto en el IMP .....	54
5.1 Modificaciones principales de la identidad en los integrantes del instituto, “falta de capacitación y movilidad de la gente” .....	54
5.2 Tensiones entre la identidad institucional y la identidad organizacional (el caso de los Jefes de Proyecto del IMP) .....	57
Capítulo 6. A modo de conclusiones .....	61
Bibliografía .....	66
Anexos.....	68
Cronograma de actividades .....	68
Código de clasificación de información 2005 .....	75
Actividades de los Jefes de Proyecto .....	76
Antecedentes históricos del IMP .....	78
Definición de Roles .....	83
Administración del personal por competencia .....	87
Actividades formales de los Jefes de Proyecto en la realización de los proyectos .....	89

## **PRESENTACIÓN**

El origen de esta investigación se da en el momento que el Profesor Héctor Tejera Gaona, nos invitó a participar en su proyecto de investigación de cultura organizacional que tenía con el Instituto Mexicano del Petróleo; nos comentó que necesitaba siete personas para realizar unas entrevistas para un grupo especial del IMP llamados “Jefes de Proyecto”.

El profesor tenía dos años trabajando para el Instituto; comenzó con el área administrativa realizando entrevistas a diferentes Gerentes de Atención a Clientes (Gac). Cuando terminó con el estudio y presentó su análisis, el Director del Instituto Gustavo Chapela quedó conforme con los resultados obtenidos; nos comentó que un ejecutivo del área de Capacitación le sugirió un estudio nuevo, pero ahora en las zonas regionales del IMP, Zona sur Villa Hermosa Tabasco, Zona norte Poza Rica Veracruz, Zona marina C.D del Carmen Campeche y que las entrevistas fueran dirigidas a los Jefes de Proyecto. Los Jefes de Proyecto son los que se encargan de vender productos y servicios a su principal cliente, PEMEX, con la ayuda de las áreas operativas o áreas ejecutivas del Instituto Mexicano del Petróleo.

Nos indicó que el principal motivo del estudio era conocer qué cosas habían modificado entre estos Jefes de Proyecto y su forma de trabajar, ya que la estructura del IMP había cambiado debido a nuevas ideas administrativas del entonces Director Gustavo Chapela; nos mencionó que antes de este Director solo habían tenido la dirección ingenieros petroleros con ideas sólo técnicas, por eso se dieron tantos cambios con esta nueva administración, pues las ideas del director eran empresariales.

Nos asignó a dos personas por Zona regional, a mí me tocó en Villa Hermosa, Tabasco. El estudio lo empezamos en la Ciudad de México, zona centro del IMP, porque el Instituto retrasó los viáticos, fueron quince días de entrevistas a los Jefes de Proyecto, pero nos sirvió de práctica y de perder un poco el miedo a estos Ingenieros Petroleros; cuando se liberó el dinero, se nos asignó el día de salida fue en el mes de Junio del 2004. Viajamos en avión y en dos horas ya estábamos en nuestra área de trabajo, Para tener un mejor recibimiento con los directivos de la zona sur nos acompañó el Profesor Héctor Tejera, después de instalarnos en el hotel nos esperaban en una sala de juntas del IMP de Villa Hermosa Tabasco el Director Regional y los Gerentes de Atención a Clientes de los cinco aéreas ejecutivas (son los jefes directos de los Jefes de Proyecto). El profesor Héctor Tejera comenzó anunciando que éramos dos antropólogas de la Universidad Autónoma Metropolitana y veníamos por tres meses a realizar un estudio sobre la cultura organizacional del IMP, solicitado por la Dirección Ejecutiva de Capacitación y por el propio Director del IMP Gustavo Chapela.

Se nos brindó el apoyo necesario para realizar entrevistas a los Jefes de Proyecto, y algunos de sus especialistas (son su equipo de trabajo). Cuando empezamos las entrevistas y mencionábamos a los Jefes de Proyecto que éramos de la Ciudad de México y veníamos a realizar un estudio que se entregaría a la Dirección del Dr. Gustavo Chapela... algunos nos veían como espías de Chapela que veníamos a quitarles su puesto en el IMP, un Jefe de Proyecto nos dijo “ustedes señoritas son las orejas de Chapela”.<sup>1</sup>

Otros sólo sonreían y aceptaban la entrevista, fueron días de mucho trabajo y calor en una zona desconocida para mí, que pronto se convertiría en mi casa durante tres meses. No fueron difíciles las condiciones para vivir porque los viáticos que dio el IMP fueron suficientes para comer y pagar el hospedaje.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada a Jefe de Proyecto 25 de Junio del 2004.



En la ciudad Villa Hermosa Tabasco el IMP es un lugar bien conocido por la gente, así que no fue difícil el transporte; las entrevistas las realizábamos en el Edificio administrativo del IMP, donde trabajaban los Jefes de Proyecto o a veces viajábamos a un complejo llamado Cactus<sup>2</sup>, estaba ubicado a dos horas de la ciudad.

## EDIFICIO CACTUS IMP



Casi siempre nos facilitaban el transporte los Jefes de Proyecto, el área de Proceso de Medio ambiente es muy grande y por eso a veces nos trasladábamos hasta el campo, donde realizaban la toma de muestreo los especialistas

---

<sup>2</sup> En la imagen se muestra dicho edificio.



El objetivo era realizar la mayor parte de entrevistas a los Jefes de Proyecto y equipo de trabajo, sólo un 10% se negó a recibirnos.

Los Jefes de Proyecto del IMP manejan cantidades grandes de dinero en sus proyectos, por eso cuidan mucho lo que dicen y hacen, algunos no dicen lo que les disgusta de esta nueva administración y trabajan inconformes con la constante contratación de lo que ellos mencionan “investigadores de cartón”.<sup>3</sup>

El porqué de este estudio, es para ver qué conflictos trajo consigo la tan llamada “nueva estructura organizacional del IMP” entorno de las actividades realizadas por los Jefes de Proyecto, implantada por la entonces Dirección del Dr. Gustavo Chapela.

El IMP sufrió una transformación en su organización interna de un sistema departamental a un sistema gerencial, “ingenieros contra “investigadores”.

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada con Jefe de Proyecto 25 de Junio del 2004.

El objeto principal de este trabajo es tratar de iniciar una reflexión sobre qué efectos produjo dicho cambio. En específico, me interesa evaluar y rastrear los efectos de este cambio, en relación a las tareas y funciones de los “Jefes de Proyecto” y sobre todo en relación a su identidad y percepción de dichos cambios.

## **CAPITULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mí investigación se realizó en el Instituto Mexicano de Petróleo (IMP), y tiene como principal objetivo conocer el funcionamiento estructural y descubrir cómo se realizan las actividades y/o dinámicas del personal que ahí labora.

Se trató de identificar la problemática de las actividades de los Jefes de Proyecto, relacionada con el cambio en la estructura organizacional. La estructura es muy complicada y poco conocida y provoca que los Jefes de Proyecto tiendan a buscar jefes, con lo cual se reproducen algunos elementos de la estructura anterior. Es decir, lo informal (viejo) se sobrepone a lo formalmente (nuevo) establecido. Por lo anterior, considero importante profundizar en la dinámica laboral así como también en la cultura organizacional, las cuales favorecen u obstaculizan la realización de diferentes actividades desempeñadas por los jefes de proyecto. Actividades que en la actual estructura implican un incremento en las exigencias administrativas.

Otro problema a investigar es *el cambio en la identidad organizacional* <sup>4</sup>del IMP, donde los principales actores son los jefes de proyecto que mantienen relaciones con los Ejecutivos de Competencia, los Gerentes de Atención a

---

<sup>4</sup> Hablando de identidad de un grupo relacionado con una Institución como lo es el IMP, en el sentido de la identificación o concepción de sí mismo compartida en común por un grupo de gente.

Clientes, los especialistas y los trabajadores por honorarios. Los problemas principales son:

Hemos considerado que...

- ¿Cómo se construye la identidad de los jefes de proyecto en el IMP?,
- ¿Cómo es que se fortalece u obstaculiza esta identidad organizacional?,
- ¿Qué efectos causan los cambios de la estructura organizacional en la identidad de los jefes de proyecto?;
- ¿De qué manera o hasta qué punto los jefes de proyecto se sienten identificados con el IMP?

Este proyecto de investigación busca ahondar en la temática del cambio en la identidad organizacional, el cual me permitirá estudiar cómo uno o más grupos (Jefes de proyecto, Gerentes de Atención a Clientes, Ejecutivos de Competencia, especialistas), se identifican o se definen en relación a la organización a la que pertenecen; en este caso el IMP. Creo que es muy importante conocer a fondo todos los discursos organizacionales que promueve la nueva administración del IMP sobre la identidad<sup>5</sup> y de esta forma conocer sus efectos en las diferentes percepciones de los trabajadores sobre su identidad institucional.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos que se plantean son los siguientes:

- Conocer el grado de identificación de los jefes de proyecto con la estructura organizacional.
- Establecer cómo el cambio estructural ha afectado la identidad con el IMP.

---

<sup>5</sup> Entiendo a la identidad como la concepción psicológica de la persona, y se relaciona con una cualidad de una persona o grupo.

- Profundizar en el papel de la identidad en los jefes de proyecto, Gerentes de Atención a Clientes, Ejecutivos de Producto y Especialistas, a partir de que cambió la estructura organizacional.
- Determinar cuáles son los factores (sueldo, sentirse a gusto en su trabajo,) que inciden en el IMP acerca de la identidad de los trabajadores.
- De que manera las relaciones de poder que tienen los trabajadores del IMP, sirven para que los jefes(as) de proyecto se sientan identificados y comprometidos hacia el Instituto.
- Considerar qué elementos son significativos (me refiero a los pocos incentivos que reciben así como también todos los recursos materiales)

El cambio en la estructura organizacional hace algunos años, modificó la dinámica de trabajo de toda la gente que labora en el IMP, en especial de los Jefes (as) de proyecto y su equipo de trabajo. También afectó el sentido de pertenencia<sup>6</sup> hacia el Instituto, ya que las percepciones de los trabajadores cambiaron en la dinámica de su trabajo.

También se generó un rechazo a los valores institucionales que la actual administración está promoviendo, encaminados principalmente a generar una nueva visión empresarial. Encontramos que muchos integrantes del IMP no aceptan dichos valores, debido a que se encuentran, de alguna manera acostumbrados a la forma de trabajo de la anterior estructura organizacional.

Los cambios en la actual administración del IMP, trajeron consigo que los trabajadores muestren sentimientos de confusión e incertidumbre aun cuando tratan de seguir las nuevas reglas de las prácticas y valores del IMP.

---

<sup>6</sup> Entiendo el sentido de pertenencia a aquel con que los actores del IMP, sienten que forman parte de ese gran Instituto, integrándose diariamente a el.

## **HIPOTESIS**

Por lo anterior formulo las siguientes hipótesis a corroborar:

- 1ª Los cambios en la organización interna del IMP provocaron un cambio en la identidad institucional de ser un centro dedicado a la solución de aspectos técnicos al servicio de PEMEX a ser un instituto de investigación de excelencia.
- 2ª Este cambio en la identidad institucional produjo a su interior un conflicto en las relaciones de poder entre los antiguos trabajadores y los nuevos investigadores contratados.
- 3ª Dicho conflicto se expresó sobre todo entre los Jefes de Proyecto y los investigadores recién contratados, reforzando una oposición identitaria entre “nosotros” los Jefes de Proyecto con una larga tradición y antigüedad y los “otros”, los investigadores recién contratados y sin conocimiento previo de la institución.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En este trabajo pretendo investigar los efectos del cambio organizacional del IMP en relación con la identidad organizacional, dónde los principales actores a analizar son 1. Los jefes(as) de proyecto 2. Gerentes de Atención a Clientes 3. Ejecutivos de Producto 4. Especialistas, haciendo una breve comparación en la pasada administración y la actual. Tomando las diferentes perspectivas de cada individuo en relación a este cambio en la organización.

La investigación indagará de en qué medida, dichos actores muestran lo que sentían “antes” del cambio organizacional y “ahora” con la actual administración, del director Chapela, que para ellos parece muy empresarial.

Con lo antes mencionado será posible la demostración de que la identidad de los actores del IMP o de cualquier otra Institución del sector público o privado, se modifica conforme a los diferentes cambios, que pueden suceder en el Instituto ya sean externos, o bien cambios en las distintas relaciones sociales.

Para la antropología social es un tema nuevo el de la cultura de las organizaciones, por eso es difícil analizar los cambios en las identidades de los actores que conforman el IMP, pues pocos son los estudios que se han hecho en relación con el tema. Por lo cual el interés principal de este estudio será el cambio en la identidad mostrada por los actores del IMP, principalmente 1.Jefes(as) de proyecto 2.Gerentes de Atención al Cliente, 3.Ejecutivos de Producto y 4.Especialistas a partir que se generó el cambio en la estructura organizacional.

Con este estudio se identificará por qué las identidades se mueven y cuáles son esos procesos, quiero decir no son estáticas o bien delimitadas. Puesto que la identidad siempre se presenta como dinámica y está relacionada principalmente a los cambios externos y a las relaciones sociales de los actores.

## ESPACIO DE TRABAJO

El IMP actualmente cuenta con una organización que se caracteriza por su estructura horizontal, basada en proyectos (organizada por competencias), y dentro de sus actividades un sistema de control técnico administrativo (SAP), éste sistema se originó por la constante preocupación en sistematizar y automatizar los procesos administrativos, con el único fin de contar con un ordenamiento de la formación interna para el control y toma de decisiones del Instituto.

Como institución pública el IMP se sustenta con una estructura de organización horizontal, la cual tiene esquemas flexibles de funcionamiento; es administrado institucionalmente por las siguientes premisas:

- 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:
  - I. Investigación y Desarrollo Tecnológico
  - II. Soluciones (los servicios)
  - III. Atención a clientes
  - IV. Competencias y el Posgrado
- Estructura de operación en redes y por proyecto, creando y facultando cargos mediante el Servicio Profesional de Carrera.

Por ende, se determina 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.

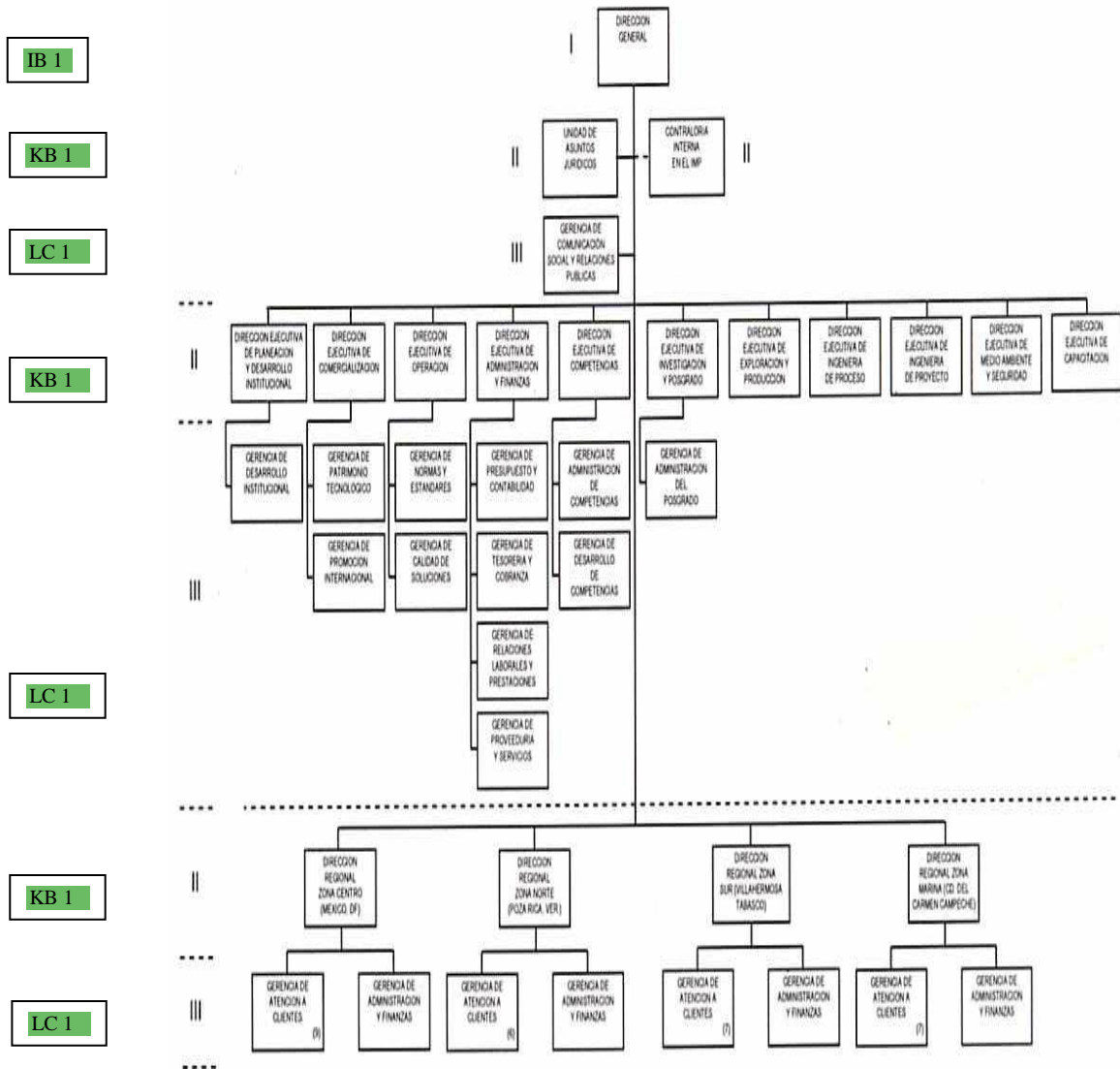
<b>NIVEL</b>	<b>PUESTO</b>
<b>IB 1</b>	<b>Director General</b>
<b>KB 1</b>	<b>Director Ejecutivo</b>
<b>KB 1</b>	<b>Director Regional</b>
<b>KB 1</b>	<b>Titular de la unidad de asuntos Jurídicos</b>
<b>KB 1</b>	<b>Titular del órgano interno de Control</b>
<b>LC 1</b>	<b>Gerente</b>
<b>LC 1</b>	<b>Subcontrolador</b>

A continuación 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:



# INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



## FACTOR HUMANO POR COMPETENCIAS

### Esquema 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 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:

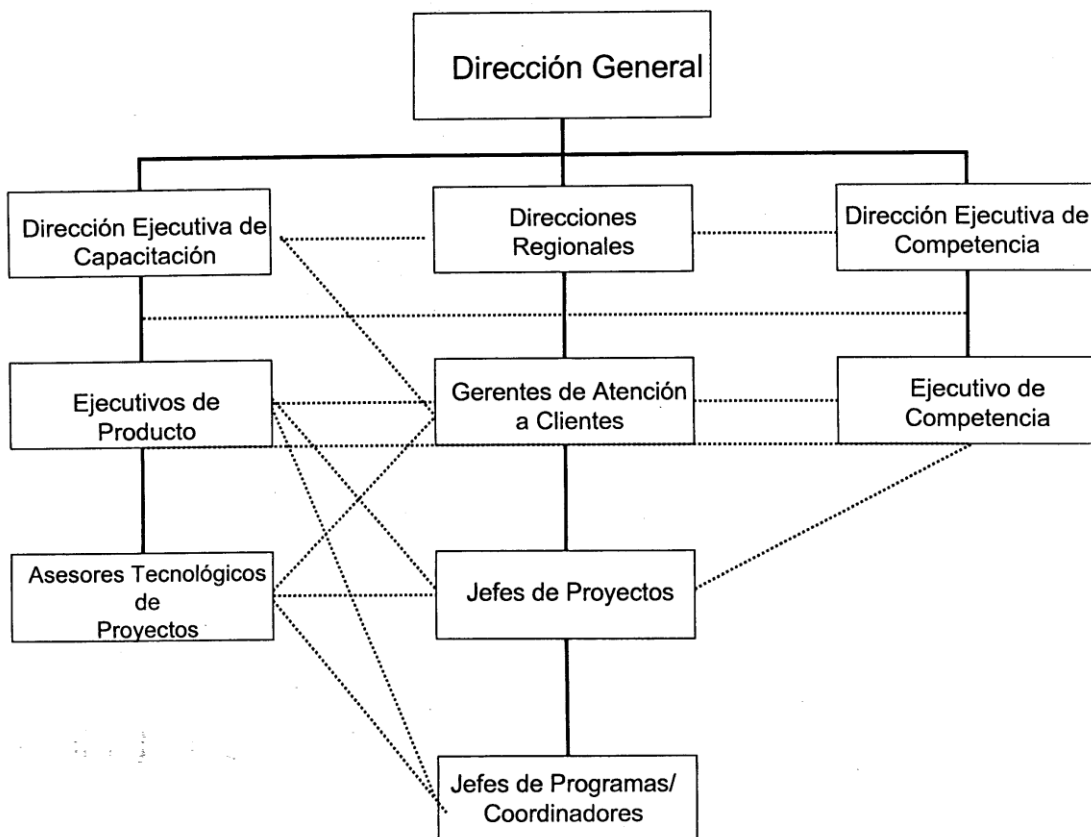
- ✓ Ejecutivos de Producto
- ✓ Gerentes de Atención al Cliente
- ✓ Ejecutivos de Competencia
- ✓ Asesores Tecnológicos de Proyecto

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 a los Jefes de Proyecto y sus especialistas. Éstos 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. La investigación de datos se llevó a cabo en dos etapas; en las cuales se requirió un sistemático planeamiento, registro y supervisión; que serán detallados 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).

En ellas se realizaron entrevistas a los Jefes de Proyecto y a sus especialistas de las tres regiones. Con el propósito de realizar los siguientes objetivos:

1. establecer los alcances y efectos de las modificaciones en las relaciones que se establecen de los proyectos facturables, a partir del cambio en la estructura implantada en los últimos años, 2. 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, 3. 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 trató 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*

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

## *Especialistas*

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

## **Zona Norte**

### *Jefes de Proyecto*

<b>Negocio</b>	<b>Muestra estudiada</b>
<b>Exploración y Producción</b>	<b>5 y 1 Gac</b>
<b>Medio Ambiente y Seguridad</b>	<b>0</b>
<b>Ing. en Ins. Terrestres</b>	<b>5</b>
<b>Ing. En Ins. Marinas</b>	<b>2</b>
<b>Capacitación</b>	<b>4 Y 1 Gac</b>
<b>Total</b>	<b>18</b>

## Zona Marina

### *Jefes de Proyecto*

<b>Negocio</b>	<b>Muestra estudiada</b>
<b>Exploración y Producción</b>	9
<b>Medio Ambiente y Seguridad</b>	8
<b>Ing. en Ins. Terrestres</b>	5
<b>Ing. En Ins. Marinas</b>	5
<b>Capacitación</b>	3
<b>Total</b>	30

### *Especialistas*

<b>Negocio</b>	<b>Muestra estudiada</b>
<b>Exploración y Producción</b>	10
<b>Medio Ambiente y Seguridad</b>	6
<b>Ing. en Ins. Terrestres</b>	5
<b>Ing. En Ins. Marinas</b>	6
<b>Capacitación</b>	5
<b>Total</b>	32

La segunda etapa del estudio (2005-2006) duró aproximadamente seis meses, de los cuales tres meses fueron para el trabajo de campo y el resto para análisis de la información obtenida. Esta segunda parte del estudio se realizó en la Zona Centro del IMP (Edificio: Mixto, José López Portillo, ALTACE, Juan Hefferan, Exploración, Silva Herzog, 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 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*

<b>Negocio</b>	<b>Total de Jefes de Proyecto por negocio</b>	<b>Muestra estudiada</b>
<b>Exploración y Producción</b>	62	31
<b>Medio Ambiente y Seguridad</b>	20	10
<b>Ing. en Ins. Terrestres</b>	36	18
<b>Ing. En Ins. Marinas</b>	24	12
<b>Capacitación</b>	10	5
<b>Total</b>	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:

<b>Negocio</b>	<b>Chico</b>	<b>Mediano</b>	<b>Grande</b>	<b>Con dos proyectos</b>	<b>Más de dos proyectos</b>	<b>Total de Proyectos</b>
<b>Exploración y Producción</b>	4	14	3	6	4	31
<b>Medio Ambiente y Seguridad</b>	1	3			6	10
<b>Ing. De Proceso</b>	1	6			11	18
<b>Ing. De Proyecto</b>	1	1	1		9	12
<b>Capacitación</b>	1		2		2	5
<b>Total</b>	8	24	6	6	32	76

## **ESTRUCTURA INTERNA DEL ENSAYO**

Este trabajo presenta cinco capítulos mediante los cuales pretendo exponer cómo es que el cambio en la estructura organizacional ha repercutido en la identidad de los Jefes de Proyecto así como de sus especialistas, Gerentes de Atención a Clientes, Ejecutivos de Producto y Ejecutivos de competencia.

Pretendo estudiar las actividades que los integrantes de la organización arriba mencionados realizan en el Instituto Mexicano de Petróleo, con el propósito de conocer cómo se han construido sus referentes identitarios a partir del cambio de modelo organizacional.

## **CAPÍTULO 2**

### **ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO (IMP).**

El manejo del concepto de identidad tiene múltiples interpretaciones en función del marco teórico, es por eso que me es importante exponer desde la visión antropológica una perspectiva de la identidad organizacional.

Para comprender mejor la identidad organizacional de los trabajadores del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), se explicarán los conceptos de cultura e imaginarios sociales; enfocándonos en entender la dimensión cultural realizando un estudio de cambio organizacional en el IMP y analizando la identidad en relación con ese cambio que fue implementado en esta institución.

El cambio organizacional ha sido una directiva para las empresas, instituciones y organizaciones, debido al cambiante ritmo de la dinámica económico-política.

Se puede pensar que el cambio organizacional que vivió el IMP, implicó una modificación en la normatividad, reglas y sistema de trabajo, ya que los integrantes del IMP (en especial Jefes de Proyecto) debían manejarlas, aunque ellos no estaban convencidos de su aplicación.

Por ello me es importante mencionar que el campo de análisis que nos permite estudiar todas esas variantes es la “cultura”, ya que para la antropología es vista como uno de los elementos explicativos de los diferentes fenómenos sociales que se llegan a suscitar en una organización, o bien en cualquier tipo de grupo social que se estudie.

No sólo se definirá el concepto de cultura sino también el de “cultura organizacional”, y partiendo de este último se podrá comprender el concepto de “identidad organizacional”.

## **2.1 Una Mirada hacia la Cultura Organizacional.**

Se retomarán las propuestas teóricas de autores como Roberto Varela, Néstor García Canclini y Héctor Tejera, los cuales han proporcionado elementos para la construcción y definición de lo que es cultura, tomando en cuenta que la propuesta teórica de Héctor Tejera es principalmente sobre el estudio de la cultura en las organizaciones.

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

“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>7</sup>

Por otra parte Roberto Varela ve a la cultura...”como un conjunto de signos y símbolos, en donde ambos suponen una elección humana para crearlos, pero no necesariamente consiente.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Tejera, (2005:1)

<sup>8</sup> Varela en Santos y Díaz (1997:63)

En tanto Néstor García Canclini, entiende la cultura 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>9</sup>

Considero que la conexión entre cultura e identidad puede comprenderse como una construcción de sentido social, de las prácticas culturales y del significado que los actores sociales (Jefes de Proyecto) adquieren. Héctor Tejera, visualiza a la cultura como un fenómeno político en el que está en juego el establecimiento de las relaciones sociales.

Para poder ahondar en el estudio de la cultura, es necesario seguir la propuesta de este autor “establecer las tensiones entre lo organizacionalmente establecido y lo que informalmente opera en la cotidianidad”.<sup>10</sup>

Tomando las propuestas de estos autores acerca de cultura y sabiendo que nuestro campo de estudio es la organización del IMP, entendemos a la cultura organizacional como:

El conjunto de signos y símbolos que se estructuran y se producen al interior de una organización, a través de su dinámica laboral y de sus relaciones interpersonales que son llevadas a diario por sus integrantes.

---

<sup>9</sup>García Canclini en Aguado y Portal (1991:31)

<sup>10</sup> Tejera (2005:5)

En palabras de Héctor Tejera:

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 establecen entre grupos con mayor o menor poder en la estructura, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos.<sup>11</sup>

De los conceptos que retomamos de cada autor para entender un concepto de cultura, y de cultura organizacional, observamos que la reproducción de las prácticas cotidianas adquiere un significado colectivo por parte de los integrantes del IMP, construyendo y reproduciendo constantemente un sentido social a sus acciones, (García Canclini).

Y complementamos lo anterior con la propuesta de Roberto Varela, en su definición que plantea sobre cultura, donde la construcción simbólica de las prácticas cotidianas sucede a través de un conjunto de signos y símbolos y puede no ser consciente.

Ahora bien, sin olvidar que las prácticas cotidianas están insertas en relaciones de poder, donde los actores tienden a buscar ventajas materiales o simbólicas cuando dependa de su posición en la estructura de relaciones. (Como lo argumenta Héctor Tejera).

---

<sup>11</sup> Tejera (2005:5)

## **2.2 Elementos y construcción de la identidad organizacional en el IMP.**

Para los Jefes de Proyecto del IMP la identidad organizacional la construyen en función de los elementos que son punto clave y de ahí que "...ellos son los que reconocen su lugar..." y se expresan a través de los imaginarios sociales", según Braczko "Son referencias específicas en el vasto sistema simbólico que produce toda colectividad a través del cual ella se percibe, se divide y elabora sus finalidades."<sup>12</sup>

Por eso considero que a través de los imaginarios sociales, es donde una colectividad (Jefes de Proyecto) designa su identidad, y construye así una representación de sí misma.

Los Jefes de Proyecto se identifican y relacionan con una serie de elementos que le son significativos. Algunos de ellos son:  
Reconocimiento social-adquirido con el tiempo de laboral en el instituto, entre su equipo de trabajo (especialistas, Gerentes de Atención a Clientes, Ejecutivos de Producto), el reconocimiento proporcionado por la institución derivado de su trabajo.

Los conocimientos profesionales de los Jefes de Proyecto, son los que los definen ante el instituto en términos prácticos y teóricos, así como también los transmiten de una generación a otra. Y estos reconocimientos por su desempeño en el trabajo (conocimientos académicos), les otorgan una valoración en su gratificación mensual, además de un reconocimiento colectivo dentro de su equipo de trabajo y del mismo instituto, sabiendo que ésa es la forma de sentirse bien y que su trabajo está siendo reconocido y así una identificación organizacional para ellos.

---

<sup>12</sup> Bronislaw Baczko(1991:28)

Consideró que los Jefes de Proyecto no descartan que en esta nueva estructura organizacional se pongan en cuestionamiento sus conocimientos profesionales. Otro aspecto de sentirse identificado organizacionalmente es el tipo de relaciones socio laborales en su trabajo, me refiero a las convivencias que tienen (partidos de futbol, comidas, etc.). Generando con esto una amistad sólida dentro y fuera de la dinámica laboral. Los Jefes de Proyecto forman relaciones solidarias con sus compañeros de trabajo, un ejemplo sería cuando estos se reúnen en algunos restaurantes de la zona acompañados de sus familiares, otras veces salen de paseo a alguna playa, (Gerentes de Atención a Clientes, Especialistas, Ejecutivos de Producto y de la Competencia.) con el tiempo estas relaciones se convierten en grupos de apoyo y de negociación para la realización de sus proyectos.

Esta solidaridad que forman en equipo genera una identificación hacia la organización, o hacia el grupo inmediato de trabajo y las actividades que realizan juntos, es por eso que cuando se modificó la estructura organizacional (pasar de una estructura basada en departamentos a una estructura organizada por competencias), también se modificó su identidad. Por esta y muchas razones, entendemos que un cambio estructural no es fácil de llevar a cabo. Es entre otras, un generador de tensión y resistencia por tanto, un cambio de la cultura laboral es difícil de conseguir.

Una organización como lo es IMP, se identifica con elementos como son:

1. La visión, 2. los valores, 3. el logotipo, y 4. el slogan de la institución. Los integrantes (Jefes de Proyecto, Gerentes de Atención a Clientes, Especialistas,



Ejecutivo de Producto), marcan una identidad propia de estos logos, que son utilizados dentro del instituto como campañas publicitarias.<sup>13</sup>



---

<sup>13</sup> Campo de trabajo del IMP para PEMEX. Villa Hermosa Tabasco.

## **CAPITULO 3**

### **ACTIVIDADES Y PERCEPCIONES DE LOS JEFES DE PROYECTO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO (IMP).**

En el Instituto Mexicano del Petróleo actualmente se está trabajando con una estructura proyectizada, lo que pretendo decir es que los Jefes de Proyecto tienen más de un jefe directo, o formalmente ningún jefe, pero cuando se presentan otros casos cuentan con tres colaboradores a los cuales les tienen que dar información y de los cuales esperan recibir apoyo y asesoramiento en cuanto al proyecto.

En este capítulo se expondrán algunas de las actividades y percepciones de los Jefes de Proyecto y especialistas (Gacs Ejecutivo de Producto, Ejecutivo de Competencia en el Instituto Mexicano del Petróleo IMP,) relacionadas con los cambios que ha sufrido la estructura, la cual es sostenida por las áreas facturables del IMP.

Esto ha provocado malestar entre los Jefes de Proyecto y otros Integrantes del Instituto, comentando que a diario están en constante presión y estrés provocados principalmente por la gran cantidad de proyectos que tienen que sacar adelante, pero lo que pude observar en las entrevistas realizadas en el manejo SAP<sup>14</sup>, ellos comentan que es muy complejo y tardado que no permite las diferentes percepciones de los Jefes de Proyecto ya que es un sistema muy cerrado y poco amable. En relación a esto un Jefe de Proyecto comenta:

---

<sup>14</sup> Sistema Administrativo de Proyectos

“El manejo del SAP no fue nada bueno, además no es fácil aprenderlo y manejar. Todo es debido a la gran falta de capacitación que no tenemos aquí en la zona. Mi gente no lo ha podido manejar del todo bien, es entonces cuando se realiza el trabajo de una manera complicada y cansada. Esto nos retrasa mucho los proyectos”.<sup>15</sup>

Consideró que estas diferentes percepciones por parte de algunos Jefes de Proyecto, en relación con el SAP, son de alguna manera justificada, pues los proyectos que se realizan en el IMP, en la gran mayoría no se encuentra la parte humana, me refiero a que no se les está tomando en cuenta su relación de personas en el Instituto, sino que se les ve como un número más de los muchos que existen. A causa de la gran sistematización del SAP. A veces parece que este sistema es un gran limitante.

Creó que otra de las actividades es la forma en que se está capacitando a la gente en el IMP, pues es, con esta constante capacitación donde se nota un poco más la dificultad para realizar el trabajo. Porque capacitar a la gente que va llegando a los Proyectos, sin saber nada, resulta tardado y un tanto increíble, si sé sabe que por parte de la competencia<sup>16</sup> mandan a la gente que es útil en determinado proyecto – “Es ridículo pensar que no saben”. Un Jefe de Proyecto dice:

“Hablar de las competencias es hablar de cosas tristes, porque la gente del IMP, desea que se les capacite mejor, para de esa forma realizar un mejor trabajo, es por ello que se ha sugerido la capacitación por cuenta propia a los que forman mi equipo de trabajo, aunque me parece algo excesivo el tenerlo que pagar de mi bolsa, es algo muy injusto que pasa en el IMP<sup>17</sup>.”

---

<sup>15</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 29 de Junio del 2004

<sup>16</sup> La competencia es una persona del IMP que se encarga de integrar gente a los proyectos

<sup>17</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 29 de Junio del 2004

La causa que origina el problema de la falta de capacitación en el IMP, es cuando la competencia no tiene dinero suficiente para darle cursos al personal que labora en el instituto. Por ende, se generan efectos negativos en los proyectos, debido a que la gente de plantilla, así como la de honorarios, necesita una preparación constante.

De no ser así, toda esta gente haría un trabajo de baja calidad, generando efectos negativos en los proyectos, lo cual no debe registrarse, pues la calidad es lo que más exige el cliente: "PEMEX"<sup>18</sup>.

Es por eso que algunos Jefes de Proyecto consideran conveniente pagar cursos para la gente de su equipo de trabajo, aunque después ellos lo tengan que recuperar con los recursos económicos de los proyectos, pero al menos de esta manera ya no se pierde tanto tiempo para realizar el trabajo, notificando posteriormente al ejecutivo de la competencia ese gasto realizado.

### **3.1 Percepciones de los Jefes de Proyecto con relación a los cambios en la estructura organizacional.**

Determino que otra de las actividades que perciben los Jefes de Proyecto en relación al cambio de la estructura organizacional y que dificultan su trabajo son los "Estándares de Calidad". Son documentos de unas cincuenta páginas que la administración del instituto les envían a los Jefes de Proyecto mensualmente, para que notifiquen la calidad de su trabajo. Lo comento, porque percibí que la calidad en el IMP todavía se encuentra muy lejos de la realidad, y sólo se fortaleció el área de investigación dejando olvidada la parte operativa, provocando un malestar en la mayoría de los Jefes de Proyecto, así como también la actitud que todo su equipo manifiesta al realizar el trabajo.

---

<sup>18</sup> Petróleos Mexicanos.

La gente que integra los proyectos en el Instituto no está lo suficientemente motivada ni identificada y, por lo tanto, su trabajo no es bueno, generando con ello que la calidad del producto sea muy baja. Como lo dice un Jefe de Proyecto:

-“Esto de estar llenando hojas y hojas de cuestionarios sobre la calidad, es sólo una manera de perder el tiempo, pues nada se logra al hacer eso. Porque, la calidad en el IMP está bajando, se invierte demasiado en la investigación y no se genera ningún resultado ya en campo eso no nos sirve de nada.”<sup>19</sup>.

Esta no es una actividad, muy importante para todos los Jefes de Proyecto del IMP, pero se tiene realizar para que sus proyectos sean rentables (quiere decir que sean atractivos para su cliente Pemex y que los compre).

Será que la causa de todo esto es que no se ha podido encontrar una buena actitud laboral ni una buena organización de los integrantes del Instituto, repercutiendo en una “mala calidad” de los trabajos que realizan a su cliente.

Consideró que la razón de este problema es que el personal del IMP no encuentra la forma de mantenerse plenamente identificado con lo que para ellos representa el Instituto y se generan prácticas de descontento causando que se llegue el término de los Proyectos. ” El área de investigación puede dar frutos o no, pero aún así reciben su sueldo, para nosotros los Ingenieros no es así ya que nosotros ganamos lo que facturamos con Pemex”.<sup>20</sup>

Algunos Jefes de Proyecto que trabajan en la zona Sur (Villa Hermosa Tabasco), llegan a considerar innecesarias estas actividades, ya que rebasan sus expectativas provocando como ellos mencionaban demasiada presión y estrés, definiéndolo como “la mezcla dolorosa entre el estrés constante, al que se

---

<sup>19</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 29 de Junio del 2004.

<sup>20</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 27 de Junio del 2004.

enfrentan los directivos condenados al éxito, al aburrimiento y a la tristeza que sienten los que corren tras un ideal que nunca consiguen alcanzar”.<sup>21</sup>

Su principal reclamo es que el trabajo que realizan dentro del IMP no sea considerado, como formalmente establecido en la nueva estructura, principalmente: los estándares de calidad (cuestionarios) y los reportes de SAP en Excel.

Los Jefes de Proyecto comentan que estas actividades no las ven como algo importante para que el proyecto funcione. Pues los cuestionarios de calidad son sólo para llenar una parte más de la actual administración que, todavía es muy confusa y no logran ver que esto pueda servir de algo. Es sólo perder tiempo y retrasar aún más sus actividades. Un Jefe de Proyecto comenta:

“Por eso el Instituto está perdiendo la credibilidad ante su cliente PEMEX. Ahora ya no se le ve, como la gran Institución de vanguardia y tecnología. De seguir esto así, no se podría competir con ninguna otra Institución y quedaremos fuera de competencia”.<sup>22</sup>

La situación del porqué no se consideran necesarias estas actividades, es debido a que no tienen ninguna importancia para que el proyecto funcione. Los Jefes de Proyecto de la zona Sur mencionan constantemente que estas actividades sólo les quitan el tiempo que tanto se requiere en la elaboración de sus proyectos. Por ejemplo: subir toda la información actual del proyecto al sistema SAP, así como la rentabilidad de éste, para que de esta forma no se tengan problemas y se ponga en color rojo su proyecto (los colores van de acuerdo con los números de costo en los proyectos si son precios bajos el color es rojo si están en números altos para el proyecto son de color amarillo), en relación a esto un Jefe de Proyecto comenta:

---

<sup>21</sup> Aubert, Nicole, El hombre Managerial, en “El coste de la excelencia”, Paidós México, 1993, p.135.

<sup>22</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 01 de Julio del 2004.

“Eso de la rentabilidad del proyecto es una verdadera lata, porque sin que uno lo ocasione, se te pone de color rojo todo tu Proyecto, esto ocasiona que se llegue a la hora en que tengas la llamada del Gerente de Atención al cliente, y todo por causa del chismoso SAP, pareciera que lo crearon para eso.”<sup>23</sup>

En cuanto a este punto, considero que los Jefes de Proyecto del IMP, sienten una gran frustración al realizar su trabajo. Me refiero a aquellas actividades que se les pide que hagan, y que consideran inútiles porque ellos no fueron contratados para ese tipo de actividad. Además, de que no tiene ningún beneficio para que su proyecto funcione.

### **3.2 Relación y percepción de los Jefes de Proyecto sobre su relación con el Gerente de Atención a Clientes (Gac), Ejecutivo de Competencia (Ec), y Ejecutivo de Producto (Ep).**

En cuanto a la relación y percepción de los Jefes de Proyecto para con los Gerentes de Atención a Clientes, los Ejecutivos de Producto y el Ejecutivo de la Competencia, consideran que algunas actividades a realizar en el IMP, deberían de hacerse de otra manera, principalmente 1.la negociación con el Ejecutivo de Competencia, 2.así como los requerimientos de información. Los Jefes de Proyecto consideran que sería bueno que esto se realice a la brevedad posible, puesto que son actividades importantes para que se lleve a cabo cualquier Proyecto.

---

<sup>23</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 05 de Julio del 2004.

Esta actividad de la negociación con el jefe de la competencia se considera una de la más importantes en el instituto, pues es el medio para que el proyecto tenga gente, “bien capacitada”, también, es donde se pide el recurso del dinero para realizar los proyectos que demanda Pemex.

Los requerimientos de información también tienen su importancia en las actividades diarias de los Jefes de Proyecto y cuando se les pide demasiada información con carácter de urgencia, no lo llevan a cabo de la manera más adecuada y es entonces cuando se tienen fricciones con los Gerentes de Atención a Clientes (Gac), que son muy poco amables en algunas áreas del Instituto.

Lo más conveniente para todos sería que los Gerentes de Atención a Clientes apoyaran más a los Jefes de Proyecto, cumpliendo con el trabajo que a ellos les corresponde hacer en el IMP. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta:

-“ Todo lo que nos piden es injusto, además ellos, los Gerentes de Atención a Clientes, ni trabajan, pero sí son los que más cobran; en cambio, nosotros investigamos, entrevistamos, entregamos resultados, conclusiones y recomendaciones de los Proyectos, y ellos sólo se la pasan rascándose la panzota...”<sup>24</sup>

Algunos Jefes de Proyecto de la zona Sur piensan que los Gerentes de Atención a Clientes, están haciendo actividades que no tienen nada que ver con el “Petróleo”. Todas estas inconformidades circulan a diario en la zona Sur, causando que los Jefes de Proyecto no se sientan adaptados en la nueva Estructura Organizacional , con la nueva carga de “trabajo administrativo”, que conlleva el plan de trabajo.

---

<sup>24</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 5 de Julio del 2005.



### **3.3 Efectos en el estatus profesional, laboral y económico, por las modificaciones a la estructura organizacional.**

Dentro de las actividades que realizan los Jefes de Proyecto se encuentra la administración de los proyectos, la cual se realiza con ayuda del SAP (Sistema de Administración de Proyectos). El SAP es un sistema que controla los recursos financieros y la gestión del personal, pero este sistema le absorbe mucho tiempo de trabajo, relegando la parte técnica del proyecto.

Por lo cual, un Ingeniero menciona: “El manejo del SAP me aleja de la parte técnica del campo y hasta del propio cliente. Ocupando la mayor parte del tiempo en el SAP notificando y checando datos, de horas hombre y dinero”.<sup>25</sup>

Así mismo, otro Jefe de Proyecto comenta: “Ahora somos más administradores que técnicos como antes”.<sup>26</sup>

El manejo del SAP costó mucho trabajo, ya que sólo se impartió un curso rápido del mismo (aproximadamente una semana), por lo cual, los Jefes de proyecto tuvieron que aprender a manejarlo con el tiempo y con ayuda de otros Jefes de proyecto. Además tuvieron que capacitar algunas personas en el manejo del Sistema de Administración de Proyectos.

El SAP es muy desgastante, se tiene que navegar en 3 o 4 pantallas que a veces suelen ser complicadas. Si al introducir una cantidad se equivocan tienen que comenzar de nuevo. Es necesaria la utilización de otros programas como el Excel o Intranet para ir copiando la información.

---

<sup>25</sup> Ficha realizada con Jefe de proyecto 30 de Junio del 2004.

<sup>26</sup> Ficha realizada con Jefe de proyecto 24 de Junio del 2004.

Así pues, un Jefe de proyecto explica: “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 re trabajo que resultaba muy cansado y laborioso”.<sup>27</sup>

Aunado a esto, la introducción del SAP trajo consigo mucho desgaste físico y muchas horas hombre dedicadas a su manejo, dejando de lado la supervisión técnica de los proyectos; incluso para deslindar responsabilidades los Jefes de proyecto contratan a especialistas que se encarguen de introducir datos en el SAP (los llamados Saperos), aunque les genere una baja en la rentabilidad del proyecto, ya que así cuentan con más tiempo libre, que, pueden dedicar a la parte técnica del proyecto.

De ahí que el sistema no responde a las necesidades de los Jefes de Proyecto, porque la información de los proyectos se ajusta en otros programas como Excel o intranet y luego se pegan en el SAP, para que así sus indicadores en el SAP estén en verde y no en rojo. 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 mueva toda la planeación realizada en SAP, por eso el SAP es muy tardado. Se puede perder tiempo; antes había departamentos, y con la Introducción del SAP se las cargaron al Jefe de Proyecto”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ficha realizada con Jefe de proyecto 21 de Junio del 2004.

<sup>28</sup> Ficha realizada con especialista 6 de agosto del 2004.

Muchas veces los Jefes de Proyecto pierden tiempo por la solicitud de infraestructura, materiales, viáticos para comisiones y personal capacitado que demandan a la administración. El tiempo de entrega de materiales e infraestructura es muy tardado y laborioso. En ocasiones tienen que realizar el pedido con varios días de anticipación, una coordinadora de Proyecto argumenta:

---

“Si ya se cuenta con un sistema automatizado, cómo es posible que se tengan que realizar más trámites para solicitar materiales, viáticos para comisiones fuera y demás objetos de papelería. Eso ocasiona pérdida de tiempo”.<sup>29</sup>

La mayoría de las actividades que realizan los Jefes de Proyecto están encaminadas a cumplir con la calidad interna y externa del IMP. Toda la formalidad de trámites, papeleo, son solo para cubrir la certificación ante contraloría, y para ello es necesario tener en orden la documentación.

Esto provoca que días antes de la certificación los Jefes de Proyecto estén apurados tratando de poner en orden la documentación de los proyectos. Por lo regular esto tiene cabida cada que les van a hacer auditorias. Con relación a esto, un Jefe de proyecto opina:

“Ahora la calidad no se ve que impacte en el producto. No ha habido resultados que minimicen, costos, tiempos. No cumple la calidad el objetivo de entregar un buen producto al cliente. La calidad aquí es decir qué haces, cómo lo haces, como administras recursos, como evalúas, como documentas, todo eso se tiene que evidenciar”.

---

<sup>29</sup> Ficha realizada con coordinadora de Proyecto 7 de junio del 2004.

## CAPITULO 4

---

### **EFFECTOS DEL CAMBIO DE ESTRUCTURA EN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.**

El IMP como organización es entendida como:

“una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”<sup>30</sup>

Dirigidas a lograr la mejora en la calidad de servicios y productos ofrecidos a su cliente principal “PEMEX”, se sabe por medio de las entrevistas que se realizaron en el IMP para el personal en especial los Jefes de Proyecto que la nueva estructura organizacional es percibida en los Jefes de Proyecto como totalmente administrativa, se refiere al aumento de sus responsabilidades, sin tener en claro la definición de su rol de trabajo, reflejándolo en sus proyectos, que van dirigidos a PEMEX.

Se considera que las principales actitudes que dificultan su trabajo en la nueva estructura organizacional son el tiempo que dedican al sistema SAP y los apoyos económicos siendo actividades principales que generan problemas en el instituto.

---

<sup>30</sup> Guizar, Robbins, Desarrollo Organizacional, McGraw-Hill, México, 2004, p.2.

En una de las entrevistas que realice en el edificio de la zona sur del IMP, un jefe de proyecto comentó:

“con tanto trámite administrativo y este manejo del SAP me voy a volver loco”.

#### **4.1 Funcionamiento del modelo organizacional actual y su efecto en las comunidades y grupos del IMP.**

El IMP con el paso del tiempo ha sufrido reestructuraciones en su organización laboral, “ya que las organizaciones son entendidas dinámicas y complejas compuestas de flujos de trabajo interrelacionados, de redes de comunicación, de patrones de control y de relaciones de autoridades formales, el cambio parece inherente al sistema”.<sup>31</sup>

Con el cambio en la administración del IMP, la estructura organizacional del instituto pasó de ser una estructura basada en departamentos (jerarquizada) a una proyectizada basada en competencias (horizontal). La modificación en la estructura organizacional del IMP, trajo consigo cambios significativos en las actividades de los Jefes de Proyecto ya que éstos dicen que la carga de trabajo es mayor que antes.

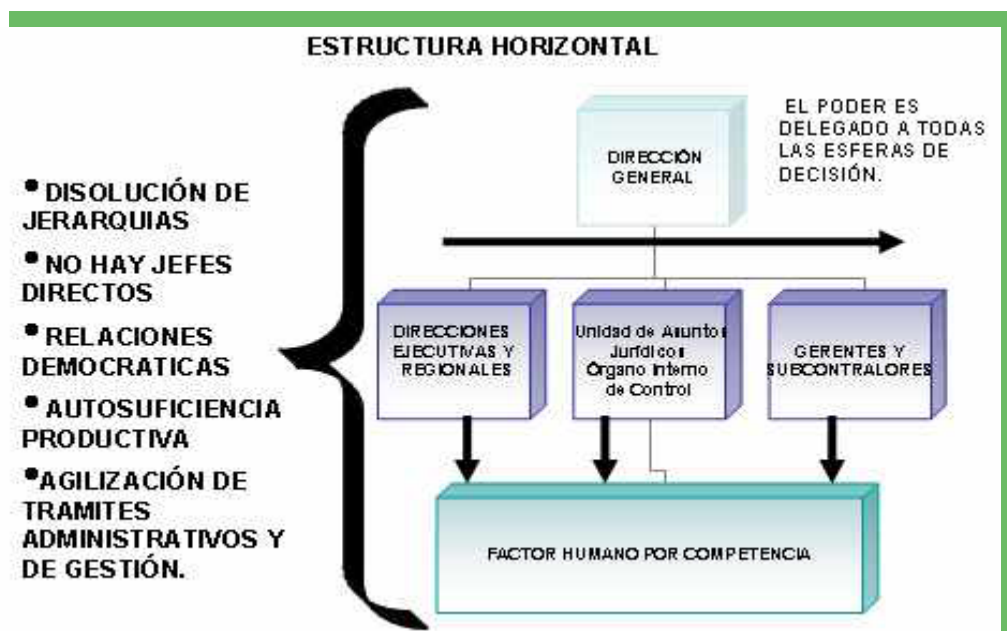
---

<sup>31</sup> Bartlett, Alton C, El proceso de cambio en las aplicaciones: En enfoque antropológico aplicado, en “Cambio de la conducta organizacional”, Trillas, México, 1987, p. 107.

## ESTRUCTURA PIRAMIDAL



**Cambio en la estructura  
Piramidal por una  
Horizontal**



Cambio de estructura jerárquica.

Estos cambios han estado ocurriendo en el IMP día tras día, ahora la administración se volvió más burocrática, porque se tienen que realizar muchos trámites y notificaciones. Para poder conseguir infraestructura, materiales, viáticos e incluso boletos de avión. Por ello, un Jefe de Proyecto dice:

“Los boletos de avión, son difíciles de conseguir, por lo que tienes que realizar muchos tramites y antes no era así, era más rápido”.<sup>32</sup>

La actual administración tan burocratizada genera una pérdida de tiempo, para el Jefe de Proyecto, porque tienen que recurrir a otras instancias administrativas para poder conseguir las cosas que necesite, o en su defecto cargarlas al presupuesto del proyecto. Promoviendo que algunos Jefes de Proyecto opten por renunciar al instituto. Se puede apreciar que no están contentos al realizar su trabajo, comenta un Jefe de Proyecto:

<sup>32</sup> Ficha realizada con Coordinadora de Proyecto 7 de junio del 2004.

“Esta nueva estructura organizacional, está ya muy turbia no es del todo clara, en cambio la otra, esa sí que era buena. No se daban este tipo de problemas, pues se tenía un solo Jefe”<sup>33</sup>.

#### **4.2 Percepciones de los Jefes de Proyecto sobre el lugar que les ha sido asignado en la nueva estructura organizacional y el que les gustaría tener.**

Consideró que el principal problema que tienen los jefes de proyecto es que no cuentan con los apoyos que tanto reclaman, siendo el recurso económico uno de los principales. Además de la gran carga de trabajo que tienen por parte de sus superiores, en particular del Ejecutivo de producto, el Ejecutivo de competencia, y el Gerente de Atención a clientes.

Los Jefes de proyecto realizan actividades administrativas, que les quitan tiempo y dedicación en la parte operativa de los proyectos. Como la capacitación al personal, la negociación con los clientes y la solicitud de información de otras áreas del IMP; que los saturan de actividades teniendo que trabajar horas extras para terminar el proyecto. Por ello un ingeniero afirma:

“Muchas veces el Jefe de proyecto tiene que hacerle de (“todólogo”), aparte de saber ser administrador, tienes que saber negociar, saber tratar gente, ver partes técnicas del proyecto, supervisar el proyecto, evaluar gente, conseguirle a las personas cursos y capacitarlas; uno también es un ser humano, que se equivoca y tiene errores”<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Entrevista Realizada con Jefe de proyecto 13 julio 2004

<sup>34</sup> Ficha realizada con Jefe de proyecto 28 de julio del 2004



Con la introducción de la nueva administración dirigida por el Dr. Chápela se fortaleció el área de investigación, que es sostenida por las áreas facturables.

Esto provoca malestar entre los Jefes de Proyecto, ya que dicen se invierte muchos recursos en la investigación y no genera resultados, dejando sin presupuesto a las áreas operativas. Como un Ingeniero dice.

“El área de investigación es sólo importante para los amigos de Chapela ellos sí reciben su sueldo y eso trae consigo conflictos entre todos los Ingenieros que trabajamos”.<sup>35</sup>

Con la constante contratación de estas personas (investigadores) en el Instituto, los Jefes de Proyecto que ahí laboran se sienten ofendidos, al ver que los directivos no están siendo justos con ellos porque afirman que sólo son amigos del Dr. Chápela, y de alguna manera les están quitando su espacio de trabajo.

Así como también no son productivos para el proyecto, causando que quede mal con el cliente PEMEX. “Se está perdiendo el brazo tecnológico de PEMEX”. Así otro Jefe de Proyecto afirma que:

“Las ganancias del instituto no están bien canalizadas. Le brindan el mayor peso monetario a la investigación, 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 encerrados, para que la investigación se pierda, nunca hay resultados, hay una mala administración y organización de los recursos en el IMP”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ficha realizada con Jefe de proyecto 21 de junio del 2004

<sup>36</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto 2 de julio del 2004

Como se pueda observar lo que principalmente preocupa y molesta a los Jefes de Proyecto de la Estructura organizacional del IMP, es la contratación de los investigadores que entran al instituto (“Doctores de Cartón”). Es porque los contrata el IMP sin tener la menor idea, de lo que está ocurriendo en ese momento, comenta un Jefe de Proyecto:

“Deberían contratar a la gente que sí tenga los conocimientos de la industria Petrolera, y no nada más a Doctorcitos de Plástico que no sirven para nada...”<sup>37</sup>

En el IMP la investigación no se ve reflejada, los Jefes de Proyecto comentan que no es justa tanta inversión en esa área, por parte de la Dirección Ejecutiva del instituto, y que sería mejor que se invierta en la parte técnica de los proyectos.

Los Jefes de Proyecto expresan que en la actual Estructura organizacional del IMP solo se generan inconformidades provocando una pésima organización laboral en su equipo de trabajo y en la entrega de los proyectos al cliente.

Un Jefe de proyecto comenta:

“El Dr. Chápela no quiere que la gente del IMP avance tecnológicamente, solo se preocupa por hacer dinero a costa de la gente, tal vez cuando se vaya todo vuelva a ser como antes era”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Entrevista realizada con el Jefe de Proyecto 13 de julio de 2004

<sup>38</sup> Entrevista realizada con el Jefe de proyecto 13 de julio de 2004

Lo que sí es verdad es que la relación entre el IMP y PEMEX puede estarse fracturando. Ahora se debe comenzar a resanar esa ruptura, no es nada sencillo de resolver, pero creo que algunos Jefes de proyecto ya empezaron a hacerlo, el gran problema que ocurre en el IMP, es que las áreas cuentan con poco presupuesto, repercutiendo en la realización de los proyectos ya que el Ejecutivo de Producto le limita los recursos a los Jefes de Proyecto y en muchas ocasiones el Ejecutivo les comenta que sus proyectos no son rentables<sup>39</sup> o simplemente no se justifica ante los Jefes de Proyecto.

Es por ese motivo que a los Jefes de Proyecto les molesta que los Ejecutivos de Producto les exijan demasiada rentabilidad en los proyectos. Al jefe de proyecto no le queda más que vender caro sus servicios y productos al Cliente (PEMEX). Un Jefe de Proyecto explica:

“El cliente se queja de lo caro que es el IMP, pero cómo quieren que cobremos menos si al Jefe de proyecto le exigen una rentabilidad muy alta. Bajo un promedio dependiendo del producto o del servicio, se le exige que venda lo más caro y cobre mucho.”<sup>40</sup>

Se supone que el Ejecutivo; según Hill Reddin, es un Gerente que muestra una fuerte orientación a las relaciones en una situación en la que dicho comportamiento es el apropiado y que por lo tanto, está orientado a los resultados.

“Este Gerente sabe motivar al personal, fija estándares elevados, trata a cada persona en forma diferente y prefiere la administración en equipo”.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Significa que los costos que piden para la realización de los proyectos no son caros y no satisfacen la exigencia del Ep.

<sup>40</sup> Entrevista realizada con Jefe de proyecto 2 de julio del 2004.

<sup>41</sup> Reddin, Hill.- Estilos Gerenciales en la organización orientada al resultado, Paidós, México, 1994, p.145

Pero estas tareas no se llevan a cabo del todo, ya que las metas en rentabilidad rebasan las expectativas de los Jefes de Proyecto, provocando con ello mucha presión y estrés en su trabajo que realizan a diario. Que se convierte en lo que Aubert llama el Streen, que lo podemos definir como, “La mezcla dolorosa entre el estrés constante, al que se enfrentan los directivos condenados al éxito, al aburrimiento y a la tristeza, que sienten los que corren tras un ideal que nunca consiguen alcanzar”.<sup>42</sup>

Con el cambio en la estructura organizacional, se perdió un gran número de especialistas, valiosos por sus conocimientos en el ramo petrolero y en su lugar se crearon lo ATP (Asesores Tecnológicos de Producto) que deben atender al Sistema de procesamiento de Ingeniería Básica.

El problema del ATP es que no sabe de los procesos que ella implica, además de sostener una relación distante con el Jefe de Proyecto. Al respecto un ingeniero comenta que:

“Se han creado los famosos ATP que atienden el sistema de procesamiento de ingeniería básica; se supone que tenemos un ATP para varios procesos catalizadores y ese ATP, no cumple con el perfil de todos los procesos - ni siquiera conozco a mi ATP-, por la carga de trabajo, -casi no lo vemos-, - es una relación distante-.

---

<sup>42</sup> Aubert, Nicole, El Hombre Managerial, en “El Coste de la Excelencia”, Paidós, México, 1993, p.135

Para los Jefes de Proyecto la estructura organizacional del IMP, actualmente no genera estímulos reales para los Proyectos Facturables, lo que les hace pensar que la Institución no aprecia su trabajo, siendo éstos los que generan los ingresos al IMP y sostienen el sueldo de todo el personal.

Comentando que con este tipo de actividades los únicos que conocen el esfuerzo y la dedicación a su trabajo son sus compañeros de equipo y el cliente (PEMEX). Al respecto, un ingeniero comenta:

“Uno tiene que valorar su trabajo, la empresa tiene que mejorar la calidad de vida de su personal, porque mientras mejor remunerado económicamente lo tengas, se sentirá parte del instituto y consideran que, hay una reciprocidad entre las dos partes”.<sup>43</sup>

Se puede decir que los estímulos económicos, bonos, ascensos, aparte de contribuir en mejores salarios, ayudan en la motivación con el trabajo de los Jefes de Proyecto, ya que al sentirse recompensados por su esfuerzo les ayuda a trabajar mejor y entregar resultados excelentes a su cliente.

---

<sup>43</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto, 02 de Julio del 2004.

## **CAPITULO 5**

### **TRANSFORMACIONES DE LA IDENTIDAD DE LOS JEFES DE PROYECTO EN EL IMP.**

En el capítulo 5 se mostrarán las transformaciones que, desde nuestra perspectiva, ha tenido la identidad de los JP.

Estableceremos las tensiones entre el conjunto de normas establecidas para generar una identidad institucional y la identidad organizacional real. Expondremos, en su caso, las transformaciones más importantes que muestra la identidad de los integrantes del IMP.

- Establecer las modificaciones principales de la identidad en los integrantes del Instituto.
- Exponer las tensiones entre la identidad Institucional y la identidad organizacional.

#### **5.1 Modificaciones principales de la identidad en los integrantes del instituto, “la falta de capacitación y movilidad de la gente”.**

Cuando los Jefes de Proyecto pretenden reunir el que será su grupo de trabajo deben pedir el personal que requieren a las competencias<sup>44</sup>.

Lo cual, en la mayoría de los casos es un trámite que hacen solo porque así lo pide la actual estructura organizacional. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta:

---

<sup>44</sup> Es el área que se encarga de mandar gente para que ayude en la realización de los proyectos.

“Los equipos de trabajo según esta nueva estructura no existen, cuando quiero a alguien digo a las competencias la gente que necesito. Esto está bien pero nosotros no tenemos ese nivel de capacitación o compromiso para eso, necesitamos buscar proyectos para nuestra gente.”<sup>45</sup>

Con base en la observación participante que realice en las diferentes sedes del instituto indagué que los Jefes de Proyecto casi no toman en cuenta este procedimiento, sino que la manera como trabajan es más sencilla:

Los Jefes de Proyecto intentan tener un grupo de trabajo fijo, con el cual realizan los proyectos con éxito y deciden mantenerlos siempre con trabajo, y los que se dan a la tarea de buscar proyectos todo el tiempo terminan siendo los Jefes de Proyecto, para que de esa manera sus especialistas puedan permanecer trabajando en su equipo.

Cuando un Jefe de Proyecto cuenta con muchos proyectos a su cargo pueden mantener a sus especialistas debido a la buena rentabilidad que tienen sus proyectos. Sin embargo, otros comparten los especialistas dentro de los mismos edificios. Dicho en otras palabras distingo entre dos tipos de especialistas:

Unos son los que se mantienen con un Jefe de Proyecto “fijo”. Estos Jefes hacen el compromiso de mantener a su propio personal, pero en algunos casos los especialistas son utilizados según sus conocimientos específicos, quiero decir como los ejecutantes de proyecto. Pero no en todos los casos es así, pues noté que para mantener el grupo o a quienes ya son parte de él, algunos llegan a laborar como (secretarias, capturistas de SAP, bellboy, etc.

---

<sup>45</sup> Ficha realizada a Jefe de Proyecto. Junio 29 del 2004.

Esta manera es un ejemplo de lo que un Jefe de Proyecto hace para seguir manteniendo a su gente. Así cuando se necesitan ejecutantes los especialistas dejan de hacer trabajos de oficina para ser ejecutantes de proyectos.

Otros especialistas son los que están compartidos dentro de un mismo negocio o edificio. Así aunque los Jefes de Proyecto no tengan un grupo definido todo el tiempo, si tienen los especialistas que necesitan o quieren cuando así lo disponen.

Por ejemplo un especialista que tiene conocimientos en ingeniería industrial es contratado por un jefe de proyecto, pero cuando ese proyecto termina, el especialista se va con otro Jefe de Proyecto que requiera el mismo conocimiento de ingeniería. De esta manera un especialista trabaja con todos los Jefes de Proyecto del negocio al que pertenece, pero nunca sale del edificio del IMP, (quiero decir no va a pedir ayuda a las competencias).

Estas formas de mantener a los especialistas dentro del mismo grupo o negocio, es también medida por la relaciones personales que se dan dentro de la relación laboral. En la mayoría de los casos no es fácil para los jefes de proyectos tener que despedir a la gente con la cual trabajaron. Considero, que de esta manera tienen especialistas cuando los necesitan, y además siguen conviviendo con los trabajadores de su entera confianza.

Por estas razones los Jefes de Proyecto tienen poca necesidad de pedir personal a las competencias, además mencionan que cuando lo hacen el personal que les mandan no tienen nada que ver con las características que necesitan, y recurren al personal de honorarios aunque un Jefe de Proyecto dice:



“no hay capacitación adecuada principalmente en la gente de honorarios es hora de empezar a trabajar en eso el IMP debe enfocarse en ese tema en lugar de gastar en tanta investigación dejando atrás la parte operativa de los proyectos.”<sup>46</sup>

Con respecto a esto, los Jefes de Proyecto prefieren tener grupos de planta y de manera permanente para que les ayuden a la ejecución de sus proyectos, cuestiones administrativas, calidad, y el uso del SAP. Además tener disponible a gente con conocimientos que al momento se requiera o que se necesiten. Si lo anterior es por medio de las competencias u otro mecanismo, lo que los jefes de Proyecto piden, es que no sea un trámite tan tardado y que cumplan con los requerimientos y perfil que se pide.

Estos Jefes de Proyecto consideran que sería más sencillo para ellos, y les facilitaría mejor su trabajo, si no existieran las famosas competencias, o bien que éstas existan en la zona centro (D.F.) y no en las zonas regionales. Además que la capacitación sea buena porque en provincia no hay suficientes herramientas y no se dan cursos, así como también que el trámite para pedir personal sea más eficiente y que se resuelva rápidamente enviando al personal que realmente piden.

## **5.2 Tensiones entre la identidad institucional y la identidad organizacional (el caso de los Jefes de Proyecto del IMP).**

La manera como se forman los grupos de trabajo en el instituto tiene que ver con la falta de capacitación. Los jefes de proyectos consideran que es más fácil capacitar a su gente “y no dejarla ir”, porque pedir gente nueva en la mayoría de los casos es inexperta, la búsqueda de la identidad institucional y la pérdida de capacitación es uno de los problemas más graves que se encontró en los Jefes de Proyecto debido a que éstos se quejan de no tener a la gente que se requiere para la ejecución de sus proyectos en algunos casos comentaron:

---

<sup>46</sup> Ficha realizada con Jefe de Proyecto 7 de Julio del 2004.

“En esta zona sur (Villa Hermosa Tabasco) no hay gente capaz para el trabajo requerido por Pemex”, otros consideran que “hay gente capaz pero no la necesaria”.

Algunos Jefes de Proyecto constantemente se quejan que con tanto movimiento de personal, y tanta necesidad de contratación por honorarios la capacitación que se da a la gente es de baja calidad y entran a trabajar como gente inexperta del tema. Otro Jefe de Proyecto comenta, “no estamos capacitados, y los recursos son muy locales causando que la capacidad de la gente de honorarios se pierdan”.

En mi opinión el IMP tiene pocos recursos para contratar el personal de base que realmente necesita, este problema se ve solucionado con la contratación de personal de honorarios, tal solución es para los Jefes de Proyecto una carga adicional y dificulta su trabajo por la necesidad de capacitar gente nueva todo el tiempo. La capacitación de un trabajador, el tiempo que se invirtió en él y el conocimiento que adquirió son perdidos; así como, su identidad organizacional cuando el proyecto en curso se termina.

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

“Los GAC y los Jefes de Proyecto tienen que deshacerse de asistentes y quedarse con solo uno o bien con ninguno para no salir en números rojos dentro del proyecto; recomiendo que se tenga un grupo de trabajo independiente en lo que se puede cobrar el proyecto a Pemex. Los proyectos exigen una rentabilidad que no se puede cumplir bajo condiciones normativas, pues existe un choque entre costos y rentabilidad. Se necesita contratar pura gente de honorarios”.<sup>47</sup>

Los Jefes de Proyecto únicamente piden que la capacitación de la gente que labora con ellos no se pierda. Que cuenten con gente capacitada para la ejecución de proyectos y que se impartan cursos de capacitación en las zonas<sup>48</sup>.

En cuanto a los grupos de trabajo los Jefes de Proyecto consideran que era más sencillo en la antigua estructura, pues un Jefe de Proyecto argumenta:

“los departamentos controlaban a la gente directamente, ahora las competencias te controlan a tu gente”.

Ahora se quejan de que las competencias no funcionan, que no se tiene al personal ni recursos cuando se necesitan; la gente que mandan no cubre los perfiles requeridos para trabajar en los proyectos.

Y principalmente siente que solo se aumento la burocracia impartida por altos mandos del IMP.

---

<sup>47</sup> Ficha realizada con GAC. Julio 6 del 2004.

<sup>48</sup> Plataforma Cd. Del Carmen Campeche PEMEX.

Un Jefe de Proyecto comenta:

“Para formar un grupo se hace una petición según los perfiles necesarios para cada proyecto, aunque a veces la respuesta no sea a tiempo. Además, se requiere mucho papeleo, y tanto papeleo a veces está por demás.”<sup>49</sup>



---

<sup>49</sup> Ficha realizada a Jefe de Proyecto. Junio 24 del 2004.

## **CAPITULO 6**

### **A MODO DE CONCLUSIONES**

Este breve análisis de lo que fue mi trabajo de campo, intentó documentar y analizar los cambios en el modelo organizacional del IMP en particular en la zona sur, en Villa Hermosa, Tabasco, donde la investigación partió del análisis que se establece sobre la relación entre el ámbito institucional y las prácticas y percepciones mantenidas por los Jefes de Proyecto del IMP.

El principal propósito de estudiar a los Jefes de Proyecto fue para saber de qué manera se tuvo y sigue teniendo el cambio en la estructura organizacional de las dinámicas laborales de estos actores.

La hipótesis planteada es que con el cambio en la estructura organizacional del IMP, a los Jefes de Proyecto les asignaron actividades que formalmente no están establecidas dentro de su perfil de trabajo, esto trajo consigo una mayor carga de trabajo en la parte administrativa de los proyectos descuidando, la parte operativa de los mismos, generando estrés y tensión.

Lo que pude percibir estando en campo es que se cumplieron mis hipótesis planteadas antes de salir.

Sobre todo si el espacio de análisis es una organización, ya que constantemente se tiene que innovar en procesos productivos, organizando el trabajo de forma novedosa y reflexionando en la relación que los trabajadores tienen con la organización.

La construcción de la identidad en cualquier contexto que se le aborde es muy compleja, por ello este estudio en el IMP tiene diversos referentes que son significativos a los trabajadores y que son considerados importantes en sus

actividades laborales, en su status, en los discursos oficiales que promueve el instituto así como en sus valores impuestos.

Mi interés fue tratar de mostrar que la identidad se va construyendo desde diferentes experiencias y diversos espacios sociales. En las entrevistas realizadas los Jefes de Proyecto narraban sus experiencias vividas en la organización y explicaban las formas en que se identificaban con sus actividades laborales, siempre comparando las anteriores con las actuales (nueva estructura organizacional).

Por ello los Jefes de Proyecto tuvieron que enfrentar las exigencias que conllevan los nuevos cambios laborales, claro que con esto no se pretende suponer que los Jefes de Proyecto no hayan intentado acoplarse a las nuevas formas de trabajo, porque con el paso del tiempo han podido adaptarse como ellos lo consideran en el trabajo diario. Mencionaban que antes la institución reconocía y valoraba el trabajo de su personal, en cambio ahora solo se reconoce el trabajo que realizan los investigadores.

También podemos mencionar que otros de los inconvenientes que expresan los Jefes de Proyecto hablando de los cambios de estructura es el exceso de trabajo que recayó en ellos. Comentaron que antes su trabajo era solo técnico y podían hacerlo sin problemas, en cambio ahora también incluye la administración de los proyectos y todo lo complicado del papeleo que esto implica.

No contaban con el conocimiento formalizado para el manejo del SAP, que contenía conocimientos profesionales, que exigían los cambios organizacionales. Fue un problema grande para estos Jefes de Proyecto así como la capacitación que con frecuencia debían tener para poder sentir que la institución reconocía su trabajo.

Otro cambio importante que derivó en conflicto fue entre el área de negocios y el área de investigación, ya que a esta última si se le dio un gran apoyo. En buenos incentivos, inversiones económicas, salario adicional a los investigadores.

Lo que provocó el descontento del personal con mayor antigüedad en el IMP (personal que forman parte de los negocios una vez facturables), con el cambio en la estructura no se reconoció al personal con mayor experiencia por el contrario, mucha gente fue despedida. También el esquema del trabajo tradicional se rompió las relaciones formales e informales que tenían los Jefes de Proyecto con su equipo interno (compañeros y especialistas) y con el externo (el cliente).

Los cambios en los contenidos de la misión, visión y objetivos estratégicos del IMP; actualmente sostienen una orientación empresarial causando conflictos pues los Jefes de Proyecto no relacionan esto con sus actividades que hacían en el instituto. Decían que se les 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.

Los jefes de proyecto se tuvieron que acoplar a la constante rotación de personal, permitiéndoles conocer a otros especialistas, y así compartir sus conocimientos y experiencias en el ramo Petrolero, ya que con la anterior estructura les era más complicado. Aún con las nuevas reglas no se descarta que se sigan dando las relaciones de tipo clientelar entre varios Jefes de Proyecto, especialistas y clientes. Los cambios provocaron el surgimiento de una identidad grupal “entre los viejos ingenieros y los nuevos investigadores”.

Para la construcción de la identidad se tomó la definición de un “Nosotros”, los Jefes de Proyecto, trabajadores Profesionales al servicio de la Industria Petrolera y un “otros”, los trabajadores que se dedican cien por ciento a la investigación y directivos que llegaron junto con el cambio y que no conocen nada de la institución.

Encontré que otro de los elementos que sufrió transformaciones, fue el reconocimiento por parte del IMP hacia el trabajo que realizan los Jefes de Proyecto, éstos mencionan que antes los directivos sí se preocupaban por actualizar a su personal y siempre se veía retribuido su esfuerzo en su salario.

Pero ahora, con tantos cambios se esperaba la inversión en capacitación e incentivos y lo único que se obtuvo con esos cambios sólo fue más trabajo; por la reclasificación en el tabulador, hubo reducción en los sueldos de algunos Jefes de Proyecto en todas las áreas del IMP.

Sin embargo, a lo largo de las entrevistas realizadas algunos Jefes de Proyecto dicen que, - “Si existe reconocimiento a su labor, es de tipo social, pues son los propios compañeros de trabajo y el cliente quienes los felicitan”-.

Los Jefes de Proyecto se siguen identificando con la Institución, no sólo por seguir y llevar a la práctica los hábitos que se consideran Institucionalmente adecuados, sino porque entre los diferentes niveles jerárquicos se ven las capacidades profesionales que tienen y que comparten con su equipo de trabajo.



Desde mi perspectiva, a los Jefes de Proyecto les interesa y les gusta sentirse parte de una Institución que reconozca el profesionalismo de su trabajo, que mejore sus condiciones laborales (premios, reconocimientos, salarios, bonos y estímulos) y tome en cuenta su opinión al realizar cualquier modificación en la estructura de su trabajo.

Así pues, acatar normas y valores Institucionales no hace que los Jefes de Proyecto se mantengan identificados con el IMP, sino el hecho de que los integrantes del Instituto compartan una historia laboral común y que de una manera simbólica los una a pesar de sus interminables diferencias y conflictos administrativos.

Por último es que teníamos que decir que éramos Licenciadas en Antropología Social para que de esa forma fuéramos completamente aceptadas por el grupo de Ingenieros. Lo único malo es que por ser mujer no fui totalmente integrada en algunas de sus actividades, pero ya se sabía de antemano que el IMP es una Institución muy machista y la gran mayoría que ahí labora son hombres. Pero aun con esos inconvenientes salió la investigación de una manera exitosa para mí y algunos de mis compañeros de trabajo.

La experiencia que viví en este trabajo de campo es muy especial por tratarse de una investigación con Ingenieros en una Institución reconocida a nivel Internacional. Puedo decir que es muy importante la relación con ese otro que a veces le tenemos miedo. Definiendo a ese otro como un “Jefe de Proyecto del Instituto Mexicano del Petróleo”.

*“Si algo queda por hacer es como si nunca se hubiera hecho”.*

*Maquiavelo.*

## BIBLIOGRAFIA

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.

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 teóricometodológico”, 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.

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**

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

- 1. Actividades y percepciones de Jefes de Proyecto**
  - 1.1** Actividades que realizan los Jefes 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 de Proyecto para resolver los problemas de coordinación y ejecución de proyectos.
  - 1.4** Problemas técnicos y organizativos que se presentan a los Jefes 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 de Proyecto entre la estructura organizacional actual y la anterior. Ventajas y desventajas.
    - 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 de Proyecto sobre PEMEX.
- 2. Relación de los Jefes de Proyecto con la estructura institucional.**
  - 2.1.** Estructura de mando, jerarquía para Jefes 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 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 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 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.** 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 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.

### ***Código de clasificación de información 2005***

1. Percepciones de los Jefes de Proyecto.

1.1. Percepciones y comparaciones de los Jefes 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.

### **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.

### ***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 planteo 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 consideró 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 construyó el parque Industrial *La Reforma* que mantiene parte de los laboratorios más importantes del IMP. Para 1982 se creó la Zona Noroeste en los Estados de Nuevo León y Coahuila.

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

Con esta administración se reestructuraron las actividades en la investigación básica y tecnológica y se dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.

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

En 1994 se vislumbra una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación, 169 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 (SIIIMP). El 21 de julio de 2000, el IMP es reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México.

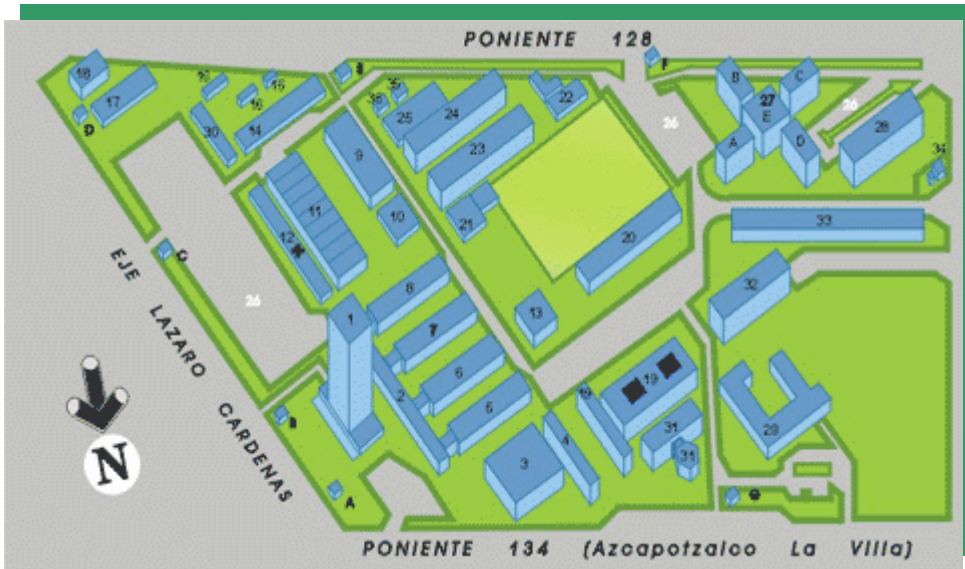
★ **José Antonio Ceballos Soberanis (2005- ?)**



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. 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:



Esquema No. 1 Plano de la Sede del IMP.

<b>1.- Edificio Principal ( Torre Ejecutiva)</b>	<b>12.-Servicios Médicos y Vigilancia</b>	<b>23.-Refinación y petroquímica</b>
<b>2.- Javier Barros Sierra</b>	<b>13.-Conmutador</b>	<b>24.-IBP Provisional</b>
<b>3.- Auditorio Bruno</b>	<b>14.- Almacén General</b>	<b>25.-Estacionamientos</b>
<b>4.- Estudios económicos</b>	<b>15.-Desechos</b>	<b>26.-José López Portillo y Weber (Mixto)</b>
<b>5.- Jesús Silva Herzog</b>	<b>16.- Teleáulas</b>	<b>27.-S.I.P.E.</b>
<b>6.- Exploración</b>	<b>17.-Residencia de PEMEX</b>	<b>28.-Guardería</b>
<b>7.- Juan Hefferan</b>	<b>18.-S.I.P.P.I</b>	<b>29.-Archivo y Correspondencia</b>
<b>8.- Comercialización</b>	<b>19.-Sismología</b>	<b>30.-Atonio Dovalí Jaime</b>
<b>9.- Talleres</b>	<b>20.-Cafetería</b>	<b>31.-Héctor Lara Sosa</b>
<b>10.- Talleres (s/costerna)</b>	<b>21.-Motoquímica</b>	<b>32.-Planta C-1</b>
<b>11.-Plantas piloto (áreas 1, 2 y 3)</b>	<b>22.-Investigación Básica de Procesos</b>	

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.

### ***Definición de roles***

Dentro de las diversas normatividades que regulan y permiten el funcionamiento del IMP 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. 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.

### **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.

## ***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.

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 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. La información de los procesos por competencias y proyecto fueron proporcionados por personal de una Dirección Ejecutiva.

### **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.