



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Construcción y reconstrucción de la identidad como producto de la cultura organizacional en el Instituto Mexicano del Petróleo

Trabajo terminal
Que para obtener el grado de maestría
en Estudios Organizacionales

Presenta:

De Luna Martínez Diana

Director

Germán Vargas Larios



IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades

25 AGO 2010

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,
Col. Vicentina, C.P. 09340,
México, D.F.

Edificio H, 063
Tel.: 58 04 46 00
Ext.: 2740

Índice

Construcción y reconstrucción de la identidad como producto de la cultura organizacional en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)	4
Introducción	4
Problemática.....	7
Objetivo central.....	8
Objetivos específicos	9
Niveles de análisis.....	9
Capítulo 1. Marco teórico.....	11
<u>1.1</u> La organización como sistema sociocultural. Primer nivel de estudio	12
1.1.1. Cultura como variable externa	13
1.1.2 Cultura como sistema.....	18
<u>1.2</u> Cultura como abstracción. Segundo nivel de estudio	23
1.2.1 Cultura Organizacional.....	28
1.2.2 Teoría de las organizaciones	31
1.2.3. Análisis: Teoría y Cultura Organizacional.....	35
<u>1.3</u> Cultura Semiótica: Identidad. Tercer nivel de estudio.....	40
<u>1.4.</u> Conclusiones teóricas	45
Capítulo 2. Metodología.....	48
<u>2.1</u> Espacio de investigación	49
<u>2.2</u> Tiempo de investigación.....	51
<u>2.3</u> Herramientas para la investigación	52
<u>2.5</u> Universo analizado	54
Capítulo 3. El Instituto Mexicano del Petróleo y sus tópicos creadores de identidad como sistema sociocultural.....	55
<u>3.1.</u> Narraciones acerca de la historia del Instituto Mexicano del Petróleo	57

3.1.1. La situación actual.....	68
3.1.2. El hoy a través de la historia en voz de los entrevistados	70
<u> 3.2. La relación del IMP con Pemex.....</u>	78
3.2.1. La sobrevivencia del IMP frente a Pemex.	82
<u> 3.3. Imagen corporativa como vínculo al exterior.....</u>	89
<u> 3.4. Conclusiones generales del IMP como sistema sociocultural.</u>	94
Capítulo 4. Dinámica organizacional, sus referentes estructurales e identitarios.....	97
<u> 4.1 La <i>organización</i> interna</u>	98
4.1.1 Acerca de las estructuras organizacionales.	99
4.1.2. Los principales postulados de la estructura organizacional el día de hoy.....	104
4.1.3. Breve análisis estructural y sus consecuencias para los entrevistados	109
<u> 4.2. La sobrevivencia del grupo especializado.....</u>	115
4.2.1 El grupo de analizado y sus actividades cotidianas.....	117
<u> 4.3 El juego de las identidades.....</u>	126
4.3.1 Generadores de identidad desde la parte formal (campañas de identidad, reconocimiento y valores) y el impacto en los involucrados (identidad organizacional)	127
<u> 4.4 A manera de conclusión para los referentes identitarios</u>	134
Conclusiones generales	137
<u> Conclusiones a partir de elementos teóricos</u>	137
Conclusiones para la dinámica cotidiana.....	142
Bibliografía.....	149
Anexos	155
<u> Encuesta</u>	155
<u> Entrevista.....</u>	158

Construcción y reconstrucción de la identidad como producto de la cultura organizacional en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)

Introducción

El tema de la identidad ha sido retomado para el siguiente estudio como un elemento que compone la cultura de una organización, es decir, en alguna medida está siempre presente en una organización; sea una gran empresa, una micro empresa, de la sociedad civil o perteneciente al rubro de lo informal. De esta manera, se considera a la organización como productora de su propia cultura, en donde uno de los elementos de esta última es la identidad.

El estudio de la identidad en una organización se considera prioridad al ser ésta una herramienta que se utiliza desde la propia administración formal de las organizaciones para orientar comportamientos en el interior al generar identidad entre los involucrados y las ideas básicas con que se presentan y comulga la organización. Aunado a ello, la identidad y sus características subjetivas es moldeada, manejada y construida con base en elementos tomados desde la cultura existente en la organización y que no necesariamente pueden ser iguales a los manejados desde la parte formal de la misma, mas aun cuando se refiere (como en este caso) a organizaciones grandes y complejas, tanto por su número de personal y los espacios en que se localiza. Sin embargo, y para ambos casos, la identidad puede ser un factor determinante al ser manipulada como un elemento básico para la construcción de comportamientos en el interior de las organizaciones.

Considerando que la identidad es un factor visualizado desde la parte formal de las organizaciones y que su construcción y reconstrucción es también producto de la cultura organizacional que la misma genera o maneja. El tema de la identidad es analizado para este caso en una organización del Sector Publico, el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) es un organismo descentralizado para la República Mexicana, sus primeras instalaciones fueron creadas en 1965 por mandato presidencial a través de un decreto. Actualmente, éstas son conocidas como Sede y se

localizan en México, D. F. Con el paso de los años la institución fue extendiendo sus instalaciones a lo largo del país, hacia el momento actual también cuenta con infraestructura en Poza Rica (Veracruz), Ciudad del Carmen (Campeche) y Villa Hermosa (Tabasco) como sus zonas desconcentradas.

En la actualidad su principal función oscila entre la investigación y desarrollo tecnológico así como los servicios técnicos y de capacitación en el rubro petrolero, su principal cliente es Pemex. Es decir, el resultado del trabajo realizado en la institución es en gran parte ofertado a Pemex. Además, y con base en el decreto de creación, el IMP fue creado para brindar bienes y servicios a la paraestatal. Resultado de esta idea que es primordial para el IMP sus esfuerzos administrativos que orientan su rumbo, como la misión y visión, están vinculadas a las necesidades de Pemex.

Actualmente la organización interna del IMP está dividida por zonas y por grupos especializados, estos últimos son quienes trabajan directamente con Pemex ofreciendo y gestionando los servicios tecnológicos y de capacitación. Las especialidades son denominadas: Exploración y Producción; Ingeniería de Proyectos; Ingeniería de Procesos; Seguridad y Medio Ambiente; y Capacitación.

Al igual que el resto de organizaciones pertenecientes al sector público, el IMP ha hecho cambios en la estructura organizacional para mantenerse a la vanguardia en cuanto sus funciones, lineamientos y procedimientos, ello en buena medida como respuesta al contexto en que está inmersa, que para el caso analizado las modificaciones más representativas pueden ser respuesta a la ola que vivió México en la aplicación de la Nueva Gerencia Pública. El ejemplo más claro fueron los cambios estructurales en donde se dejó las estructuras jerárquicas tradicionales con el paso a estructuras planas, es decir, con pocos niveles jerárquicos. Aunque estos cambios fueron realizados hace varios años los estragos y resistencia por parte de los involucrados y principalmente los realizadores de la gestión estipulada por la estructura organizacional siguen presentes y manifestándose con cada cambio normativo a través de los años; o bien, a los cambios que casi siempre son acompañado de los nuevos directores generales y demás personal de altos mandos.

Por parte de los funcionarios de la institución los cambios presentados han sido siempre en busca de obtener resultados para la organización y colocarse como un

aparato de importancia y reconocimiento en el rubro petrolero. Sin embargo, poco se ha considerado acerca de las variables manejadas en el interior de la cultura organizacional, entendiendo de ésta: “los sistemas de valores y los modos normativos que regulan los comportamientos de las personas pertenecientes a un mismo grupo social” (Gimenez, 2007: 27) principalmente de los gestores que trabajan frente al cliente principal de IMP, Pemex.

El IMP vende sus servicios y productos con base en proyectos (propuesta técnica y financiera) que están liderados en su interior por los Jefes de Proyecto (JP) que pertenecen a un área especializada; en gran parte los proyectos son ofertados y vendidos a Pemex. La figura de JP tiene a su cargo la organización y realización de la propuesta, así como la ejecución técnica y administrativa de todas las actividades que impliquen dicho proyecto.

La figura de JP es quien recibe mayormente los embates propuestos desde el ápice estratégico manifestados a través de las políticas generales de la institución y su estructura organizacional, pues deben modificar sus actividades laborales según requieran los cambios; las implicaciones de ello son fortuitas y de peso al observar que son quienes se encuentran enlazados con personal de mandos medios y altos en la organización, mantienen relación constante con personal de Pemex y además tienen a su cargo personal (especialistas) que contribuyen en la ejecución de los proyectos.

Dada la interrelación que el IMP mantiene con Pemex se puede destacar que la actividad que realizan en el IMP y la venta de la misma a través del trabajo de los JP es básica para su existencia, pues es la principal fuente de actividad. Entonces, el trabajo de la figura de JP resulta de suma importancia para la organización. Considerando estas ideas, resulta pertinente indagar en las variables que componen la cultura organizacional en donde se encuentra la figura del JP al interior del IMP y destacando los elementos que responden al tema de la identidad.

De esta manera, el tema de la identidad se vuelve pertinente pues éste es considerado como un elemento que puede ser una de las principales bases de las actividades de los involucrados al orientar sus comportamientos y, cuando por un lado, se intenta moldear desde la parte formal; pero también se encuentra presente, es

construida y reconstruida desde la parte informal, o sea en el interior de la cultura organizacional.

Resulta primordial conocer cómo es que elementos se relacionan en el interior de la cultura organizacional para perfilar los tópicos de identidad que en alguna medida determinan el comportamiento de los JP y sus grupos de trabajo como células básicas para la actividad esencial del IMP.

Asimismo indagar sobre el tema en el interior de la cultura organizacional del IMP con un estudio que trate acerca del conocimiento de las organizaciones de gobierno, que bajo el contexto social, político y económico de la actualidad se caracterizan por ser grandes, complejas y que deben responder a la institución que las crea y cobija desde la gubernatura federal, se vuelve sumamente relevante, más aun cuando se reconoce la necesidad de este tipo de organizaciones por cumplir con sus objetivos particulares y los vinculados a la búsqueda del bienestar social planteados desde las instituciones.

La búsqueda de objetivos particulares de la organización y la correspondencia con su institución son de suma importancia para la nación por ello, los estudios que puedan dar cuenta acerca que las formas organizacionales que en ellas se viven resultan relevantes. Dado lo anterior, el tema de la identidad en el IMP será un ejemplo de una variable básica y notable para los estudios organizacionales. Aunado a lo anterior, el tema de la identidad y su manejo en una organización con las características de complejidad es ya de relevancia en sí mismo para ejemplificar, comparar o simplemente documentar la construcción y reconstrucción como un producto de la cultura organizacional.

El estudio en el IMP se vuelve factible al tener un conocimiento previo de la misma como resultado de estudios realizados con anterioridad en ella. Con base en dicho conocimiento, se ha elegido el tema de la identidad al presentarse como una variable de importancia en el interior de la organización. Asimismo, el acceso continuo siendo por los mismos medios que con anterioridad se establecieron.

Problemática

Con base en el conocimiento previo del personal que labora en la organización como resultado de los estudios realizados se lleva el tema de la identidad para interrelacionarlo con la problemática que sus miembros expresan.

Entre los principales problemas a destacar bajo la visión de los JP relacionados con los directivos y personal general de la organización se encuentran las disyuntivas provocadas por las cuestiones formales y las maneras habituales de laborar en sus espacios y con sus compañeros de trabajo. Es decir, existen diferencias entre las formas de trabajo expuestas desde la parte formal y las usuales entre el personal, principalmente los JP y sus grupos de trabajo. Además, aunque las políticas internas en la organización sufran importantes transformaciones, las formas en la gestión no son modificadas de la mano de éstas, pues en el interior de la dinámica de los grupos de trabajo se juegan muchos más elementos que no se consideran al implementar cambios desde la parte formal y que son de valor para la ejecución de actividades tanto en busca de objetivos como en un nivel subjetivo, por ejemplo la identidad.

La identidad puede definirse como un proceso subjetivo (y frecuentemente autorreflexivo) por el que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo. (Giménez, 2007: 61)

De esta manera se busca indagar en el papel que juega la identidad de los involucrados frente a sus labores, y las demandas que desde la parte formal se explicitan a través de los objetivos, procesos, procedimientos y normas que la organización en su interior expresa.

Objetivo central

- Conocer como se construye y reconstruye la identidad en un grupo especializado en el interior de la cultura organizacional como resultado de los cambios estructurales suscitados en el interior de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar la identidad manejada en el grupo especializado en el interior de los procesos cotidianos laborales.
- Identificar el uso de la identidad para o en la realización de actividades.
- Identificar los postulados de la estructura organizacional formal y su interrelación con el tema de la identidad en la dinámica diaria.

Para indagar en los objetivos enunciados tanto en forma teórica como empírica, se diseñaron los siguientes niveles de análisis.

Niveles de análisis

Los niveles de análisis son 3: la organización como sistema sociocultural; la cultura como abstracción; y la cultura como semiótica. Identidad; Estos son retomados en el Marco Teórico con la intención de desarrollarlos conceptualmente y para que puedan ser llevados y observados en la parte empírica. Para el espacio empírico y tras la imposibilidad de lograr un desdoblamiento de conceptos en las prácticas cotidianas del caso, se crean en dos grandes capítulos: El Instituto Mexicano del Petróleo y sus tópicos creadores de identidad como sistema sociocultural; y Cultura organizacional, sus referentes estructurales e identitarios.

La organización como sistema sociocultural. En el caso empírico la observación de la organización como un sistema sociocultural será posible a través de las narraciones que los actores sociales identifiquen en sus diálogos sobre ésta. Es decir, aunque se entrevista a solo un grupo, las opiniones vertidas en este nivel o apartado de investigación serán realizadas a la luz de todo el complejo organizacional, en donde ellos deben responder a lineamientos claramente estipulados y definidos a través de (por ejemplo) el uso de la estructura organizacional como la parte básica esencial del diseño organizacional, sus objetivos, metas y políticas. Se puede mencionar de este nivel que se conocerán las opiniones del grupo como externos a éste pero como parte del complejo organizacional.

Hacia este momento de análisis se buscará indagar sobre la historia de la institución buscando la relación de ésta con el tema de la identidad de los involucrados. Es decir, como impacta la historia que ellos conocen, manejan o repiten con relación a su identidad. Esta parte también considera la idea de observar a la organización como parte del Estado Nacional, lo que se busca a través de las entrevistas es conocer la opinión de los involucrados acerca del papel que la institución juega y qué significa ser parte de ella, como un generador de identidad.

Segundo nivel de análisis, *la cultura como abstracción*, este nivel es observado en las narraciones que los involucrados describan para su trabajo cotidiano, es decir, las practicas socioculturales o institucionalizadas. Se busca indagar en los motivos acerca de por qué lo hacen de cierta manera.

La cultura como semiótica. Identidad. Es el tercer nivel de análisis, la estrategia para la observación del mismo versa en la involucración con los elementos históricos, físicos, y actividades que denoten o construyan la identidad como parte de sus prácticas socioculturales.

Capítulo 1. Marco teórico

En primera instancia, la idea de este capítulo es dejar en claro los conceptos teóricos que para la propuesta de investigación son útiles en términos metodológicos y que ayudan para el análisis aquí sugerido, para la exposición de éstos se recurre a especialistas del estudio de la cultura desde diversos campos. Con base en la conceptualización, se realiza una propuesta de estudio cultural en las organizaciones, que para el caso particular se trata del Instituto Mexicano del Petróleo.

La propuesta consiste en el análisis de la variable cultura en tres niveles: La organización como sistema sociocultural; cultura como abstracción; y cultura como semiótica. Identidad.

El primer nivel sugerido, la organización como sistema sociocultural se da a la tarea de sustentar las bases para asumir que las organizaciones es un todo complejo, su análisis y observación puede ser abordado de esta manera en su propio contexto como elemento del exterior. Para ello se utiliza el análisis de la variable cultura hacia el exterior. Además de esta manera de observación se asume que en la organización se contienen elementos socioculturales que logran o empapan el conjunto de las prácticas organizacionales. Esta última idea da paso al análisis de la cultura y la estructura en el interior de las organizaciones y con ello se da paso al siguiente nivel denominado cultura como abstracción.

En el segundo nivel, la cultura como abstracción, se brindan los elementos teóricos para analizar la cultura en el interior de la organización, para ello se recurre en primera instancia a algunos de los expertos del tema cultura organizacional. Aunado a esto y como resultado de asumir el análisis en el interior de la organización, se retoman conceptos desde la teoría de las organizaciones en donde también se distinguen definiciones de estructura organizacional.

El último nivel relacionado con el análisis cultural es denominado como Cultura semiótica, Identidad. Aquí se trata de conceptualizar la identidad y la forma que presenta en el interior de la cultura organizacional al ser parte y resultado de las actividades cotidianas en la organización que constituye la investigación.

Asociado a la propuesta anterior y en busca de lograr un vínculo entre los elementos teóricos aquí citados y la realidad vivida por los actores, se incluye una sugerencia metodológica que busca hacer posible la visualización de los conceptos teóricos en las prácticas cotidianas al interior del espacio de investigación.

1.1 La organización como sistema sociocultural. Primer nivel de estudio

La propuesta de investigación para el estudio de la cultura en las organizaciones o los estudios culturales en ellas considera como el primer nivel de análisis observar a la organización como un sistema o como un todo, en donde sus partes se encuentran integradas y son parte de un complejo cultural y social mucho mayor.

La idea básica de este apartado es considerar a la organización como un todo, es decir como un sistema sin todavía indagar de manera precisa en su interior y sus particularidades. La observación de la organización como sistema tiene en principio la finalidad de considerarla como parte de un complejo mayor, que para el caso analizado y citando un ejemplo, puede ser la cultura nacional. Es decir, observar la cultura como variable exterior. Considerar la variable cultura hacia el exterior de las organizaciones refiere a la influencia que el contexto en donde se sitúan tiene en la cultura interior de las mismas. Este tema es únicamente abordado (en el apartado correspondiente) a través de la imagen que ésta representa en la sociedad y para los mismos integrantes pues la imagen que representan las organizaciones es en alguna medida un elemento de la identidad.

La segunda finalidad y siguiente apartado del capítulo refiere a contextualizar el estudio de la cultura como parte de un ente de análisis social y cultural integrados en un espacio complejo o hecho social total que en su interior es representado por las prácticas cotidianas. Es decir, considerando ya las particularidades que en la organización se suscitan. Se busca dejar clara la idea que, la identidad en una organización es construida y reconstruida a la luz de demás procesos suscitados en la misma, y es ésta la principal causa por lo que no se concibe el análisis sin considerar que se encuentra dentro de un complejo o hecho social total: la organización.

Es de importancia recordar que dicho estudio no analizará la organización en su totalidad pero sí la considerará para contextualizar el panorama del grupo de análisis alimentando de las opiniones y visiones de sus integrantes.

De esta manera el estudio da a conocer algunos conceptos desde la antropología y los estudios organizacionales que apoyan la idea de realizar estudios que se inserten en una visión holística a través del análisis de la cultura.

Se sabe que los estudios sobre cultura en cualquiera de los campos que ha sido abordada reconocen que es una variable que puede ser analizada desde diversos niveles, por ejemplo, cultura nacional, local, regional u organizacional. En este sentido hablar de cultura organizacional puede considerar a la cultura como una variable externa, en donde se destacan las afectaciones que la cultura exterior tiene hacia la organización. Este estudio expone la cultura como variable externa aludiendo a los estudios de cultura organizacional que así la mencionan y metodológicamente es llevada a ser parte de la propuesta de análisis, con la finalidad de observar en los hechos empíricos a través del estudio de caso, las variables que muestren los tópicos de identidad que en el grupo analizado se manejan. Con ello se da inicio a visualizar una organización como sistema.

1.1.1. Cultura como variable externa

Esta perspectiva de estudio se puede encontrar dentro de los Estudios Organizacionales los que se caracterizan por ser multidisciplinarios con profesionales como ingenieros, economistas, sociólogos, antropólogos o psicólogos y “la consideramos como una propuesta teórica de reciente formación que presenta características que la distinguen de campos de conocimiento más consolidados y le otorgan su especificidad”. Barba y Solis, 1997:ix)

Siguiendo esta misma corriente de los estudios organizacionales se pueden ubicar otros autores reconocidos en el estudio de la cultura como: Smircich, L. (1983), Hofstede, (1997), Allaire, y Firsirotu (1984), Barba y Solis (1997) éstos proporcionan herramientas para el estudio de las organizaciones desde enfoques culturales.

El estudio de ésta en las organizaciones tiene para Barba y Solis (1997) cuatro significados. Hacia este momento de análisis se exponen los dos primeros:

Tabla. 1.1.1 ACEPCION DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen.
Como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas.
Fuente: Barba y Solis, 1997

Las acepciones de cultura propuestas por estos autores están construidas para el análisis de las organizaciones en tres niveles: individuo-grupo, la organización y la sociedad. Además de considerar elementos organizacionales comunes como: la estructura social, los actores sociales, los fines organizacionales y el medio ambiente (Barba y Solis 1997), ello con la finalidad de proporcionar herramientas metodológicas que ayuden al investigador a analizar el nivel y elementos organizacionales que sean de su interés.

A riesgo de una simplificación acerca de las acepciones de cultura mencionadas, se puede distinguir que, responden a un sistema abierto, es decir, son útiles para analizar la organización como un espacio con barreras permeables que en su interior incluyen elementos del ambiente que les subyace.

Linda Smircich (1983) en su trabajo acerca de la cultura identifica cinco temas principales: *compartive management*, *corporate culture*, *organizational cognition*, *organizational symbolism*, y *unconscious processes and organization* (Smircich,

1983:339) Para el análisis de éstos la autora identifica el uso de la cultura como una variable y como una metáfora.

Los dos primeros temas¹ se insertan en el estudio de la cultura como una variable dependiente o independiente, externa o interna. La perspectiva con que se analiza el primer tema refiere a la cultura *nacional* como un elemento que influye en el desarrollo de la organización a través de las actitudes, pensamientos y formas de los involucrados traídas a ésta desde el exterior. Es decir, la organización es analizada como una extensión del contexto general.

Entre los estudios culturales antropológicos se menciona el desarrollo teórico de Levi- Strauss, está orientado a la búsqueda de estructuras mentales que den cuenta de las generalidades humanas, que aunque se manifiesten de diversas formas culturales. La hipótesis fundamental orienta hacia la existencia de generalidades. “Los productos culturales, a pesar de sus manifestaciones concretas muy variadas, se deben considerar como claves que pueden servir para descifrar el código universal encerrado en el cerebro humano”. (Abravanel, 1992:18). En palabras del autor...

Todo lo que es universal en el hombre corresponde al orden de la naturaleza y se caracteriza por la espontaneidad, mientras que todo lo que está sujeto a una norma pertenece a la cultura y presenta los atributos de lo relativo y de lo particular. (Levi- Strauss, 1985:41)

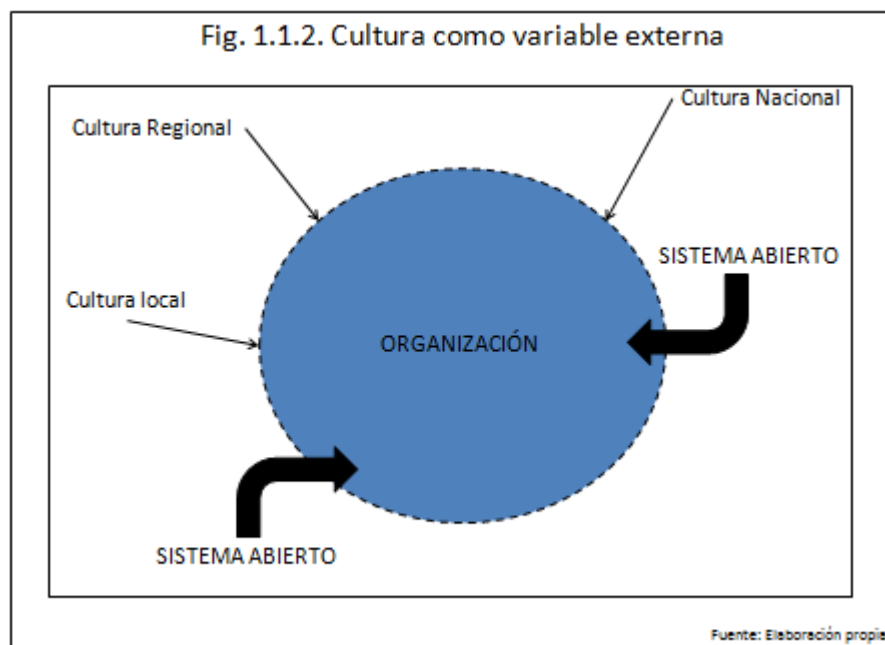
La idea esencial del autor consiste en la búsqueda de generalidades que hablan acerca del hombre de manera natural, es decir, las regularidades que entre ellos existan independientemente de su cultura (como espacio en que se desarrollan) y las instituciones que le subyacen. Sin embargo, para este caso de estudio se retoma que sí existe una importante influencia hacia los individuos por parte de su cultura (como exterior a la organización). Como resultado de estas ideas se puede considerar que:

La organización es un espacio con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a

¹ Los otros tres temas serán abordados a lo largo del capítulo ubicándolos en el espacio de análisis que para esta propuesta de estudio son utilizados.

veces sin saberlo, nos seguimos inventado como actores sociales. (Montaño, 2007:18)

El presente, considera la influencia de las instituciones y la vida social externa a la organización únicamente como una referencia para hablar acerca de las regularidades en los individuos que pueden encontrarse en el interior de la organización como resultado de su ambiente fuera de la misma. Sin embargo, la investigación no se da a la tarea de dar cuenta sobre la dinámica de dicha influencia propiamente. Gráficamente lo observamos en la figura 1.1.2

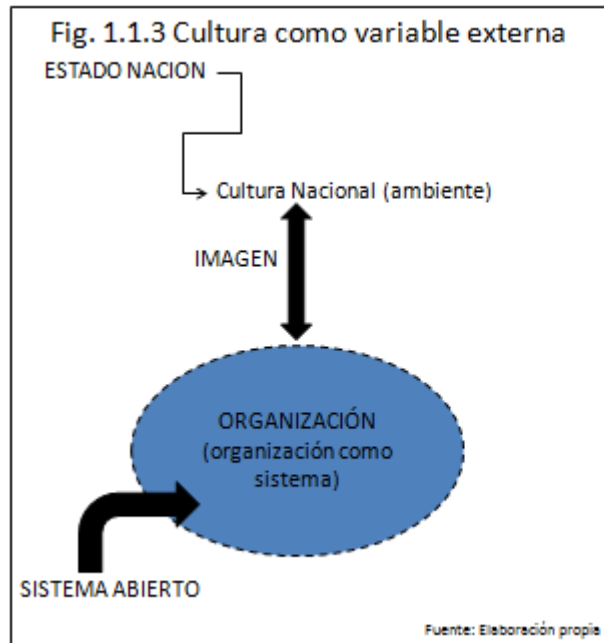


Lo que para efectos de esta propuesta se considera, es que la organización es parte de un contexto que si bien, el análisis no se da a la tarea de indagar o comparar las prácticas culturales exteriores con relación a las interiores, sí considerará a la organización como elemento total al ser parte de una cultura nacional. De donde se reconoce que la cultura nacional impacta en la organización a través de las prácticas que en ella se suscitan como consecuencia de la pertenencia que los involucrados tengan en sus lugares de interrelación fuera del espacio de trabajo. Este trabajo no se dedica al reconocimiento empírico de dicha relación (entre el exterior e interior de la organización) únicamente se menciona como un elemento que está presente en los estudios culturales y que puede ser una veta de estudio posterior.

En esta propuesta de estudio como elemento que compete al espacio exterior de la organización se retoma únicamente la imagen que ella proyecta para sí y para el país, además de ser considerada como un elemento perteneciente al tema de identidad que se refiere y se construye tanto para el interior de la organización como para el exterior de la misma. Es decir, se visualiza como el vínculo entre la cultura organizacional y la nacional, es esta manera en cómo se da a conocer ante la sociedad. Esta idea es reafirmada con la definición de imagen corporativa. “La imagen corporativa se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversores, a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma”. (Ind, 1992:7) Figura 2.1.3

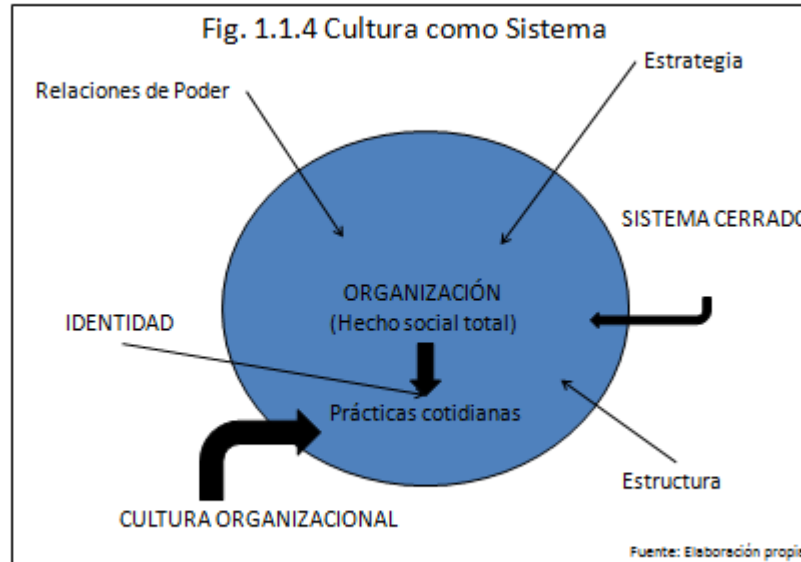
Hacia este momento de estudio se debe considerar que la organización está siendo vislumbrada como parte de la cultura nacional, o bien, y coincidiendo con la realidad a la pertenece, la organización como elemento de una institución que forma parte del Estado-Nación mexicano pero con sus propias particularidades y es la imagen su principal vínculo hacia el exterior.

Bajo este contexto, la organización basa su identidad como “algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias”. (Ind, 1992:3) Como resultado de las ideas anteriores, se busca dar pie a la inserción del estudio de la organización, considerando que ésta, es un ente sistémico que proyecta una imagen como un todo para sí y su contexto como elemento exterior.



1.1.2 Cultura como sistema

La idea básica de este apartado es proporcionar los elementos que apoyan la propuesta de observar la organización como un sistema, es decir, como un espacio en donde se entrelazan diversos elementos afectándose unos a otros. Para ello se ahonda en el concepto de *hecho social total* y sus partes social y cultural. Posteriormente (en el segundo nivel de análisis) la propuesta sugiere el análisis de la cultura como consecuencia del *hecho social total* que es vista a través de las prácticas culturales cotidianas. Es decir, la organización como productora de cultura en un sistema cerrado en donde se encuentran otras variables (estructura, relaciones de poder, estrategia) además de la cultura. De manera sintética la propuesta consiste en analizar la cultura en dos niveles para su estudio: como parte del *hecho social total* y visiblemente a través de las prácticas cotidianas. Gráficamente se puede observar de la siguiente manera:



El segundo tema parte del desarrollo teórico de L. Smircich (1993) bien puede ser inserto en este nivel sistémico de análisis de la cultura, se entiende que el tema que la autora denomina como Coporate Culture identifica las organizaciones como productoras de cultura, en donde las variables que subyacen al completo de la organización como la tecnología o el tamaño son en algún sentido determinadas o controladas. Esta forma de análisis está situada bajo la lógica que la cultura puede ser moldeada o modificada hacia necesidades organizacionales creadas desde una perspectiva funcionalista que rescatan los objetivos de la organización. Cabe destacar que esta perspectiva alude a la observación de la cultura como variable presente en toda la organización, para su análisis se recurre al concepto de *hecho social total*² el cual ayuda para contextualizar acerca de la parte social y parte cultural en el interior de este complejo. Aunado a ello, “el asunto de que se ocupan –los antropólogos sociales– se examina en relación a la estructura social total de que forma parte, ya sea un sistema de parentesco, un rito religioso o una institución política”. (Evans-Pritchard, s/f 31).

² Aunque existen diversos conceptos de organizaciones, se retoma el de *Hecho Social Total* con la exposición de E. Durkheim porque se limita a lo social y lo cultura; no así los conceptos usuales de organizaciones, éstos incluyen muchos más elementos que hacia este momento de estudio propuesto complejizarían de mas, pues lo único que se busca es dejar las bases para reconocer que en una organización existe tanto una parte cultural como una social.

La conceptualización utilizada para *hecho social total* está vislumbrada como un espacio total (la organización) compuesta en su interior principalmente por lo social y la parte de *cultura*. Ambos conceptos como complementos inseparables, incuantificables e inidentificables en el hacer cotidiano. Retomando la idea principal del sociólogo francés, E. Durkheim en su libro *Las reglas del método sociológico* (1895), se considera hecho social como, toda idea o comportamiento compartido por un grupo de manera subjetiva o no que es transmitido de generación en generación a través de los individuos. Este concepto no necesariamente refiere a todas las características de una cosa, pero sí clarifica la idea que un fenómeno o cosa se explica a través de o consolidado con una estructura organizada, como evento de “una realidad organizada por los hombres” (Potter, 1998). Referir al espacio total o hecho social tiene el objetivo de dar cuenta de cómo funciona (para este caso) una organización considerando que ella contiene en sus prácticas cotidianas lo social y lo cultural. La antropología con teóricos como Tylor, Malinowski y Radcliffe-Brown sugieren el uso del concepto sociocultural como que...

integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural. (Abravanel, 1992:5)

Edward Burnett Tylor en su obra *Primitive Culture* publicada en 1871 introduce la idea de totalidad en su exposición del concepto de cultura, el cual es mencionado de la siguiente manera: “Cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, artes, valores morales, leyes, costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1975: 29). Dentro de las atribuciones de este concepto se encuentra su forma sistémica de observar los hechos, o bien de analizar con bases antropológicas las sociedad en su conjunto, en este sentido el concepto era utilizado para poder analizar espacios que integran la civilización o sociedad de estudio por ejemplo, el arte, la religión o la ciencia. Aunado a lo anterior, Tylor distingue a la vez que conjunta, las prácticas sociales como el conjunto de actividades y los productos. “Por un lado tenemos, entonces, el conjunto de costumbres y, por otro, el conjunto de artefactos”. (Giménez, 2005:42)

Para Tylor la cultura es el concepto básico para estudiar el pensamiento y la acción humana, lo cual es posible a través de la observación de la repetición de costumbres pues ésta es la forma de mantenimiento y difusión con lo que se crea y consigue la normalidad de los hechos en una sociedad. Es la forma de conocer concretamente de la cultura.

La antropología funcionalista es una escuela con visualización de sistema sociocultural. Estudia sociedades en su conjunto o bien, las relaciones de los actores sociales como parte del complejo en que se desarrollan. Un representante de importancia para esta escuela es Malinowski quien en el año 1931 describe la cultura como...“La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura”. (Malinowski 1975:85)

Malinowski interpreta este concepto de cultura como un mecanismo que permite a los individuos interpretar en función de su utilidad en busca de la satisfacción personal. Aunque este autor reconoce la importancia de las instituciones en la sociedad como entes dadores de estabilidad social, enfatiza en las decisiones individuales como parte de la vida cotidiana.

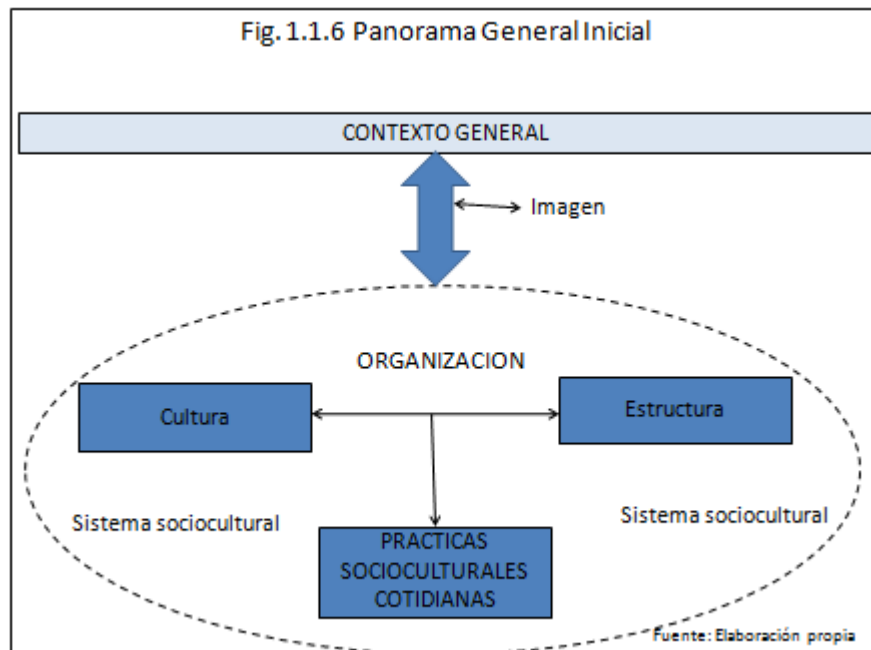
Radcliffe-Brown, influenciado por Malinowski y E. Durkheim desarrolla la escuela del estructural-funcionalismo de donde destaca lo siguiente: “La transmisión de formas aprendidas de pensar, sentir y actuar constituye el proceso cultural que es un rasgo específico de la vida social humana” (Radcliffe-Brown, 1974:13). Sin embargo, para entender la cultura es necesario según este autor el concepto de estructura como un entramado de relaciones interpersonales, enfatiza en la necesidad del orden social, el equilibrio de las relaciones y la trascendencia de los grupos a través del uso y por el uso de la estructura social. A continuación se muestra una tabla (tabla 1.1.5) con las definiciones de cultura más relevantes.

Tabla. 1.1.5 Definiciones de Cultura.			
Autor	Definición	Visualización	Cultura y sociedad
Durkheim	Toda idea o comportamiento	Hecho social: sistema sociocultural	Comportamiento e Instituciones

	compartido por un grupo de manera subjetiva o no que es transmitido de generación en generación a través de los individuos.		
Tylor	Cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, artes, valores morales, leyes, costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad		Costumbres y Artefactos
Malinowski	La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura.		Cultura y Organización social
Radcliffe-Brown	La transmisión de formas aprendidas de pensar, sentir y actuar constituye el proceso cultural que es un rasgo específico de la vida social humana	Estructural- funcionalismo	Cultura y Estructura social
Fuente: elaboración propia con base en los autores mencionados			

Con este pequeño recorrido se busca dejar bases para sustentar que el análisis de la identidad, su construcción y reconstrucción de un grupo especializado en el IMP es un hecho que está interrelacionado con el resto de la organización como parte de un sistema, empapado por variables culturales y sociales en su interior como resultado de su propia dinámica y como parte de la organización. Además de tener presente la idea que, la cultura es más que la propia organización cuando se observa dentro del complejo mayor al que pertenece, en este contexto, la aseveración debe ser entender a la organización como un espacio que proyecta una imagen y genera, construye o reconstruye una identidad en su calidad de espacio de hecho social total.

Estudiar un hecho social cualquiera que sea significa considerar la cultura como maneras de pensar, sentir y creer (Klukckhohn, 1983:33), y la parte social a través del uso de la estructura que subyace a la cultura como el entramado que da orden y forma a los aspectos culturales. Cuando usamos el término estructura nos referimos a “algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes”. Radcliffe-Brown, 1974:18). Hacia este momento de estudio el panorama general se presenta en la figura 2. 1. 6

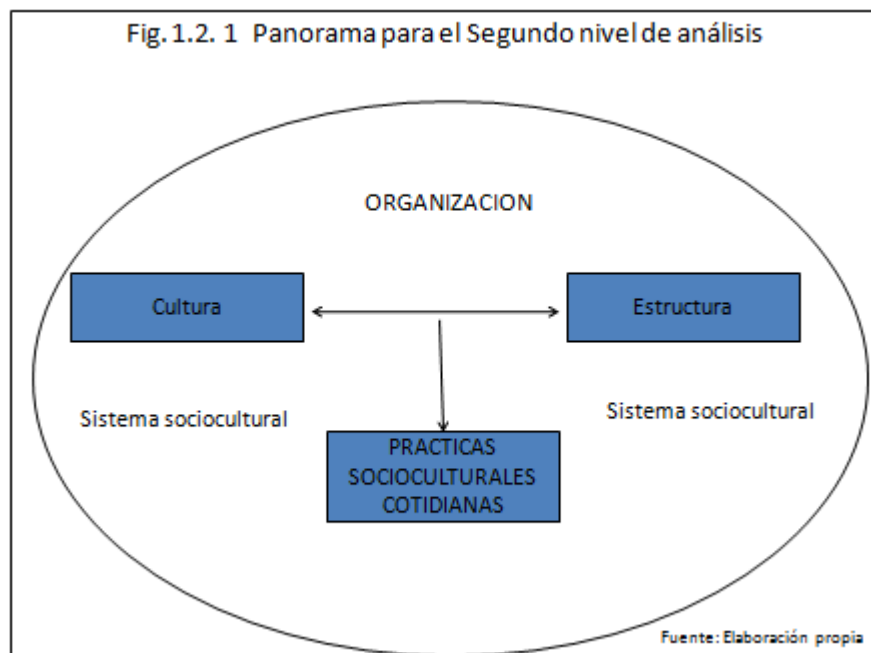


A manera de conclusión, las ideas anteriores buscan dejar las bases para en primera instancia analizar la organización como un ente complejo integral o sistema sociocultural total perteneciente a un espacio mayor o contexto el cual influye y es influenciado (para este caso) a través de la imagen que la organización proyecta para sí y para el exterior. Bajo este esquema se inserta el estudio cultural en la organización y la construcción y reconstrucción de la identidad en la misma, asimismo se constituye la primera parte o primer nivel de análisis cultural.

1.2 Cultura como abstracción. Segundo nivel de estudio.

Con este nivel de análisis se busca vincular a la organización como un ente sistémico para su análisis y situar el estudio en el interior de la misma, destacando que la cultura está vista en dos grandes espacios: la cultura como parte del sistema sociocultural, y vista a través de las prácticas socioculturales cotidianas.

Posteriormente se recurre a la teoría organizacional para analizar desde sus orígenes las vicisitudes que en el interior de las organizaciones se han abordado, ello es retroalimentado con la cultura organizacional propiamente en el interior de la misma, destacando que existen variables socioculturales que son respuesta tanto a la propia cultura como de la estructura orgánica que subyace. En este sentido y retomando lo anteriormente abordado relacionado con estructura, ésta es vista (al igual que la cultura) en dos grandes espacios: como una forma interiorizada que moldea comportamientos sociales; y como la estructura organizacional que en el interior limita o busca orientar actividades. Gráficamente se puede observar en la figura 1.2.1.



Para entender el uso o conceptualización de estructuración primeramente se retoma la idea de estructura social, para ello se recurren a los principales postulados de la teoría social que considera la estructura como “variable explicativa clave y supone que una elucidación lo suficientemente rica y elaborada de las maneras en las cuales las estructuras moldean los resultados sociales, pueden, en principio, brindar una

explicación absolutamente integral”. (Goodin, 2003:32). Es decir, las acciones sociales están en alguna medida determinadas por la estructura que les subyace, consiguiendo “regularidades transhistóricas”. (Cohen, en Giddens, 1987:353)

Esta manera de análisis es uno de los postulados de Hofstede, G. (1997) en su estudio *Cultura y organizaciones. “El software de la mente”*, identifica el primer nivel de cultura como “todos los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación (Hofstede, 1997:34) ... -basados- en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales. (Hofstede, 1999:33).

Volviendo a la teoría social, se recurre a A. Giddens, y su concepto de estructura que es entendido “como conjuntos de reglas y de recursos organizados de manera recursiva, está fuera del tiempo y del espacio, salvo en sus actualizaciones y en su coordinación como huellas mnémicas, y se caracteriza por la ausencia del sujeto” (Giddens, 2006:61). Este concepto es según el autor, un “orden virtual” que hace posible las relaciones de los sujetos, además de darles cierta forma. Brinda las “propiedades articuladoras que consienten la ligazón de un espacio tiempo en sistemas sociales”. (Giddens, 2006:54)

La estructura entonces, (con base en el autor mencionado arriba) es una propiedad articulada carente de sujetos, tiempo y espacio que proporciona lo necesario para que se lleven a cabo las relaciones sociales con base en un orden virtual y de manera recursiva. Sin embargo, cuando se introduce la idea del sujeto dentro del desarrollo teórico de Giddens surge lo que él denomina como estructuración: “Condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia, la reproducción de sistemas sociales” (Giddens, 1998:61) Es decir, en este espacio es en donde los actores sociales a través de su dinámica diaria se empoderan de las propiedades que les da la estructura llevando a cabo sus actividades. “La estructura no tiene contenido distinto: es el contenido mismo, aprehendido en una organización lógica concebida como propiedad de lo real”. (Lévi-Strauss, 1979: 113)

Esta idea de estructuración formulada por Giddens puede ser comparada con lo que Radcliffe- Brown desarrolló en el año 1940 “los componentes o unidades de la estructura social son personas y una persona es un ser humano considerado no como un organismo, sino como individuo que ocupa una posición en la estructura social”.

(Radcliffe-Brown 1974:18) y refiere a la manera recursiva mencionada por Giddens como “la continuidad de las formas en la vida social depende la continuidad estructural, es decir, cierto de continuidad en las disposiciones de las personas entre sí”. (Radcliffe-Brown 1974:18) la repetición de las actividades es lo que construye la vida social y es muestra de la estructuración.

La teoría estructuracionista se refiere exclusivamente a las potencialidades constitutivas de la vida social: las capacidades humanas genéricas y las condiciones fundamentales que generan y configuran en una multiplicidad de formas empíricamente discriminables el transcurso y el resultado de los procesos y acontecimientos sociales (Cohen, 1987:359)

A continuación se presentan algunas definiciones de estructura, su escuela y autor.

Fig. 1.2.2. Definiciones acerca de estructura.			
Escuela	Autor	Elementos característicos	Concepto
Estructura social	Radcliffe- Brown	Individuo Forma recursiva	Algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes.
Estructura	Lévi-Strauss	Sin contenido propio	No tiene contenido distinto: es el contenido mismo, aprehendido en una organización lógica concebida como propiedad de lo real
	Goodin	Variable explicativa	variable explicativa clave y supone que una elucidación lo suficientemente rica y elaborada de las maneras en las cuales las estructuras moldean los resultados sociales, pueden, en principio, brindar una explicación absolutamente integral
	Heritage	Regularidades transhistóricas	
	Giddens	Orden virtual Propiedad articuladora	Como conjuntos de reglas y de recursos organizados de manera recursiva, está fuera del tiempo y del espacio, salvo en sus actualizaciones y en su coordinación como huellas mnémicas, y se caracteriza por la ausencia del sujeto
Estructuración	Giddens	Sujeto Continuidad	Condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia, la reproducción de sistemas sociales
	Cohen	Producción y reproducción de la vida social.	La teoría estructuracionista se refiere exclusivamente a las potencialidades constitutivas de la vida social: las capacidades humanas genéricas y las condiciones fundamentales que

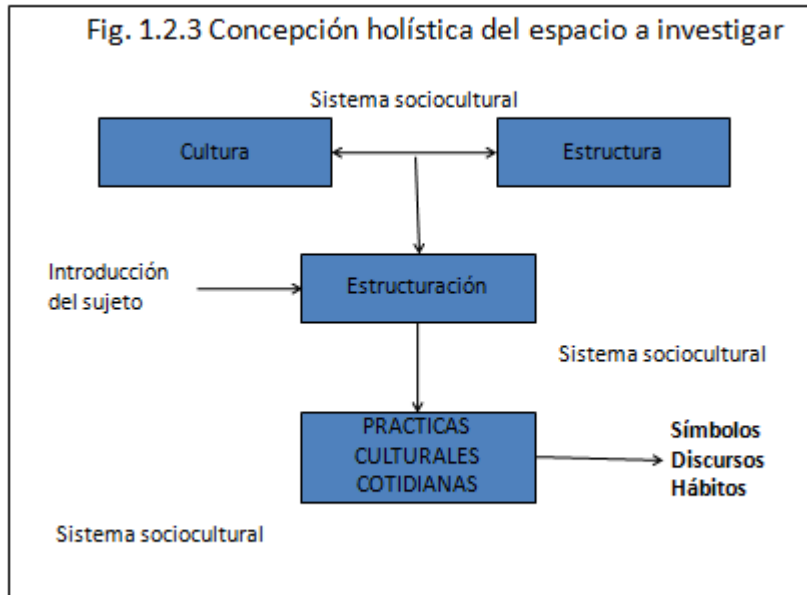
			generan y configuran en una multiplicidad de formas empíricamente discriminables el transcurso y el resultado de los procesos y acontecimientos sociales
Fuente: elaboración propia con base en los autores mencionados			

La relación cultura-estructura retoma el planteamiento de A. Giddens referente a la conceptualización de estructuración como primer elemento que sirve para conocer la cultura a través de las prácticas cotidianas de los actores sociales en su espacio total.

El planteamiento sugiere que el espacio social a analizar está consolidado o compuesto por una parte cultural y una parte estructural que en alguna medida determina las formas que adquiere la cultura. La cultura la podemos observar a través de discursos, valores, hábitos y formas de pensar que están determinados y consolidados con el paso del tiempo a través de las prácticas cotidianas. “Las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes ideacionales –prácticas culturales cotidianas-³ (es decir, sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización”. (Abravanel, 1992:11)

Para efectos del estudio se considera el espacio a investigar como un todo integrado, o bien, con una concepción holística en donde se toman la cultura y la estructura como elementos que configuran la estructuración al introducirse el sujeto, y es este concepto el que se utiliza para conocer las prácticas culturales cotidianas que son, a su vez respuesta a la cultura y la estructura. O bien, como lo que Hofstede denomina como cultura dos, “es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social, en el cual la han aprendido”. (Hofstede, 1999:33). La siguiente figura 1.2.3 resume algunas ideas anteriores.

³³ Aportación propia



Hacia este momento debe entenderse la estructuración como lo que Barba y Solis (1997) denominan para estructura social, se refiere a los “modelos y regularidades de las relaciones existentes entre los participantes de una organización, que se expresan a través de las estructuras organizacionales”. (Barba y Solis 1997:47) Y es este espacio en donde la cultura es también expresada.

Se concluye que la variable cultura está presente como un todo al analizarse como una variable del sistema sociocultural con una visión holística; también, la cultura es representada en ciertas prácticas llamadas culturales vistas en símbolos, discursos y hábitos. Sin embargo, para acercarse más a fondo al estudio de la cultura en las organizaciones con esta doble presencia es necesario retomar los *estudios organizacionales* ya que son éstos los que toman la variable en el interior de las organizaciones, y en algún sentido representan también dicha visión holística.

1.2.1 Cultura Organizacional

En este pequeño apartado se hablará de la cultura organizacional como una variable interna sin influencia ni afectación del exterior, es decir, la organización como generadora de su propia cultura percibida a través de las prácticas de sus integrantes.

Esta idea es apoyada con el análisis metafórico que realiza L. Smircich (1983) en donde inserta los tres temas siguientes (organizational cognition, organizational symbolism, y unconscious processes and organization); esta perspectiva aborda el estudio de la cultura como que las organizaciones son cultura y no solamente la tienen. “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.” (Smircich,1983: 347). La organización es vista como un todo complejo o sistémico que produce sus propias creencias, valores, formas de actuar y sentir en su hacer cotidiano.

Siguiendo esta misma línea Allaire, y Firsirotu, (1984) exponen un esquema para el estudio de la cultura basado en tres componentes íntimamente ligados: Un sistema socioestructural, un sistema cultural y los empleados particulares.⁴

Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección de reclutamiento y formación, etc.).

Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). (Allaire y Firsirotu, 1984:30)

En este nivel de análisis se retoman también los puntos 3 y 4 expuestos por Barba y Solis (1997) para el estudio de la cultura. A diferencia de los puntos anteriores de los mismos autores (1y 2), los ahora mencionados refieren al estudio de la cultura como un sistema cerrado.

⁴ El componente faltante será abordado a lo largo del capítulo ubicándolos en el espacio de análisis que sea requerido para esta propuesta.

Fig. 1.2.4 ACEPTACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL	TIPO
Como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo.	SISTEMA CERRADO PROCESO
La cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma (Barba y Solís, 1997:vii)	SISTEMA CERRADO PROCESO
Fuente: Barba y Solís (1997); y Barba (2002)	

Esta perspectiva de estudio se puede encontrar dentro de la escuela de los Estudios Organizacionales. Por ejemplo, el estudio de la identidad es un tema recurrente en los estudios organizaciones, éstos retoman la variable cultura y la multidisciplinariedad de la antropología, sociología y psicología (por mencionar algunas). Retomando algunas ideas de Gilberto Giménez (2007) se puede argumentar que aunque este tema está presente en los estudios sociales desde el inicio de su historia, no han sido explícitos sino hasta los años ochentas cuando se hacen estudios de identidad, y es hacia este momento en donde dicha palabra forma parte del vocabulario en los estudios sociales. Los estudios organizacionales retoman dicho concepto considerando que “la identidad es inseparable de la idea de cultura, debido a que las identidades sólo pueden formarse a partir de las diferentes culturas y subculturas a las que se pertenece o en las que se participa” (Giménez, 2007:54).

Sin embargo, indagar en éstos temas tomados por los estudios organizacionales es retomar su parte teoría básica esencial que se denomina Teoría de la Organización la cual se destaca por su intento de analizar y explicar a las organizaciones con el objetivo de llevar a la realidad dicho conocimiento a través de soluciones que mejoren

las condiciones laborales y objetivos de la organización. “Se podría afirmar que como disciplina social intenta explicar los principios estructurantes y estructurales de la acción colectiva que se desarrolla en las organizaciones. (Barba y Solis, 1997:viii)

Aunado a lo anterior la teoría de las organizaciones es el primer paso introductorio tanto teórico como empírico para conocer el interior de las organizaciones así como las formas en que éstas han sido estudiadas, analizadas y las variables que en ello se han destacado.

1.2.2 Teoría de las organizaciones

La teoría de las organizaciones tiene sus inicios a finales del XIX con la Administración científica, posteriormente surgen las escuelas de: Relaciones humanas; Burocracia; Comportamiento; Contingencia y Nuevas relaciones humanas, éstas componen al día de hoy la teoría de las organizaciones. Además, son el primer paso para la consolidación de los estudios organizacionales que es en donde se sitúan los estudios culturales.

Para efectos de esta investigación se retomarán algunas ideas de prioridad para las escuelas: Administración científica, Relaciones humanas y Burocracia. Aunque no se ahonda en ellas, son funcionales para establecer elementos de importancia que hasta el día de hoy siguen presentes en las organizaciones y que en alguna medida son componentes de la cultura organizacional al ser elementos observables en la cotidianeidad; también, es el primer gran acercamiento al interior de las organizaciones.

Históricamente el estudio de y en las organizaciones es respuesta a una búsqueda de eficiencia y eficacia deseada por los dueños o la parte gerencial deslindada principalmente a los participantes o colaboradores de la parte operativa en la organización, ello con el firme objetivo de reducir costos e incrementar el beneficio económico para los dueños o socios de dicha firma.

Recordemos que dicha propuesta tiene sus inicios a principios del siglo XX con la administración científica y/o taylorista, ésta basa su principal postura en la disminución tiempos y movimientos buscando con ello el máximo aprovechamiento de recursos,

esta idea, está experimentada y consolidada con variables pertenecientes a la parte interna de la organización de tal suerte que se considera solamente el interior y las posibles modificaciones en dicho espacio. Barba y Solis (1997) denominan a esta forma de estudio en las organizaciones como una metáfora mecánica, la cual retoma modelos de la física; ve a la organización como autosuficiente, independiente y que puede resolver sus problemas a través de la estructura interna y las actividades laborales en las relaciones formales.

La propuesta del ingeniero americano Frederick Taylor, conocida como *la administración científica del trabajo*, fue el instrumento que permitió a los empresarios, apropiarse del saber artesanal, sujetar a la fuerza del trabajo en un mismo taller o fábrica, parcializar la producción y capacitar en función de la especialización, la disciplina y la docilidad (Coriat, 1985 en Barba y Solis 1997:9)

La aportación de Taylor en la organización fue “el estudio de tiempos y movimientos que comprende las fases siguientes: mediante el registro y análisis detenidos de los movimientos de una tarea específica se reduce el proceso de trabajo total a simples operaciones, las cuales pueden aislada y conjuntamente cronometrarse” (Mouzelis,1975:90), con ello se eliminarían los tiempos y movimientos innecesarios para posteriormente estandarizar todas las actividades en busca de la racionalización laboral en las actividades más simples.

Con este trato a los trabajadores se busca garantizar el aumento de la productividad y la acumulación de capital a través de la limitación y docilidad del obrero, lo que en su momento provocó que los trabajadores realizaran sus actividades como una extensión de la maquina y dejando de lado la parte humana, por ejemplo los sentimientos.

Posteriormente hacia la década de los 30 y 40 s´ siguiendo la misma lógica de búsqueda de eficiencia y eficacia en el interior de las organizaciones surgen estudios realizados en principio por los psicólogos industriales...

Trataron de investigar problemas tales como el de cómo elaborar tests para la selección del mejor hombre a la vista de una tarea concreta; el de cómo determinar si un individuo trabaja con eficiencia plena; el de en qué medida se ve

afectado su rendimiento por la temperatura, luminosidad, humedad, ruidos, etc.
(Mouzelis: 1975: 105)

Este movimiento es conocido dentro de la teoría de las organizaciones como la escuela de *Las relaciones humanas*, su principal definición la podemos entender como que “hace referencia a los estudios que tratan de examinar empíricamente el comportamiento humano en los marcos organizacionales (principalmente industriales).
(Mouzelis: 1975: 106)

Dicha escuela tiene su inicio con el trabajo de la Western electric’s Hawthorne plant que comienza en año de 1924 y termina en 1945 y puede considerarse también que es el punto de partida para posteriores investigaciones sociológicas y es el primer acercamiento puro hacia la antropología pues este estudio retoma como método de análisis la etnografía, es decir la descripción de los hechos con base en la observación.

“Es este el primer estudio que se realiza empíricamente, su principal pretensión es relacionar el trabajo del obrero con variables tales como la luminosidad, fatiga y otras parecidas”. (Mouzelis, 1975:106) de tal suerte que la organización se vuelve un laboratorio en donde se consideran variables dependientes e independientes con miras a la aplicación de metodología usada para las ciencias exactas. Sin embargo, y tras dos años de investigación resulta de importancia la parte subjetiva que los investigados imprimen a cada una de sus respuestas. Esta aparición modificó las investigaciones cambiando dichas variables por cuestionarios que toman en cuenta las actitudes y sentimientos de los hacia ese momento entrevistados. Hacia el año 1928 Elton Mayo (Gillespie 1993) realiza estudios en la Western electric’s Hawthorne plant, es él quien toma la decisión de aplicar los estudios (arriba mencionados) de carácter psicosocial.

Después de tres largas fases de investigaciones con el personal de la organización, concluidas en el año 1932, los resultados revelan que los individuos además de tener una historia personal que en alguna medida determina su comportamiento, éste también es afectado por el grupo al que pertenece en el interior de la organización. Su forma de comportamiento sigue conductas estructurales y culturales del grupo al que se adscribe.

De este modo, el obrero deja de ser contemplado como ente psicológico asilado para serlo en calidad de miembro de un grupo, es decir, como individuo cuyo comportamiento viene en gran medida determinado por los valores y normas del grupo al que pertenece. (Mouzelis, 1975:108)

Estos valores y normas traídos al estudio de las organizaciones desde la escuela de *las relaciones humanas* son los elementos que se consideran al día de hoy como parte de los estudios culturales. “Fueron las Relaciones Humanas las que incorporaron el término cultura en su vocabulario e incorporaron las entrevistas y las observaciones de las interacciones en los escenarios específicos del trabajo, anticipándose por varios años a la cultura organizacional estudiada a partir de los años ochenta. (Barba y Solis 1997:55)

Entre las principales atribuciones a la teoría de las organizaciones por parte de esta escuela es el reconocimiento de la estructura informal, la que podemos entender como, “principalmente los valores y pautas de comportamiento no derivados de las reglas formas sino emergidos naturalmente de la interacción del grupo de trabajo”. (Mouzelis, 1975:109)

Hacia el año 1929 surge la nombrada escuela de la *Burocracia* principalmente como resultado a la crisis económica en los Estados Unidos (Ibarra & Montaña 1986) y con los aportes teóricos de Weber de quien se considera el concepto de racionalidad como fundamento explicativo de las organizaciones y particularmente en la burocracia moderna. (Barba y Solis, 1997:58). Sin embargo, el auge de dicha escuela es a partir de la segunda Guerra Mundial, que con base en (Mouzelis 1975: 46) se destacan algunos de los principales postulados de la misma:

- Alto grado de especialización.
- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad.
- Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.

- Clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros.

Con la implantación de dichos postulados se pretendía también obtener la máxima eficacia y eficiencia pues se tiene la intención de gobernanza con base en “racionalidad respecto de los objetivos organizacionales, precisión en las actividades laborales, rapidez, nula interpretación hacia la regla, continuidad en los puestos laborales, estandarización de procedimientos, reducción del conflicto al seguir la regla y no a las personas” (De la Rosa, 2008) por mencionar algunos. Se busca el control basado en la parte técnica laboral.

En el año 1949 Merton, aporta a la escuela de la burocracia el concepto de *función*⁵ considerando que la organización está racionalmente organizada pues “La acción oficial suele tener lugar dentro del entramado de reglas preexistentes de la organización” (Merton, 2002: 275). Es decir, la organización está orientada hacia las reglas oficiales. Sin embargo, “la tesis central de su análisis es que las estructuras burocráticas continuamente crean condiciones para modificar esas estructuras”. (Barba y Solis 1997:58) Con esta idea se clarifica que el planteamiento inicial de la burocracia es solo un modo *ideal*, “es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan lógicamente en una forma precisa y consistente; pero en una forma que, en su pureza ideal, no se encuentra nunca en la realidad”. (Mouzelis 1975:45) Cuando se intenta llevar esta forma a la gestión por parte de los operativos siempre será modificada creando las *disfunciones latentes* descritas como “las consecuencias no anticipadas del comportamiento social que contribuyen a los arreglos estructurales. (Barba y Solis 1997:58)

El tercer concepto introducido por Merton (2002) es *disfunción* del que se puede interpretar como los resultados que disminuyen la adaptación al sistema dado disminuyen el acceso a los objetivos finales de la organización.

1.2.3. Análisis: Teoría y Cultura Organizacional.

⁵ El primero de los tres conceptos introducidos por el autor. Los siguientes son: *funciones latentes* y *disfunción*.

La idea básica de este apartado es ubicar el uso de la cultura dentro de la organización junto con los postulados principales de las escuelas descritas arriba como parte de la teoría de las organizaciones, con ello se intenta continuar la propuesta para el análisis de las organizaciones. Desde la teoría de las organizaciones se destaca lo siguiente en la figura 1.2.5

Fig. 1.2.5. Principales elementos de las escuelas descritas

Escuela	Administración Científica del trabajo	Relaciones Humanas	Burocracia
Conceptos e ideas relevantes	Forma de organización basada en el control del proceso de trabajo por parte de la gerencia.	El reconocimiento del individuo como ser humano. Las relaciones informales.	Tipo ideal de burocracia. Definición de organización burocrática.
Elemento de la organización emblemático del enfoque	Racionalización de los procesos productivos.	Estructura informal.	Estructura formal y reglas impersonales.
Nivel de análisis	Individuos, procesos productivos, puesto de trabajo.	Individuos, grupos pequeños, procesos productivos, organización.	Organización individuos y grupos.
Aspectos metodológicos	Observación y experimentación de estudios de tiempos y movimientos.	Observación de grupos pequeños, entrevistas y discusiones de grupo.	Estudio de caso.

Fuente: De la Rosa, 2007

La propuesta consiste en trasladar el concepto de cultura al interior de la organización como los patrones seguidos por los trabajadores en su dinámica diaria. “la cultura es un componente del sistema social, que se manifiesta en los comportamientos (razón de vivir) y en los productos de ese comportamiento”. (Barba; Solis 1997:194).

Desde la antropología social se considera esta forma de ver la cultura como una *forma abstracta* (Giménez, 2007) que surge desde la corriente histórica y cultural de la cual el antropólogo estadounidense de origen alemán Franz Boas (1858-1942) fue inicialmente el principal exponente. Hacia 1930 y 1950 esta forma de ver a la cultura se puede resumir de la siguiente manera:

La atención de los antropólogos se desplaza de las “costumbres” a los “modelos de comportamiento”, y el concepto de cultura se restringe circunscribiéndose a los sistemas de valores y a los modelos normativos que regulan los

comportamientos de las personas pertenecientes a un mismo grupo social. (Giménez, 2007:27)

Sin embargo, el estudio de la cultura en la organización debe considerar los postulados de las escuelas de la teoría de las organizaciones. La escuela *la administración científica del trabajo*, busca la eficiencia y eficacia de la organización enfocada todo el tiempo hacia la parte interna de ésta, y principalmente en su parte formal de la estructura.

Esta idea que aunque tuvo su principal auge en principios del s. XIX es vigente en la actualidad, pues es bien sabido que las organizaciones siguen buscando la eficiencia, eficacia, la máxima producción y logro de objetivos por medio de (principalmente) la puesta en marcha de ciertas actividades respondientes a la estructura organizacional. En este momento de análisis el entendimiento del concepto de estructura está basado en las siguientes definiciones mencionadas en la figura 1.2.6

Fig. 1.2.6 Conceptos de Estructura organizacional formal

Merton, 2002:275	Mouzelis, 1975: 417	Mintzberg, 1999:34	Daft, 2005
Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización	La organización formal, hace referencia a las reglas oficiales y al comportamiento por ellas establecido.	La estructura de la organización significaba una serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal	La estructura organizacional es porque está orientada a la búsqueda de mejores resultados para la organización o empresa de que se trate asumiendo las necesidades del momento para seguir siendo eficientes o mejorar según sea el caso

Fuente: Autores mencionados

La escuela de *la burocracia* pone su mayor énfasis en esta forma de conceptualizar la estructura, con base en ella se intenta crear una manera estandarizada de laborar en lo individual y los grupos. La estructura funge como una suerte de guía que busca orientar el trabajo. Sin embargo, como se mencionó

anteriormente esta forma es modificada cuando se intenta llevar a la realidad pues aunque esté estratégicamente pensada siempre será modificada.

Retomando que las formas dadas a través de la estructura formal son ideales. La propuesta aquí descrita consiste esencialmente en abrir el abanico de posibilidades a tomar en cuenta para la creación de la estructura formal, por ejemplo la necesidad de considerar las prácticas cotidianas de los trabajadores como uso y manifestación de su cultura. “Las estructuras de significación basadas en una sola racionalidad dominante anulan el valor de novedad de los acontecimientos”. (Schvarstein, 1998:91). Sin embargo, la estructura formal utilizada en las organizaciones está casi siempre y únicamente orientada a los objetivos de quienes son parte del ápice estratégico, o lo que ellos llaman cultura “en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma” (Barba y Solis, 1997:vii) dejando de lado lo que reconoció la escuela de *las Relaciones humanas*, es decir la parte humana de los individuos.

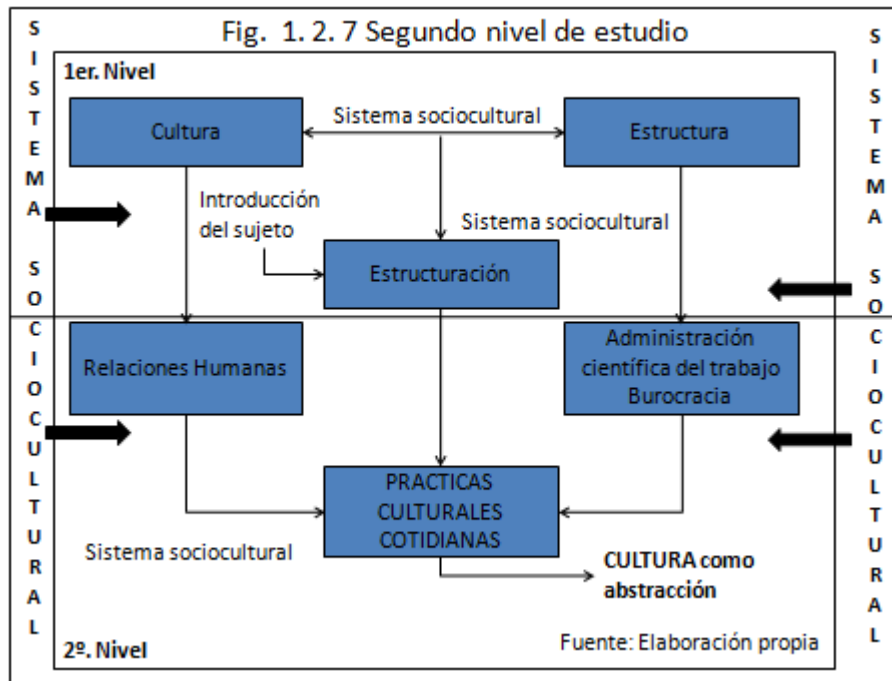
El reconocimiento de la escuela de *Las Relaciones Humanas* con base en su metodología empírica indaga en el espacio creado por los hombres como resultado de sus necesidades por convivir e interrelacionarse con sus allegados en el espacio laboral. Esta escuela aportó acercamientos importantes al hombre llegando a considerar también sus sentimientos y las *formas* que a los individuos, en el grupo o la integración de éstos crean sentidos y significados necesarios que hacen parte de su vida laboral y que en algunos momentos son opuestos o de alguna manera contradicen o retroalimentan lo que se plantea a través de la estructura organizacional formal. Aunque inicialmente este espacio fue nombrado y tratado como la estructura informal, posteriormente se pudo aseverar que “Las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones”. (Mintzberg, 1999:35) En este espacio se manifiestan las prácticas culturales cotidianas, de las cuales podemos mencionar que son por sí mismas independientemente a lo demandado por parte de las estructuras (formal e informal) pero sí les toman elementos para crearse.

Como resultado de las ideas anteriores en donde se destacan algunas de las variables existentes y estudiadas como parte de las organizaciones y que involucran la dinámica cotidiana de los involucrados; y con base en el siguiente concepto de cultura organizacional. “La cultura organización es una estructuración específica de los elementos culturales, de valores, normas y percepciones sociales resultado de las relaciones que se suscitan al seno de una organización...” Tejera (2005:3) Se sugiere el siguiente concepto de cultura, considerando que éste retoma intrínsecamente postulados de la teoría organizacional y amplía el panorama de estudio.

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

Como conclusión de este nivel de análisis propuesto se menciona que la cultura organizacional está presente en el complejo de la organización como una variable del sistema sociocultural, en este sentido se puede interpretar que la cultura es analizada como un todo que es parte de la organización. Aunado a ello, se sugiere que ésta también se encuentra internamente en la organización como una abstracción que es posible visualizar a través de las prácticas culturales cotidianas.

Para el análisis de las prácticas culturales cotidianas se retoma la teoría de las organizaciones y sus escuelas de: Administración científica del trabajo y Burocracia éstas como elementos que ayudan al entendimiento de lo demandado desde la parte formal y sus efectos en las prácticas culturales cotidianas. Aunado a ello, la escuela de las Relaciones humanas es retomada para recuperar elementos subjetivos de los actores sociales y su relación con las prácticas culturales cotidianas. Gráficamente se resume de la siguiente manera en la figura 1.2.7.



1.3 Cultura Semiótica: Identidad. Tercer nivel de estudio

Al observar la cultura organizacional a través de las prácticas, discursos, valores y hábitos, se reconoce que en ellas se pueden identificar diferentes temas o variables que matizan dichas actividades, por ejemplo: el poder, la estrategia, o como en este caso el tema de la identidad. Por ello, se hace explícito que este es el nivel más bajo de análisis para la cultura y en ese se analizarán los matices que hablen acerca de la identidad.

En este apartado de análisis es en donde se plantea que en el interior de las prácticas socioculturales cotidianas existen algunas que adquieren significados simbólicos, los que surgen para orientar, reafirmar o crear actividades principalmente en el interior de los grupos. “Su rasgo reside en la posibilidad de que los hombres puedan significar y resignificar el mundo por lo regular atribuyendo a objetos o comportamientos cuya pertinencia opera dentro del colectivo”. (Mendoza y García, 2004:113)

Este espacio de estudio puede ser considerado como una de las partes de la cultura en la organización o un sistema ideacional en donde “la cultura se construye entonces con *concepciones del mundo* y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales

o una estructura mental profunda y subconsciente”. (Abravanel, 1992:15) La cultura es vista como un mecanismo que orienta formas de actividades a través de lo simbólico y estructuras mentales, creando discursos y hábitos en lo cotidiano. Este momento de análisis describe la cultura vista a través de formas simbólicas. Sin embargo, para efectos deseados se considera esta parte simbólica únicamente en el interior de las prácticas socioculturales cotidianas y sus referentes que se relacionen con la identidad.

El antropólogo Claude Lévi-Strauss influenciado principalmente por E. Durkheim y M. Mauss desarrolló estudios de estructuralismo y mitología (principalmente) destacando que la cultura son conductas y esquemas lingüísticos vistos en los patrones comunes de los individuos. En su obra *Las estructuras elementales del parentesco* (1950) y con base en estudios etnográficos y la fenomenología de la lingüística desarrolla que:

Toda cultura puede ser considerada como un ejemplo de sistemas simbólicos; en un primer rango que ubica el lenguaje, las reglas matrimoniales, los contactos económicos, el arte, la religión. Todos estos sistemas representan ciertos aspectos de la realidad psíquica y de la realidad social y, aún más, las relaciones que esos dos tipos de realidades mantienen entre ellos y que mantienen también con los sistemas simbólicos. (Levi- Strauss, en Reyes 2008:36)

La idea esencial de Lévi- Strauss es ver la cultura como un sistema simbólico. Esta idea es en alguna medida retomada por el antropólogo estadounidense Geertz C. quien considera la cultura en una *fase simbólica* (Giménez, 2007) o como lo expresa él mismo, “el concepto de cultura que propongo... es esencialmente un concepto semiótico”. (Geertz, 1997: 20)

Aunado a lo anterior el mismo autor desarrolló sobre cultura en su obra *La interpretación de las culturas* (1987⁶), que ésta es definida como: “Sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida.” (Geertz en Reyes, 2008:61) A diferencia del nivel anterior de este espacio teórico, ahora se considera el concepto de cultura como semiótico, en donde pierde la

⁶ Escrita primeramente en ingles en el año 1973

búsqueda de generalidades para situarse en un espacio interpretativo particular que considera...

... el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (Geertz, 1997:20)

Por el lado de los estudios organizacionales, la propuesta de Allaire y Firsirotu (1988) bien puede ser retomada en este momento al observar las particularidades de lo simbólico. Estos autores denominan los *empleados particulares* al tercer componente de su esquema para el análisis de la cultura.

Los *empleados particulares*, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido... El tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. (Allaire 1992:32)

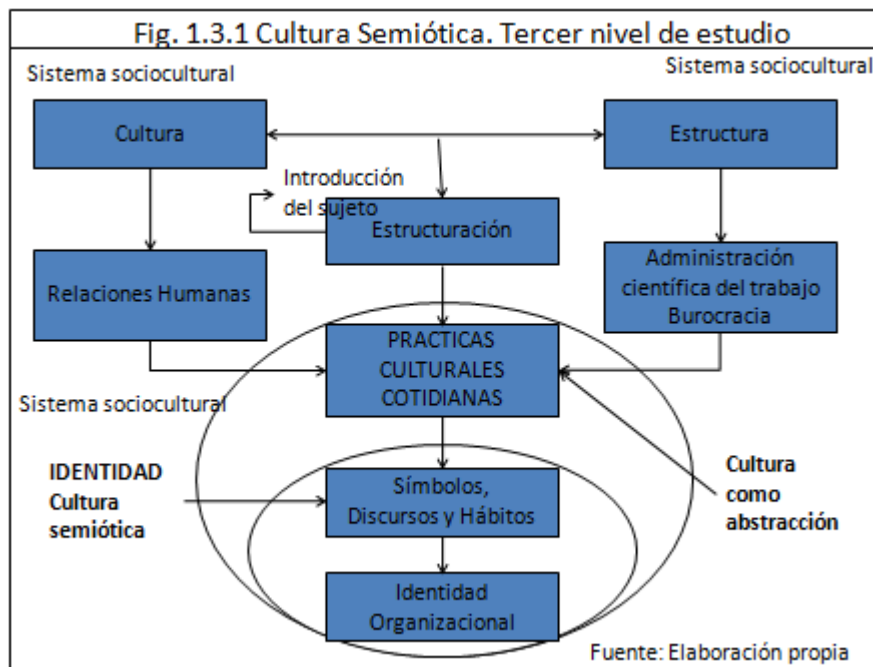
El antropólogo y sociólogo estadounidense Leslie A. White es en alguna medida considerado también estudioso de lo simbólico, él agrega que lo simbólico es o debe ser siempre explicado por el investigador en términos del mismo complejo en que se sitúa el simbolismo. Expresa que es necesario “hallar la inteligibilidad de los objetos observados, y muy frecuente el nivel de significación de los fenómenos se encuentra precisamente en el contexto en que estos aparecen y no en ellos mismos (White, 1975:139) Para él lo simbólico está o puede ser representado a través de ideas, actitudes, actos u objetos, lo que bien puede ser nombrado como *rasgo cultural*. Lo anterior se resume con su concepto de cultura. “un simbolado es un contexto extrasomático (es decir, un rasgo cultural) debe siempre ser explicado en términos de su relación con otros simbolados del mismo contexto”. (White, 1975:145)

El cuarto tema de análisis en las organizaciones sugerido por de Linda Smircich (1983) en su propuesta de estudio es llamado organizational symbolism, éste es parte del análisis metafórico y se puede interpretar como que “las organizaciones son el

modelo de discurso simbólico. La organización es mantenida por modos simbólicos como la lengua que facilitan significados compartidos y la realidad compartida”. (Smircich, 1983:342)

Dado el análisis anterior relacionado con la cultura se puede afirmar que, utilizada como forma abstracta tiene su manifestación en las formas de ver el mundo que se traducen en comportamientos que, dependiendo del espacio analizado tendrán cierta influencia de su exterior como rasgos institucionalizados, o resultado de su contexto sociocultural que subyace. Con base en Geertz, Gilberto Giménez (2007) menciona “La cultura se define como “telaraña de significados”, o, más precisamente, como “estructuras de significación socialmente establecidas” (Geertz, 1992:26).

Siguiendo la misma idea, la cultura analizada desde un punto de vista semiótico, prioriza los símbolos o los rasgos culturales para buscar la significación de los mismos con la intención de conseguir interpretaciones que sean sugerentes y respondan a los hechos observables. “La cultura juega un papel destacado en la construcción de la identidad de las organizaciones, ya que la combinación de los valores contenidos en los individuos y en los grupos de la organización orienta su perfil”. (Montoya 2004:177) Este tercer de análisis sugerido se muestra gráficamente de la siguiente manera:



La forma utilizada para el análisis de la identidad es traducir ésta a las actividades culturales simbólicas y su trasfondo con los valores utilizados en ellas, “son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias”. (Abravanel, 1988:30)

Lo que se busca en este nivel es analizar la cultura como una forma interiorizada subjetiva que se expresa a través de las acciones de los involucrados es decir, como formas mentales interiorizadas e incuestionables. Entonces, la identidad es tratada como una forma semiótica entendida en su propio contexto y observable a través de las prácticas cotidianas.

Resumiendo: la cultura interiorizada en forma de representaciones sociales es a la vez esquema de percepción de la realidad, atmosfera de la comunicación intersubjetiva, cantera de la identidad social, guía orientadora de la acción y fuente de legitimación de la misma. En esto radican su eficacia propia y su importancia estratégica. (Giménez, 2007:50)

En términos generales la identidad es la interiorización de ciertos rasgos culturales que orientan formas en el hacer cotidiano; “son fuentes de sentido para los propios actores y por ellos mismos son construidas mediante un proceso de individualización” (Castells, 1999:29). Las formas de individualización y ejercerlo en la vida cotidiana conllevan un proceso histórico, además de ser éste una de las principales características de la identidad. La identidad es “proceso de identificaciones históricamente apropiadas que le confieren sentido a un grupo social y le dan estructura significativa para asumirse como unidad” (Aguayo y Portal 1992:47), la identidad es un elemento que cohesiona grupos y que además distingue de los otros. “los sujetos reconocen sus semejanzas con los miembros de su grupo, al tiempo que se distinguen de los sujetos de otros grupos”. (Portal, 1997:52) ▪

A continuación y con base en las anteriores ideas desarrolladas en lo largo del capítulo se mencionan algunas características de la identidad, su función, construcción y reconstrucción.

- La identidad es un proceso colectivo o individual suscitado en un espacio cultural que toma elementos de todo su contexto, en este caso la organización.
- El proceso colectivo de identidad necesita de la interiorización de variables de significación (para identificarse) para mostrarse en la vida laboral cotidiana.
- La identidad es construida y reconstruida bajo su propia lógica, su propio contexto y sus significados.
- La identidad, como un proceso colectivo o individual que atraviesa un camino histórico.
- La identidad es un elemento que ayuda, forma u orienta formas en el hacer cotidiano. La identidad estandariza la acción.
- La identidad es un elemento que cohesiona grupos cuando sus integrantes perciben las cosas bajo el mismo sentido o significado.
- La identidad, además de cohesionar ayuda a la identificación hacia el mismo grupo y diferenciación frente a otros grupos.

1.4. Conclusiones teóricas

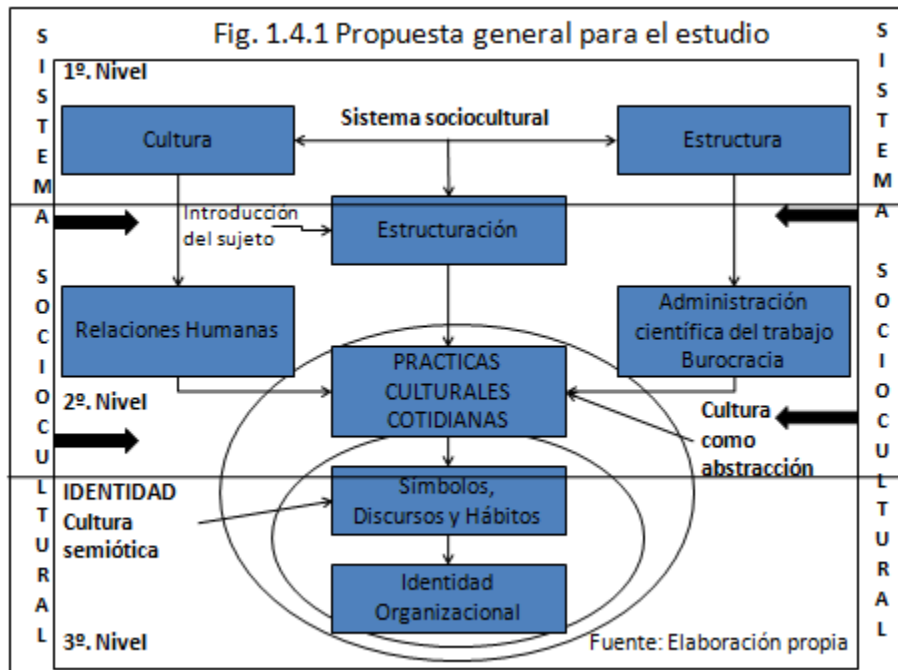
El estudio cultural y de identidad que se sugiere inicia con el primer nivel, de donde se observa a la organización como un ente que está situado un espacio mucho mayor, se puede decir que se ubica aquí el estudio de la cultura como una variable exterior. Es decir, la organización y su reflejo frente a la sociedad tanto para la sociedad misma como hacia el interior de la organización. Aunque la observación de la cultura hacia el exterior tiene muchas más finalidades, en este caso sólo se toca el tema de la imagen como una variable para la construcción de identidad.

En este mismo nivel de estudio se sugiere observar a la organización como un ente complejo total o sistema sociocultural que en su interior guarda elementos sociales y culturales logrando la visualización de ellos a través de las prácticas cotidianas. Sin embargo, en este nivel no se analiza el interior de la organización o las prácticas

cotidianas, únicamente se dejan las bases observando a la organización con elementos culturales y sociales.

El segundo nivel de estudio. La cultura como abstracción, sitúa en el interior de la organización retomando los estudios organizacionales y la teoría de las organizaciones de donde se consiguen conceptos de cultura organizacional y estructura organizacional (orgánica) que ayudan para el entendimiento de las prácticas socioculturales cotidianas. Por un lado se encuentran los elementos que desde la teoría de las organizaciones se mencionan a través de la escuela de las relaciones humanas y que para este caso son llevados y resultado del espacio cultural y cultura organizacional. Por otro lado, la escuela de la administración del trabajo científico y la escuela de la burocracia brindan elementos para determinar el uso de la estructura organizacional y sus efectos en las practicas socioculturales y cultura organizacional.

El tercer nivel de estudio. Identidad, hace hincapié en las practicas socioculturales como resultado y reflejo de la identidad al concebir ésta como orientadora de las acciones en las actividades laborales cotidianas expresadas a través de los discursos, valores y hábitos que además tienen un trasfondo histórico y ayuda para la distinción de otros grupos. Lo anterior se puede observar en la figura 1.4.1.



Capítulo 2. Metodología

La estrategia de metodología consiste en brindar los elementos que ayuden a entender y explicar la realidad vivida por los actores sociales, en este caso el grupo especializado. De esta manera se da pie y se busca con ello la principal contextualización en donde debe ser inserto el estudio. Es decir, priorizando la percepción o realidad *del otro*. Para llevar a cabo la investigación científica se habla de dos espacios metodológicos: el cuantitativo y cualitativo.

Los primeros se definen por su carácter numérico y por dar prioridad al análisis de la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales. Los segundos ponen énfasis en la “visión” de los actores y el análisis contextual en el que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales. (Tarrés, 2004: 5) “Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*”. (Ruiz, 1996:17)

El principal objetivo de la investigación tratada en este caso versa en el conocimiento de la realidad percibida por los actores sociales en su espacio y desde su perspectiva, lo que lleva a asumir que el estudio requiere de la metodología cualitativa. Sin embargo, aunque se prioriza la metodología cualitativa también se valen de metodología cuantitativa. Esta última, será requerida para clarificar desde el positivismo o la parte objetiva, destacando que los resultados que con ella se logran pueden mencionarse como: realistas; lógico positivistas; sistemáticos; fiables y fríos. (Ruiz, 1996) Se busca que las herramientas proporcionadas por la metodología cuantitativa contribuyan al entendimiento de la realidad a investigar.

La metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen. Esta combinación recibe el nombre de triangulación y es utilizada cada vez con mayor insistencia. (Ruiz, 1996: 17)

Los estudios cualitativos son retomados por disciplinas como la sociología, antropología o psicología lo cual enfatiza que su utilización es principalmente interpretativa, más aun cuando como en este caso particular se busca indagar en elementos que demuestren o hablen acerca de la identidad como parte de la construcción de la realidad que el investigador intenta analizar.

Retomando las herramientas proporcionadas por los estudios cualitativos y cuantitativos se considera como prioridad el *estudio de caso*, ya que en éste se logran conjuntar ambas posturas además de ser por sí...

“Una forma específica de reunir información y sistematizarla con fines de investigación social, es mantener la unidad de un todo, el esfuerzo por no perder el carácter unitario de la entidad que está siendo estudiada (un individuo, una organización, una cultura, etcétera) (Goode y Hatt, 1969); el estudio de caso es el estudio de lo particular (Stake, 1994)” (Gundermann, 2004, 256)

De esta manera el estudio de caso de caso permite indagar en una realidad vivida por sus actores y en un momento específico, en donde el investigador puede adentrarse al conocimiento de dicha realidad desde la perspectiva de los involucrados. Por ello, para el análisis realizado en el Instituto Mexicano del Petróleo que se aborda en este estudio se utiliza el estudio de caso, pues se pretende a través de entrevistas y encuestas conocer la realidad vivida en ese contexto y momento.

2.1 Espacio de investigación

Aunque el estudio es situado en un espacio complejo (la organización) considerando que requiere un análisis sistémico o sociocultural, cabe referirse al espacio de análisis analizado en el caso empírico. Principalmente, estos espacios son: las estructuras formal e informal y las prácticas culturales cotidianas de las cuales se identificarán las que sean resultado o generadoras de rasgos que hablen acerca de la identidad.

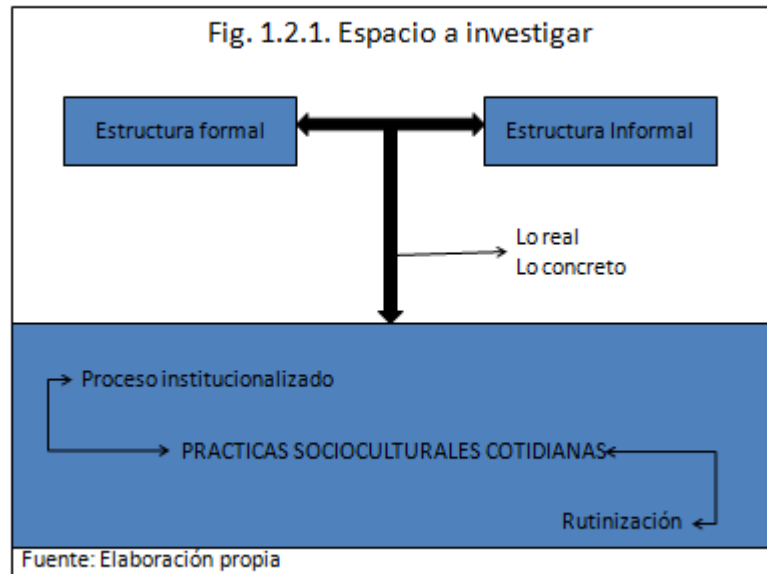
La primera parte a clarificar es la utilización de las estructuras formal e informal. Estructura formal es “la resolución de las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas y las políticas que soportan el logro de los propósitos de la organización en su

conjunto”⁷. (Schvarstein, 2004: 64); y con base en Mouzelis (1975) de la estructura informal se entiende: como desviación de las previsiones; lo irrelevante para los fines de la organización; lo no anticipado. Sin embargo, y con base en lo que se explicó anteriormente, son sólo separadas analítica y metodológicamente para, en el caso empírico distinguir en qué medida las actividades laborales responden a la estructura formal considerando que es la forma básica deseada por la administración de la organización.

Entonces, se concluye que existe una *dualidad de estructuras* (Giddens, 2006) que se conjuntan en la realidad, o bien como lo menciona Mouzelis (1975) para su último punto acerca de la estructura informal como *lo real o lo concreto*. Esta idea de lo real o concreto es lo que en este estudio es nombrado como prácticas socioculturales cotidianas. Es decir, las actividades laborales en donde se conjuntan ambas estructuras sin casi poder distinguir entre ellas. (Mintzberg, 1999). Éstas bien pueden ser entendidas y visualizadas a través del concepto de rutinización entendiendo de este: “el carácter habitual, y que se da por supuesto, del grueso de las actividades de una vida social cotidiana; la prevalencia de estilos y formas familiares de conducta que sustentan un sentimiento de seguridad ontológica y que reciben sustento de este”. (Giddens, 2006: 398)

Más claramente, el término utilizado para entender las prácticas socioculturales cotidianas es el de institucionalización, ésta “conlleva procesos por los que los procesos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un estatus de reglas en el pensamiento y la acción sociales”. (Méyer en Powell, 2001:80) A manera de conclusión, las prácticas socioculturales cotidianas son procesos institucionalizados que por ende forman y son parte de la rutina. Gráficamente, el espacio de análisis se puede observar de la siguiente manera.

⁷ Esta definición la utiliza el autor para *diseño de organizaciones*.



2.2 Tiempo de investigación

La estrategia metodológica consiste en indagar en las prácticas socioculturales cotidianas. Sin embargo, se entenderá que éstas tienen su principal sustento o se llevan a la realidad a través de las narraciones que con el uso del discurso se construyen. En este sentido, el discurso es una herramienta que adquiere la temporalidad que el narrador dé.

Las narraciones son escuchadas con base en lo que la investigación requiere conocer, en este caso se retomarán diálogos que forman parte de la historia, es decir, que no tienen una presencia actual a través de las acciones pero sí delimitan en alguna medida el presente.

Estas prácticas institucionalizadas o prácticas socioculturales tienen su sustento o se hacen realidad a través de las narraciones que los entrevistados comentan sobre sí, sus objetos, sus espacios y sus demás compañeros. Las narraciones o el discurso construido con ellas es la principal herramienta con la que los actores sociales se construyen así mismo y se definen frente a otros. “En síntesis, el discurso manifiesta o expresa, y al mismo tiempo moldea, las múltiples propiedades relevantes de la situación

sociocultural que denominamos su contexto”. (Dijk, 2000: 23) Además, el discurso, construye...

Representaciones de la realidad social (no simples reflejos de éste), inventadas y elaboradas con materiales tomados del caudal simbólico, tienen una realidad específica que reside en su misma existencia, en su impacto variable sobre las mentalidades y los comportamientos colectivos, en las múltiples funciones que ejercen en la vida social. (Baczko, 1984: 8)

En el caso particular, se identificarán los elementos simbólicos que en el interior de las practicas socioculturales cotidianas sean retomadas (posiblemente desde la historia personal narrada) y que en alguna medida tengan un impacto acerca del tema de la identidad, ya sea para su construcción o bien, como muestra de ella a través del discurso y las acciones. En otras palabras, “<la historia> es en parte constitutivo de lo que esa historia es y de las influencias que obran para modificarla”. (Giddens, 2006: 29) A manera de conclusión, la temporalidad utilizada para el análisis versa alrededor de historias narradas por los actores de la organización que en alguna medida dan sentido a sus acciones y pensamientos, que para este caso, destacan o aluden al tema de la identidad. En la figura 1.2.2 se puede observar lo relacionado con tiempo de la investigación.

2.3 Herramientas para la investigación

La metodología en donde se inserta este estudio con el objetivo de conocer las realidades construidas por los actores sociales en el espacio a investigar, es lo que se denomina como *estudio de caso* o *trabajo de campo*. “La utilización de esta herramienta es principalmente para conocer las particularidades del espacio a analizar, ella se vale de: una interacción social no ofensiva; estrategias y tácticas de campo y registro de los datos”. (Taylor y Bogdan, 1987 :50) Estos tres pasos buscan que el investigador se adentre en dicha realidad o espacio de investigación logrando conocer las particularidades. Entre las herramientas que para este estudio de caso y en busca de cumplir con los pasos descritos por el autor antes mencionado, se requieren: Análisis documental, Encuestas, Entrevistas, y observación.

Investigación documental. En esta etapa o momento de la investigación se busca recopilar la información que para el investigador, la organización de análisis y el tema sea necesaria, la idea principal es asimilar en detalle la materia de investigación.

La expresión más característica de esta opción metodológica se encuentra en los trabajos basados en documentos recogidos en archivos (oficiales o privados); documentos de todo tipo, cuya elaboración y supervivencia (depósito) no ha estado presidida, necesariamente, por objetivos de investigación social. (Valles, 2007:109)

Encuestas.⁸ Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística para obtener los datos que se necesitan en el análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión. Además describen la frecuencia con que ocurre un fenómeno asociado a otro. Este tipo de encuestas señala relaciones entre los distintos factores o características que constituyen un fenómeno, sin establecer causalidad.⁹ (López en Cáceres 1998: 38)

Entrevista a profundidad.¹⁰ Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento e la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. (Taylor y Bogdan, 1987 :101)

Observación etnográfica. La observación etnográfica tiene como característica principal que no es espontánea, ni instintiva, ya que tenemos que mirar con alguna intención, buscando algo específico, para que la observación sea objetiva. Cabe mencionar que este tipo de observación desde un principio tiene un propósito, es parte de una indagación.

La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria... Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa

⁸ Como documento anexo se localiza la encuesta que para la investigación fue aplicada

⁹ Este tipo de encuesta es llamado por el autor como Encuestas explicativas. Además distingue tres tipos más: encuestas exploratorias; encuestas descriptivas; y estudios causales.

¹⁰ Como documento anexo se localiza la entrevista que para la investigación fue aplicada

herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa:

Orientándola y enfocándola a un objetivo concreto de investigación, formulado de antemano.

Planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas.

Controlándola y relacionándola con proposiciones y teorías sociales...

Sometiéndola a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión. (Olabuenaga & Ispizua en Valles, 2007:143)

2.5 Universo analizado

El universo a analizar es el grupo especializado del Instituto Mexicano del Petróleo, aunque éste tiene presencia en todos los espacios del IMP a lo largo de la República Mexicana, el grupo analizado es únicamente el perteneciente a la *zona centro* que para el caso particular tiene presencia en el Distrito Federal e Hidalgo.

El grupo está compuesto por 6 Jefes de Proyecto y 40 trabajadores especialistas, de los cuales 12 son contratados eventualmente (por proyectos) pero son personal recurrente. Considerando lo anterior el análisis es a través de los Jefes de Proyecto con entrevistas y encuestas a cada uno de ellos además de (a manera de muestra) las reuniones pertinentes con dos de sus especialistas como parte del grupo del Jefe de Proyecto. Gráficamente observamos lo anterior en la figura 1.2.3

Fig. 1.2.3 Grupo de capacitación y Universo analizado

GRUPO DE CAPACITACIÓN ZONA CENTRO							
	Sede		Col. Cuauhtémoc			Tula Hidalgo	
Jefes de Proyecto	2		3			1	
Especialistas	15		20			5	
PRINCIPAL UNIVERSO ANALIZADO							TOTAL
	SEDE		Col. CUAUHTÉMOC			TULA	
Jefes de Proyecto	1	1	1	1	1	1	6
Especialistas	2	2	2	2	2	2	12

Elaboración: Fuente propia y primeros datos proporcionados por personal del IMP

El universo mencionado arriba es el principal actor de análisis para el estudio realizado. Sin embargo, fue posible realizar otras entrevistas con personal de la institución que tiene a su cargo mandos medios o altos; éstas fueron solicitadas y enriquecen el estudio en cuanto el contexto en que se inserta el grupo especializado. Es decir, brindan la oportunidad de conocer las opiniones de quienes pueden ser los creadores de cambios o diseñadores de las formas de trabajo expresadas principalmente a través de documentación formal. A continuación se grafican las entrevistas realizadas.

Fig. 1.2.4 Funcionarios del IMP

Directores de área	Gerentes	Asistente ejecutivo
4	3	1

Capítulo 3. El Instituto Mexicano del Petróleo y sus tópicos creadores de identidad como sistema sociocultural

En este capítulo se retoma la idea de analizar al IMP como un sistema sociocultural que tiene prácticas propias pero también es visto hacia el exterior y por sus integrantes como un espacio total que maneja una lógica propia en conjunto. Es decir, como un espacio dador y creador de identidad para sus integrantes al ser y sentirse parte de la organización.

Primeramente, se hace un recorrido histórico por la institución destacando o tomando como columna vertebral a sus directores generales, considerando sus principales objetivos; y algunas presentaciones y cambios en las estructuras organizacionales. Esta exposición es enlazada con la opinión de los entrevistados como retroalimentación a dichos temas con la intención de conocer el panorama que formalmente el IMP enuncia y la forma en que los cambios son percibidos, recordados y reconstruidos al día de hoy como un *imaginario utópico*¹¹. Indagar en dicho espacio ayuda al conocimiento de las pautas culturales actuales con base en que, las propiedades de las narraciones bien formadas están situadas cultural e históricamente. (Gergen, 1996:235) Las exposiciones narrativas están incrustadas en la acción social; hacen que los acontecimientos sean socialmente visibles y establecen características expectativas para acontecimientos futuros (Gergen, 1996:232)

Bajo la lógica histórica se expresa la relación que guarda el Instituto Mexicano del Petróleo con Pemex reconociendo que ambas instituciones tienen una historia en común que las interrelaciona desde sus inicios y destacando que dicha relación es un referente de identidad para IMP pues visualizan en Pemex un arraigo de importancia al “ser su principal cliente y razón de ser”. De esta manera se exponen algunas de las actividades de Pemex y su relación formal con IMP así como la narrativa que los involucrados expresan sobre el tema en donde se retoman ideas trasladadas al día de hoy resultado del contexto histórico; y las complicaciones que los involucrados perciben sobre dicha relación. Ambas ideas desembocan en elementos creadores y generadores de identidad.

Este planteamiento sugiere que las narraciones descritas en la institución son un referente identitario que en alguna medida crea formas específicas en el actuar y pensar cotidiano al asumirse. Las narraciones, más que reflejar, crean el sentido de –lo

¹¹ Conceptualización en marco teórico

que es verdad-. En realidad, esto es así a causa de las formas de narraciones existentes que –cuentan la verdad- como un acto inteligible. (Gergen, 1996:235).

Otro tema de importancia como generador de identidad es la imagen corporativa, que si bien este tiene una respuesta o es construido desde la estructura formal de la institución es un elemento de identidad cuando se observa que es ésta la presentación que la organización muestra hacia el exterior y el vinculo de identidad para el interior, así como una suerte guía para la actividades en busca de los objetivos básicos de la organización que se relacionan de manera directa con lo mostrado al exterior.

Con base en los apartados que componen el capítulo, se busca dilucidar el panorama de la organización y su personal involucrado considerando que ésta es un todo complejo que busca y realiza actividades prioritarias pero también se da paso al conocimiento de las particularidades desde la opinión de los entrevistados.

3.1. Narraciones acerca de la historia del Instituto Mexicano del Petróleo¹²

El Instituto Mexicano del Petróleo fue creado el 23 de agosto de 1965 como consecuencia de las transformaciones industriales por las que atravesó el país, así como la necesidad de incrementar la tecnología desarrollada con relación a la industria petrolera, la cual hacia ese momento histórico era la de mayor importancia para el país. La idea principal fue crear una institución que se avocará a la realización de las actividades necesarias para lograr un avance científico y tecnológico sostenido y alimentado por Pemex.

El día 26 del mes de agosto por iniciativa del entonces director de Pemex Jesús Reyes Heróles se publicó en el diario oficial de la federación el decreto de dicha institución, la principal causa para ello fue la identificación de la necesidad de lograr congruencia entre la planeación y el desarrollo de la industria petrolera. En general se busca crear un organismo descentralizado público, científico, técnico, cultural en donde se realice investigación, que busca el fortalecimiento e independencia del sector petrolero.

¹² La información e imágenes vertidas en este apartado fueron extraídas de la página electrónica oficial de la institución. (<http://www.imp.mx>) e información proporcionada por personal interno del IMP.

Javier Barrios Sierra fue el primer director de la institución, él tomó posesión de su cargo el 31 de enero 1966 ya que los programas habían sido definidos y la construcción de instalaciones estaba avanzada. Hacia este momento, el director define las ramas de actividad: la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria y electrónica aplicada. Además, fue encomendado a la organización: la investigación científica básica y aplicada, la formación de investigadores, el desarrollo de nuevas tecnologías de procesos, la realización de estudios técnicos y económicos, la ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales y la capacitación del personal obrero, técnico y administrativo. En esa misma fecha Jesús Reyes Heróles instala el Consejo Directivo.

El 17 de marzo del mismo año se inauguró la institución con 300 empleados y 4 edificios para la investigación y área administrativa.

En enero de 1967 el Instituto se organizó con una Subdirección General que coordinó a las Subdirecciones de: Tecnología de Exploración, Tecnología de Explotación, Tecnología de Refinación y Petroquímica, Investigación Científica Aplicada, Ingeniería de Proyecto y Capacitación, así como de la Gerencia de Administración.

Fig. 3.1.1 Imagen inaugural del IMP



Lic. Gustavo Díaz Ordaz y Jesús Reyes Heróles

Fuente: Página IMP: www.imp.mx

El 1 de agosto toma posesión el segundo director general de la institución Jaime Dovali, bajo su mandato se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera, y petroquímica básica. En 1969 empieza la presencia de la institución por el país, las primeras instalaciones fueron: Tampico, Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos.

El siguiente director general fue Bruno Mascanzoni, tuvo el cargo de 1970 a 1978, él impulsó el desarrollo científico y tecnológico para la industria petrolera. Durante este periodo, la institución tuvo sus primeras patentes, comercializó sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras.

Hacia 1977 el IMP fue agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, lo que el día de hoy es nombrado Secretaría de Energía. Esta decisión fue acordada con el fin de que las relaciones de la institución al igual que demás entidades de la administración pública paraestatal se realizaran a través de una Secretaría de Estado.

El periodo de 1978 a 1982 es considerado el mejor para la industria petrolera mexicana primordialmente por las siguientes razones: fueron descubiertos yacimientos en Campeche; la conjunción de esfuerzos con PEMEX en la búsqueda de llevar al país a los primeros lugares de producción mundial; y el impulso en los recursos para más y mejor investigación principalmente en petroquímica y refinación, pues eran áreas estratégicas para la explotación petrolera. En mayo del 1978 se creó la oficina de la Zona Centro con el objeto de complementar y eficientar la atención que a nivel desconcentrado venía proporcionando el Instituto a sus distintos usuarios, este fue el primer paso para la desconcentración siguiente. En este periodo el director general fue Agustín Straffon.



El siguiente dirigente en la institución fue José Luis García Luna quien estuvo en el cargo hasta el 1988. A lo largo de este periodo se continuó la descentralización de actividades para otros puntos del país, entre lo más destacado se puede mencionar: la construcción del Parque Industrial La Reforma en el Estado de Hidalgo. Al día de hoy en este espacio se albergan importantes laboratorios. Además, en 1982 se creó la zona Noroeste, esencialmente en los Estados de Nuevo León y Coahuila, con el objetivo de impulsar los servicios tecnológicos de la institución, así como ampliar su mercado.

El 22 de abril de 1983, el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó las modificaciones a la macroestructura mediante la reagrupación de la Subdirección General, diez Subdirecciones y cinco Gerencias, en cinco Subdirecciones Generales y dos de servicios para satisfacer la necesidad de dotarlas del soporte orgánico.

El 18 de octubre la Dirección General delegó la coordinación de las zonas foráneas a la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, quedando estructurado en: Zona Norte, Zona Sur, Zona Centro y Zona Sureste

El sexto director general fue Fernando Manzanilla Sevilla, ocupó su cargo de 1988-1992. Fue pionero del instituto además de ser funcionario en Pemex, era reconocido en materia petrolera. Originó la Subdirección de Investigación Científica

Aplicada y reestructuró las actividades para la investigación básica y tecnológica. Durante este mandato se transformó la Ley Orgánica de Pemex con lo que se decidió separar las áreas industriales y comerciales, con ello en la paraestatal surge Exploración y Producción; Pemex Refinación; Pemex Gas y Petroquímica Básica; Pemex Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Esta nueva estructura de Pemex dio lugar para que IMP delineara nuevas actividades de investigación y desarrollo tecnológico.



En agosto de 1985 el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó la reestructuración quedando con 8 Subdirecciones de Rama, 1 Subdirección Técnica, 2 de Servicio y con 27 Gerencias. Se suprimieron 23 órganos y 100 plazas. Se dio atención a las medidas de reducción en gasto corriente pronunciadas por la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto.

De 1992 a 1995 la dirección general quedó a cargo de Víctor Manuel Alcérreca Sánchez, con él se impulsaron áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar el funcionamiento financiero.

El 23 de septiembre de 1993 el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó en sesión CXIII y CXIV la primera etapa de la Macro estructuración, estableciendo cuatro

líneas de negocios: Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción; Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial; Ingeniería de Proyectos; Capacitación y Servicios Técnicos.

La estructura presentó los siguientes cambios de importancia: Se fusionan, las actuales Subdirecciones Generales de Investigación Aplicada y de Transformación Industrial; la de Comercialización y la Coordinación Ejecutiva de Zonas con la Administración y la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional con la Subdirección de Servicios Técnicos, y se creó la Coordinación de Investigación y Planeación.

Fig. 3.1.4 Directores Generales del Instituto Mexicano del Petróleo.

Director General	Período	Principales Contribuciones
Javier Barros Sierra	1966-1966	Define ramas de actividad; impulsa la investigación y formación de investigadores.
Jaime Dovali	1966-1969	Plan a largo plazo de la industria petrolera, y petroquímica básica.
Bruno Mascanzoni	1970-1978	Impulsó el desarrollo científico y tecnológico.
Agustín Traffon	1972-1982	Impulsó en los recursos para la investigación en áreas de petroquímica y refinación.
José Luis García Luna	1982-1988	Impulsó los servicios tecnológicos de la institución, así como ampliar su mercado.
Fernando Manzanilla Sevilla	1988-1992	Originó la Subdirección de Investigación Científica Aplicada; reestructuró las actividades para la investigación básica y tecnológica.
Víctor Manuel Alcérreca Sánchez	1992-1995	Impulsó áreas estratégicas; implementó medidas administrativas para mejorar el funcionamiento financiero; reestructuró la Institución por unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial

Francisco Barnes de Castro toma la dirección de 1995 a 1996, él promovió la mejora en calidad para los recursos humanos, así como el desarrollo de proyectos de interés para las subsidiarias de Pemex. Durante esta gestión se creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica, en este proyecto participaron investigadores de Instituciones de Educación Superior (FIES), fue dirigido para los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados. El objetivo de este proyecto era el desarrollo de nuevas metodologías para el trabajo que ayudaran a fortalecer la posición competitiva de Pemex.

En 1995 se creó la Coordinación de Protección Ambiental con nivel II y la Coordinación de Proyectos Especiales con nivel III con dependencia directa de la Dirección General. Desaparecen las Coordinaciones de Proyectos de Plantas Industriales y la de Servicios Técnicos que dependían de la Subdirección General de Ingeniería de Proyectos y de la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos, respectivamente. La Coordinación de Proyectos de Explotación cambia de nomenclatura por Coordinación de Ingeniería y la de Comercialización cambia de adscripción de la Subdirección General de Administración y Finanzas a la Dirección General. Las Subdirecciones Generales cambian de nomenclatura a Subdirección.

El 28 de febrero de 1996 en sesión ordinaria CXXIII el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó la estructura orgánica básica contenida en el Plan Estratégico 1996-2000, misma que registró y autorizó la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (SHCP) el primero de noviembre del mismo año.

La estructura quedó integrada por seis Subdirecciones, tres Coordinaciones y la Contraloría Interna. Asimismo, para otorgar mayor autonomía a las representaciones foráneas, con responsabilidad directa sobre los resultados económicos en su región, la representación de la Zona Sur con sede en Villahermosa se transforma de Gerencia a Coordinación.

Esta nueva estructura de organización permitió reorientar las actividades del Instituto para enfatizar a nivel sede las funciones de investigación (FIES), el desarrollo tecnológico y los grandes proyectos de ingeniería, y se transfieren a las representaciones foráneas la Capacitación y los Servicios Tecnológicos que anteriormente se hacían a nivel central, a fin de brindar mayor oportunidad y calidad a Petróleos Mexicanos, quedando las cuatro representaciones foráneas dependientes de la Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos

El siguiente dirigente de la institución tuvo su cargo de 1996 a 2005, fue Gustavo Chapela Castañares quien trabajo con base en los siguientes objetivos: la investigación y el desarrollo de proyectos estratégicos para áreas como yacimientos naturalmente fracturados, transporte de hidrocarburos, procesamiento de crudo Maya, combustibles limpios, aguas profundas, optimización energética, protección ambiental y seguridad industrial. Además, reestructuró las formas administrativas de trabajo al implementar la

herramienta SAP R/3 y el Sistema Integral de Información del IMP (SIIIMP), éstas tenían el objetivo de agilizar los trámites administrativos y de gestión, su implantación fue a partir de 1999.

El primero de noviembre de 1998 en sesión ordinaria CXXXIII el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó la estructura orgánica, la cual fue registrada y autorizada por la SHCP.

La estructura quedó integrada por ocho Subdirecciones, cinco Delegaciones Regionales, la Contraloría Interna, la Gerencia Jurídica y la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas.

Se creó la Delegación Regional correspondiente a Dos Bocas; asimismo, la Coordinación de Investigación y Planeación se transforma en Subdirección de Investigación y Tecnología. Se transforman y fortalecen la Coordinación de Promoción y Relaciones y la Coordinación de Proyectos Especiales, a fin de crear la Subdirección de Comercialización y la Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional, respectivamente, permitiendo así garantizar la planeación, ejecución y supervisión de procesos horizontales e institucionales de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Comercialización y Desarrollo Institucional.

El 7 de febrero del 2000 en sesión ordinaria CXXXIX el H. Consejo Directivo del Instituto aprobó la estructura de organización y el Estatuto Orgánico, mismos que fueron registrados ante la SHCP y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

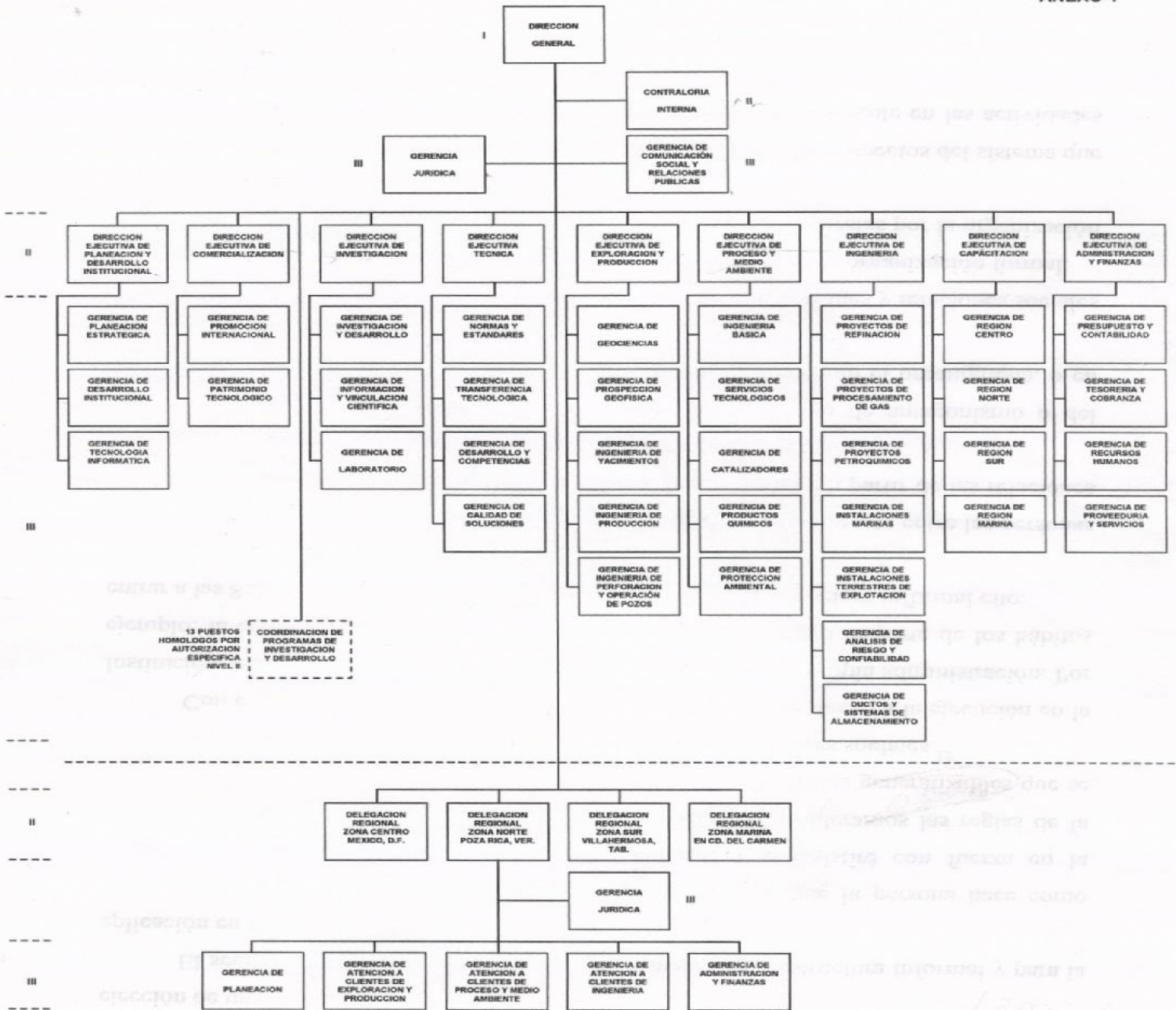
La estructura orgánica, quedó integrada en el ámbito central por: la Dirección General, 9 Direcciones ejecutivas y 1 Contraloría Interna, 39 Gerencias 3 Subcontralorías, 5 Divisiones y 7 Departamentos. En el ámbito regional por 4 Delegaciones Regionales y 24 Gerencias. Cambian de denominación las Subdirecciones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

Estructura organización del IMP creada en el año 2000. (Proporcionada por personal interno de la misma)

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



ANEXO-1



AUTORIZA

DR. GUSTAVO A. CHAPELA CASTAÑARES
DIRECTOR GENERAL
1 DE MAYO DE 2000

El 13 de noviembre del 2002 en Sesión Ordinaria CL el H. Consejo Directivo aprobó la modificación a la estructura básica y al Estatuto Orgánico, la cual fue registrada por la SHCP y la SECODAM.

La estructura de organización aprobada considera 93 puestos de mando, distribuidos de la siguiente forma: En Sede 26 Unidades Administrativas: 1 Director General, 11 Direcciones Ejecutivas, 1 Unidad de Asuntos Jurídicos y 13 Gerencias. En el ámbito regional 37 Unidades Administrativas: 4 Direcciones Regionales, 29 Gerencias de Atención a Clientes y 4 Gerencias de Administración y Finanzas.

José Antonio Ceballos Soberanis fue director del IMP en el periodo de 2005 a 2006, entre sus objetivos se encontraron trabajar con los postulados que dieron origen a la institución, así como retomar la vocación acerca de la investigación y desarrollos tecnológicos según lo requieran los intereses de la industria petrolera mexicana. Aunado a ello, buscó trabajar enfocados a las necesidades de Pemex, para lo cual impulsó, ofrecer productos generadores de valor a Pemex; brindar servicios técnicos con calidad, eficiencia y eficacia; mantener actualizado a su principal cliente (Pemex) en avances tecnológicos y oportunidades de aplicación. Internamente formuló los objetivos de mejorar la calidad y competitividad de los servicios técnicos y mejorar la disponibilidad de los recursos humanos especializados. A continuación se muestra la estructura organizacional creada en el año 2005 con la administración del director Ceballos.

Estructura organización del IMP creada en el año 2005. (Proporcionada por personal interno de la misma)

3.1.1. La situación actual

El doctor Héber Cinco Ley toma su cargo en febrero de 2007 y es actualmente el director general del Instituto Mexicano del Petróleo, continua con la visión de seguir siendo un centro público de investigación para la generación de tecnología propia y principalmente que le agregue valor a Pemex y logre ventajas competitivas a nivel nacional e internacional. Igualmente busca la capacitación y actualización de los trabajadores. Actualmente se busca una mayor sinergia con Pemex para que IMP quede integrado en grandes proyectos ofreciendo investigación, capacitación y prestación de servicios de alto contenido tecnológico, que le permitan aumentar su eficiencia productividad y crecimiento.

Fig. 3.1.5 Directores Generales del Instituto Mexicano del Petróleo.

Director General	Período	Principales Contribuciones
Francisco Barnes de Castro	1995-1996	Mejoró la calidad para los recursos humanos; creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica que busca nuevas metodologías para el trabajo
Gustavo Chapela Castañares	1996-2005	Impulsó la investigación y el desarrollo de proyectos estratégicos; implementó la herramienta SAP R/3 y el Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP) con el objetivo de agilizar tramites administrativos y de gestión.
José Antonio Ceballos Soberanis	2005-2006	Rescató los postulados que dieron origen a la institución; Buscó la eficiencia, eficacia, calidad y valore en los productos y servicios ofrecidos a Pemex.
Héber Cinco Ley	2007-Actual	Generar tecnología propia de valor a Pemex; Busca ventaja competitiva a nivel nacional e internacional; impulsa la capacitación y actualización de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial

El Instituto Mexicano del Petróleo es un organismo descentralizado, por definición dicho concepto responde a una organización perteneciente al Estado Mexicano que fue decretada por el Congreso de la Unión o por el Ejecutivo Federal. Además cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio; es constituida con fondos o bienes provenientes de la Administración Pública Federal. Su objetivo es la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica y la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Fig. 3.1.6 Instalaciones actuales



Torre principal

Sin información al pie

Fuente: Página IMP: www.imp.mx

En este caso, del IMP es una organización perteneciente a la Secretaría de Energía. En la actualidad, orienta sus principales objetivos hacia la investigación con el fin de retroalimentar las necesidades de la industria petrolera además de aportar a este mismo rubro principalmente por medio de la interrelación con su principal cliente Pemex. Entre sus principales metas se encuentran: colocarse nuevamente como el brazo tecnológico de Pemex y; orientar sus proyectos a ésta.

El IMP en su espacio Sede cuenta con 33 edificios en los que se encuentran 122 laboratorios, en dichas instalaciones se realizan actividades de investigación, innovación y desarrollo de tecnologías para el apoyo a PEMEX y a la industria nacional. Es descrito como centro público de investigación.



3.1.2. El hoy a través de la historia en voz de los entrevistados

Es de importancia para los entrevistados el surgimiento de la institución, se recuerda y menciona que ésta nació para prestar bienes y servicios a Pemex manteniéndose a la vanguardia en investigación y tecnología, lo que colocaría al IMP como una organización de suma importancia para el país y en busca de presencia mundial. Esta idea es mencionada con cierta añoranza pues para los entrevistados es difícil colocarse en la actualidad como la principal organización de apoyo a Pemex. Sin embargo, la idea de buscarlo es constantemente citada entre los involucrados. *“El IMP fue creado a imagen y semejanza de Pemex, lo cual debería ser prioridad hasta el día de hoy”*.¹³

Hacia el momento de creación de la institución y sus primeros años las condiciones respecto infraestructura y para el personal eran diferentes, mencionan que realmente tenían lo que necesitaban para trabajar orientados a Pemex. *“Antes era un honor trabajar en el IMP”*.¹⁴ Las causas de que esto haya cambiado son atribuidas principalmente a las administraciones que han estado a cargo de la institución y a los cambios en el gobierno federal que impactan en las condiciones internas al limitar y

¹³ Entrevista realizada a Gerente

¹⁴ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

exigir por medio de la normatividad a la que debe responder la gestión en el interior de la organización.

Relacionado con el tema de infraestructura y necesidades de insumos para la gestión de la organización y retomando sus antecedentes históricos, se puede mencionar que ésta fue creciendo en cuanto personal, infraestructura y materiales según lo fue requiriendo, es decir, se fueron construyendo instalaciones, laboratorios, creció la plantilla de trabajadores y aumento la compra de equipos con base en las necesidades que enfrentaron. Sin embargo, los entrevistados comentan que esto termino hace mucho tiempo pues el apoyo gubernamental disminuyo de tal suerte que sus instalaciones y equipos están siendo obsoletos. Estas declaraciones se reafirman cuando se observa que sus instalaciones y equipos de trabajo presentan un considerable desfase en cuanto tecnología e innovación.

En la actualidad, las instalaciones no son adecuadas para brindar servicios al cliente, contar con el personal especializado para la gestión de proyectos y adquirir el material necesario son cosas difíciles de conseguir para el personal a cargo. Al respecto se comenta lo siguiente.

No tenemos suficientes aulas y la infraestructura está incompleta, se tienen que estar rentando espacios que a la gente le quedan muy lejos, creo que es una lástima que siendo una institución de gran nombre y peso nacional el equipo con el que se cuenta es insuficiente y de baja calidad. A ver si ya nos mandan otro que sea nuevo y se ajuste a las necesidades requeridas. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Ese desfase o problemática relacionado con la infraestructura y materiales es también atribuido al resultado de enfrentar cambios significativos en el interior de la organización a través de sus diversas administraciones. En las narraciones acerca de las administraciones que han atravesado el IMP, lo citado más recurrentemente es que aunque todas las acciones de gestión administrativas han volcado sus esfuerzos para mejorar y orientarse para trabajar de la mano de Pemex los directores y las modificaciones realizadas por ellos han sido fuertemente criticados.

Los directores que han estado a cargo del IMP han llegado básicamente de dos espacios: el académico y el área petrolera. Para algunos de los entrevistados el personal que ha llegado a la institución desde los espacios académicos está más

preocupado por el crecimiento de la investigación al interior del IMP pero sin necesariamente orientar sus objetivos a las necesidades o Pemex, ni la venta de servicios y productos para estos últimos. El personal que llega al IMP desde el ámbito petrolero, es mejor recibido, pues se dice que conocen más al cliente (Pemex) y el rumbo del IMP mejorará gracias a dicho conocimiento, además que también se cree que este personal tiene mejores relaciones personales en el interior de dicho rubro.

En términos generales esta es la gran división bajo la que se juzgan por principio los directores generales de la institución y el personal directivo que llega al IMP. Sin embargo, cabe mencionar que las ideas generadas en la institución relacionadas con el personal que llega a la institución son parte de la información informal que circula en la institución, pues parece que poco es el personal que cuenta con verdaderos antecedentes acerca de los directores generales y sus postulados para la administración en curso. Un entrevistado menciona:

El IMP fue creado a imagen y semejanza de Pemex, lo cual debería ser prioridad hasta el día de hoy. Ceballos y Cinco Ley tienen una formación jerárquica pues vienen de Pemex. Sin embargo, Barnes y Chapela vienen de escuelas, lo cual provocó que utilizaran un método de administración más colegiado, o sea de consenso. (Entrevista realizada a Director de área)

Intrínsecamente los entrevistados muestran una separación entre las áreas dedicadas a la gestión y la investigación, de donde el personal que viene de Pemex es vinculado al espacio de gestión, mientras que los académicos al de investigación; *“los de operación sienten que los investigadores ganan más que ellos y que la operación mantiene la investigación”*.¹⁵ Y esta es la forma en que el personal se divide para estar de acuerdo o desacuerdo con los directores generales y el discurso que llegan a implementar.

La mayoría de las opiniones dicen que los directores generales siempre habían mostrado preocupación por la institución y orientar sus objetivos para Pemex. Sin embargo, con la llegada a la dirección de Barnés de Castro y posteriormente Chapela Castañares se priorizó la investigación pero sin que ésta se orientara a Pemex, se comenta que el IMP se volvió “una escuelita” porque se abrió un posgrado en donde la

¹⁵ Entrevista realizada a Director de área

gente que participaba era personal conocido por los académicos que únicamente buscaban su beneficio a través de la institución pero dejaban poco en ella. *“Algunas de las cosas que hizo Chapela para impulsar la investigación fueron: el estímulo de grado y publicaciones. Aunque el esfuerzo fue bueno le faltó dirigirse a Pemex”. “Mantener a los doctorcitos sale muy caro”*.¹⁶

Bajo esta misma división respecto a los directores generales, los entrevistados comentan que el hecho de venir de la academia llevo a que las decisiones fueran consensadas, menos arbitrarias y que los cambios en la estructura organizacional se orientaran a la búsqueda de menos jerarquías, lo que dejo como resultado las estructuras proyectizadas¹⁷. Sin embargo, esta forma de trabajo no ha sido clara o bien, no ha sido funcional en términos de los objetivos institucionales y principalmente para los colaboradores. *“La administración ha crecido demasiado tanto en términos de su estructura y lo pesada y cara que es, sino además porque tenemos una estructura proyectizada pero con una administración muy pesada que hace muy complicado y lento realizar los proyectos”*.¹⁸

Con la administración de Ceballos el personal recuerda haber tenido confianza para mejorar sus condiciones, pues se decía que él venía del espacio petrolero y eso ayudaría a la Institución. A través del discurso actual se recuerda que Ceballos llego al IMP en un momento muy difícil tras los cambios estructurales implementados en las administraciones pasadas. Sin embargo, el principal cambio de este director no fue exactamente hacia la estructura. Durante esta administración se retomaron los cambios estructurales en busca de mejorarlos con la contratación de una consultoría de evaluación que daría para todo el personal una nueva categorización y junto con ello la definición de actividades. Un colaborador cercano de Ceballos comentó *“Cuando llegué la estructura de salarios era un desmadre y Hay Group le dio orden y estableció las responsabilidades y no necesariamente los ingresos conforme los títulos”*.¹⁹

Después de esta intervención el descontento fue general, comentan que algunos fueron evaluados muy altos en relación a sus verdaderas funciones con lo que se

¹⁶ Entrevista realizada a Gerente

¹⁷ En el interior de la organización llaman estructura proyectizada a aquella que pone su mayor énfasis en los proyectos generando la desconcentración de grupos y de jefes directos. Posteriormente este tema será abordado más ampliamente

¹⁸ Entrevista realizada a Director de zona

¹⁹ Entrevista realizada con Director de área

incremento su sueldo, mientras que a otros los bajaron de nivel disminuyendo su percepción salarial. *“Con Hay Grupo nadie gana, todos quedaron descontentos”*.²⁰ Aunado a ello las actividades delineadas por dicha organización fueron poco claras o inexistentes para algunos.

El siguiente representante y actual director general de la institución el Dr. Héber Cinco Ley es también del ámbito petrolero lo que en un principio creó nuevamente esperanzas de mejora en el interior de la institución. Sin embargo, en el momento de su llegada se reconocía que existían problemas importantes de estructura, roles, funciones y el descontento general después de la intervención de Hay Group. A pesar de ello, se esperaba una buena gestión. Después de pasados algunos meses como director, el personal comenzó a mencionar *“que no había un plan definido para la institución... hay confianza hacia él pero no se percibe un acercamiento”*²¹; igualmente se llegó a creer que como no mostraba interés se iría rápidamente de la institución, utilizando el cargo únicamente para llegar a un puesto como servidor público fuera de ésta pero económicamente más redituable.

El personal recuerda que su director general ha sido poco comunicativo al no dejar claro el rumbo de la institución. *“todo cree que es un complot y todo lo quiere hacer un secreto... él no sabe dirigir una institución de este tamaño. Lo que hace es encerrarse en vez de afrontar directamente los problemas”*²². Hacia este momento se hablaba del poco interés o intervención del director para el resto de la institución. Sin embargo, otros colaboradores opinan que el rumbo de ésta básicamente es y siempre será el mismo, lo que debería tener como consecuencia trabajar siempre de la misma manera.

Los directores son los mismos desde hace varios años y no podemos aducir que no sabemos cuál es el rumbo, aun cuando Cinco no sea muy explícito, podríamos estar trabajando pero, por ejemplo: (menciona el apellido de un director) no firma unas cosas para realizar un proyecto hasta que Cinco le dice que lo firme o no. (Entrevista realizada con Director de área)

²⁰ Entrevista realizada a Gerente

²¹ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

²² Entrevista realizada a director de área

Este panorama ha sido la constante con relación al director general y el rumbo de la institución, aunque en la actualidad se han hecho explícitos los lineamientos que se deben seguir en la institución se dice que son poco claros. *“La gente no tiene claro cuál es el rumbo a tomar provocando con ello la incertidumbre de la gente”*.²³

Los comentarios anteriores relacionados con los directores generales y los principales cambios que sus administraciones han dejado como parte de la memoria colectiva de los integrantes de la organización son el contexto general en que se encuentra el grupo analizado que además, son también opiniones que en éste se comparten. Aunado a ello, como grupo también han enfrentado cambios relevantes que en alguna medida han mermado o modificado sus referentes identitarios en su nivel grupal y organizacional.

Los integrantes del grupo analizado declaran haber sufrido los cambios administrativos por los que ha pasado la institución, principalmente los que tienen que ver con la estructura y las formas de trabajo que ésta conlleva. Sin embargo, han intentado adaptarse para lograr el cumplimiento de objetivos del grupo e institucionales.

Entre las modificaciones que mencionan, se encuentra que el personal se ha desconcentrado, es decir, los grupos definidos que trabajaban en conjunto todo el tiempo han desaparecido con las diversas estructuras existentes en el IMP. Antes de las estructuras proyectizadas existían grupos consolidados en una estructura jerárquica, lo que llevaba a los Jefes de Proyecto a trabajar con el mismo personal y respondiendo a un jefe. Ahora, institucionalmente las líneas jerárquicas están desdibujadas lo que provoca que los Jefes de Proyecto tengan más de un jefe y su personal a cargo sea variado según las necesidades del proyecto en curso. Este personal es reclutado en el interior de la organización o personal totalmente externo a ésta que únicamente es contratado para cubrir el perfil requerido. Esto es percibido como falta de apoyo principalmente a los Jefes de Proyecto, se piensa que ellos no cuentan con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo los proyectos con calidad. Sin embargo, ellos declaran seguir trabajando con su mayor esfuerzo porque se sienten parte de la organización y se identifican entre otras cosas, porque han logrado una importante carrera en ella.

²³ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

Además, la desconcentración de los grupos ha provocado una importante variante en la identidad manejada en dicho grupo, un entrevistado menciona lo siguiente:

Antes era un ambiente muy agradable, era un ambiente familiar; antes nosotros nos sentíamos orgullosos de pertenecer al IMP, aunque nuestra hora de salida (por ejemplo) a las 3, nosotros nos quedamos mucho más tiempo; siempre sacábamos el trabajo pues nos apoyaban dándonos lo necesario. Ahora ya nadie te ayuda sin preguntar, -cuantas horas me vas a tripular²⁴-. Aquí se terminó lo agradable y familiar. Todo es cargo al proyecto. Aquí adentro nadie da paso sin huaracha. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

A pesar de los cambios estructurales el grupo declara seguir trabajando a medida de lo posible de manera como lo han hecho siempre, es decir, institucionalmente siguen los lineamientos pero al interior del grupo las actividades son realizadas como ahí se han manejado con anterioridad y en respuesta a la adaptación que el grupo ha presentado frente a los cambios estructurales e internos.

Los trabajadores de planta que integran el grupo de capacitación, son en su mayoría iniciadores o declaran sentirse identificados principalmente porque han hecho una carrera en la institución; el resultado es un importante arraigo hacia el IMP, el grupo y sus compañeros de trabajo. Relacionado con el tema de identidad, la mayoría de los entrevistados perciben en el interior del grupo diferencias en los integrantes que solamente están contratados por honorarios, se dice que ellos tienen poca identificación al no ser parte de la institución, entre otras cosas porque ellos no reciben los beneficios del IMP.

Sin embargo, como grupo y su muestra de identidad hacia el exterior es notoriamente buena la relación entre sus integrantes y sin distingo entre personal de base y personal externo contratado por honorarios. Sin embargo, se hace hincapié en que la identidad ha cambiado al contar con integrantes externos. Uno de los entrevistados opina.

La gente que labora en el IMP sobre todo la de honorarios, tiene una gran dificultad de identificación por las condiciones de trabajo en que se encuentran, pues no saben

²⁴ En el interior del IMP nombrar *tripular* significa ser parte de un proyecto y la percepción económica resultante.

cuando los van a despedir. No tienen prestaciones, y por lo tanto no existe un gran apego a la camiseta IMP, yo podría decirte que sí le tengo gran aprecio a esta institución. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

A pesar de lo anterior, la dinámica diaria que se vive en el grupo es uno de los principales referentes que construyen la identidad que prevalece en la actualidad, en este espacio se retoma la historia a través de las narraciones y prácticas de los integrantes que llevan mucho tiempo en la institución a la vez que, se nutre de la convivencia diaria en donde se conjuntan valores organizacionales vistos a través de las actividades que configuran la cultura organizacional en el grupo especializado. Hacia este momento de investigación se puede considerar que los valores organizacionales que permean el grupo analizado son:

- Lealtad, pues se mantienen fieles a la demanda de la institución a través del cumplimiento de los objetivos básicos en sus labores cotidianas.
- Compromiso, al lograr los objetivos a pesar de sentir no tener las herramientas necesarias.
- Responsabilidad, al enfrentar en tiempo y forma las demandas de la institución, el grupo y el cliente.
- Servicio, al atender fielmente las necesidades del cliente así como los compromisos adquiridos al ser responsables de los proyectos.
- Solidaridad, cuando muestran gran apoyo entre los compañeros de grupo y además con otras especialidades.

Aunque los integrantes de la institución han pasado por cambios importantes en sus actividades y han tenido que adaptarse a las situaciones cambiantes resultado de las administraciones que subyacen, entre los referentes principales que aluden al tema de la identidad es que es una institución que debe orientar sus esfuerzos de gestión e investigación a Pemex, dicha declaración es un referente para que en las actividades cotidianas los involucrados trabajen logrando dicho objetivo. A pesar de que se reconoce que las facilidades con las que se cuenta en la actualidad no son las idóneas ni iguales a las anteriores (en el sentido que antes eran mejor) se declara que la identidad que genera la idea de ser una organización de importancia para la nación con objetivos correspondientes al rubro del petróleo y su necesidad de trabajar de la mano

de Pemex en busca de colocarse como principal facilitadora de bienes y servicios es una de las principales causas que detonan en el ímpetu y entusiasmo de los involucrados para su trabajo diario.

Otro tópico que ha sido de importancia relacionado con la historia del IMP que los entrevistados mencionan, es el resultado que las administraciones han dejado con respecto a la relación que ésta mantiene con su cliente principal, Pemex.²⁵ Además de los cambios que han sufrido ambas instituciones, resultado del contexto.

3.2. La relación del IMP con Pemex²⁶

Pemex surge en el año 1938 tras haber fallado el amparo de las empresas petroleras presentado a la Suprema Corte de Justicia, por ello el 18 de marzo de ese año se decreta la expropiación del petróleo a favor de la nación. El 7 de junio se crea Petróleos Mexicanos como organismo encargado de explotar y administrar los hidrocarburos en beneficio de la nación.

En la actualidad Pemex es también una organización descentralizada, que genera productos pertenecientes a la industria energética como: gasolina, turbosina, parafina, diesel, gas natural, petroquímicos básico, etc. Sus principales objetivos pueden mencionarse a través de su misión y visión.

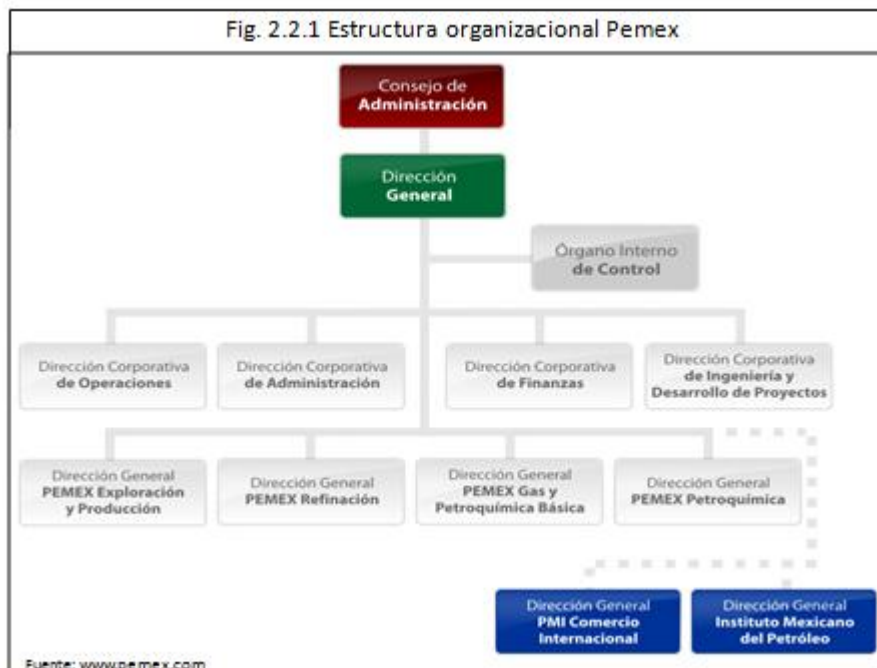
- **Misión.** Petróleos Mexicanos es un organismo descentralizado que opera en forma integrada, con la finalidad de llevar a cabo la exploración y explotación del petróleo y demás actividades estratégicas que constituyen la industria petrolera nacional, maximizando para el país el valor económico de largo plazo de los hidrocarburos, satisfaciendo con calidad las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.
- **Visión.** Ser una empresa pública, proveedora de energía, sustentable, preferida por los clientes, reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia operativa, transparencia, rendición de cuentas y la calidad de su gente y productos, con presencia y liderazgo en los mercados en los que participa.

²⁵ Este tema es abordado hojas abajo.

²⁶ Alguna de la información presentada en este apartado fue extraída de la página oficial de Pemex. www.pemex.com

Sus principales objetivos así como la gestión de sus proyectos dirigidos a la venta de productos y servicios es lograda a través de las subsidiarias con que cuenta al día de hoy: Exploración y Producción; Refinación; Petroquímica; Gas y Petroquímica básica; Instituto Mexicano del Petróleo; PMI comercio internacional. Las cuatro primeras, fueron decretadas en el año 1992 a través de una nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios donde se establecen los lineamientos básicos para definir las atribuciones de Petróleos Mexicanos en su carácter de órgano descentralizado de la Administración Pública Federal, responsable de la conducción de la industria petrolera nacional.

Aunado a éstos, actualmente se encuentran: IMP como el responsable de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal, y de asegurar su integridad y unidad de acción. Y, PMI Comercio Internacional como Gestor de las actividades de comercio exterior de Petróleos Mexicanos. Los seis organismos subsidiarios forman parte de la estructura orgánica de Pemex, aunque estos últimos no comparten sus instalaciones a diferencia de los integrados en el año 1992. La estructura organización de Pemex lo muestra de la siguiente manera:



Aunque Pemex considera parte de su estructura orgánica al IMP, éste también se rige por la política de compra-venta que subyace como parte jurídica normativa del

Estado Mexicano. Entre dicha documentación encontramos: La Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), y de su reglamento; y Políticas, Bases y Lineamientos Generales de Suministros en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales (POBALINES).²⁷

Aunado a ello, el IMP o cualquier otro organismos del gobierno con interés de ofrecer algún producto o servicio a Pemex debe cumplir con: una licitación pública; invitación a cuando menos tres personas o Adjudicación directa, este mecanismo de compra es aplicado para todas las instancias de gobierno.

Licitación Pública. Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten propuestas solventes.

La convocatoria pública es la invitación a los licitantes para que libremente presenten su oferta en un solo sobre cerrado debidamente rotulado, con las propuestas: Técnica y económica.²⁸ Las empresas interesadas en las licitaciones públicas, podrán consultar las convocatorias a través del Diario Oficial de la Federación, en la página de Pemex, entre otras.

En síntesis se puede destacar que la interrelación entre ambas instituciones es parte del contexto nacional y mundial en el que se desenvuelven que, además tiene su principal sustento histórico pero que ha ido cambiando con base en los intereses de PEMEX principalmente, logrando con ello modificar las leyes nacionales. El ejemplo más claro es *la reforma energética* aceptada el lunes 20 de octubre del 2008; entre sus principales modificaciones encontramos que el artículo 33 promueve:

V Promover la participación de los particulares en las actividades del sector, en los términos de las disposiciones aplicables;

²⁷ Se puede consultar el documento *Cómo venderle a Pemex*.

²⁸ En el IMP esta propuesta está a cargo de la figura que denominan Jefe de Proyecto. Esta temática será abordada posteriormente.

VII. Otorgar y revocar concesiones, permisos y autorizaciones en materia energética, incluyendo las de los principales proyectos y las de los trabajos del sector, conforme a las disposiciones aplicables;...²⁹

PEMEX ha conseguido que sus contrataciones sean para cualquiera que cumpla con sus intereses, lo cual ha traído como consecuencia que el IMP disminuya sus contratos con la Paraestatal (IMP) quedando imposibilitado para realizar cambios en cuanto la relación. Núñez (2005) lo menciona así:

...las decisiones que se tomen no dependerán estrictamente de las reglas y normas establecidas sino también de las características del ambiente organizacional, en el cual se encuentran símbolos, historias, rituales y visiones del mundo, todo lo cual llega a constituir no valores subjetivos de los individuos, sino que se establece una “propia realidad objetiva”. (Núñez 2005:50 con base en Scott y Meyer 1999)

Esta nueva forma de trabajar en la que se ve involucrada la organización es resultado del ambiente o del análisis ofrecido por la “*teoría de contingencia* que describía las relaciones entre dimensiones particulares del entorno y atributos específicos de la organización” (Mintzberg, 2008: 362). Estos cambios en la política referida a la reforma energética sitúan al IMP como otra institución parte del mercado, es decir, sin prioridades ante su principal cliente.

En su carácter de organismo descentralizado y como unidad perteneciente al sector energético del país, es una organización que recibe presupuesto de la federación, lo que la obliga a orientar y cumplir sus objetivos particulares en beneficio del país y la sociedad mexicana. En este sentido, se puede decir que el IMP como organización, no está cumpliendo con su principal demanda según la *institución* que la subyace, relación que se hace visible en primera instancia con la organización la Secretaría de Energía. Montaña (2005) lo expresa de la siguiente manera:

La institución como forma abstracta de las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefiguran un conjunto de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales específicas y que atienden

²⁹ www.inap.org.mx/Web_v08/Pop-up/Pem/ARTICULO%2033%20LOAPF.pdf

necesidades particulares de un amplio conjunto de individuos. (Montaño, 2005:477),

La organización es la forma en que se consolidan los supuestos de la institución y es el cuerpo que da acceso al ámbito social. Se puede hablar entonces, de una *némesis organizacional*, pues IMP no está concretamente inspirado en su institución central. A tiempos recientes le IMP tiene que asumirse más como una empresa que como organización de gobierno, las percepciones generales de los entrevistados opinan que existe la necesidad de trabajar como una empresa privada pues del gobierno federal reciben muy poco. La organización ha sido parte de la Nueva Gestión Pública sometiéndose a la implantación de modelos organizacionales para la estructura que son traídos de otros espacios hacia las organizaciones mexicanas, que para el caso del IMP van desde estructuras jerárquicas hasta estructuras planas. Aunado a ello, la organización también ha sufrido el impacto de crisis económicas por las que ha atravesado el país.

3.2.1. La sobrevivencia del IMP frente a Pemex.

Como se menciona en paginas anteriores, la relación entre ambas instituciones consiste básicamente en que el IMP ha sido un prestador de bienes y servicios básicos del rubro petrolero para Pemex, en esta última, la materia es transformada en busca de cubrir necesidades y mejorías sociales en el contexto mexicano. En la actualidad esta relación consiste en, por parte del IMP “atender las necesidades del cliente”³⁰ a través de la propuesta de un proyecto en donde se consideran los objetivos buscados, el costo y tiempo de realización del mismo, entre otros. Pemex cuenta actualmente con 6 subsidiarias que pueden hacer contratos de compra-venta de donde Pemex tiene la capacidad de elegir la oferta que convenga con sus intereses. El IMP al igual que cualquier otra organización dedicada al rubro petrolero y que tenga interés en prestar servicios a Pemex debe presentar una propuesta técnica- económica que será licitada para elegir el mejor proyecto en términos del interés del comprador (Pemex).

Con base en las entrevistas realizadas, uno de los problemas que atañen al día de hoy la relación, es que el IMP es una subsidiaria más de Pemex, es decir, el lugar

³⁰ Entrevista realizada a Jefe de proyecto. Es también una frase parte del lenguaje cotidiano en la organización

que tenía la paraestatal como único organismo prestador de bienes y servicios para Pemex es parte del pasado.

Llevar las propuestas de proyectos creados por personal del IMP a licitaciones abiertas ha traído como consecuencia que la aceptación y gestión de proyectos disminuya tras la comparación de otras propuestas realizadas por alguna de las subsidiarias restantes.

Los colaboradores del IMP perciben tener importantes desventajas frente al resto de las subsidiarias que trabajan para Pemex, entre las ideas mencionadas se puede destacar que: pertenecer al gobierno mexicano implica que la organización se rija por tiempos que son parte de la normativa del gobierno así como la documentación y trámites que sustentan dicha gestión gubernamental. Ello representa para los trabajadores de la institución y principalmente para los Jefes de Proyecto que Pemex los considere como una organización que tarda mucho en realizar y finiquitar los proyectos. Al respecto, los entrevistados comentan: *“Con respecto a las normas institucionales los procedimientos administrativos son muy tardados, no tardas menos de 5 días para realizar procedimientos. Esto se podría solucionar pero es difícil por contraloría”*.³¹

Los contratos no pueden salir a tiempo, retrasan el trabajo y el cliente exige resultados, el cliente dice que el IMP es caro, malo y tardado. Inclusive años atrás Pemex llegó a vetar proyectos de gas en el IMP porque no daban resultados... La relación con el cliente en ciertos momentos es muy difícil sobre todo cuando el trabajo no sale a tiempo, tengo que ser mediadora entre el JP y Pemex, afortunadamente no se ha llegado a ningún conflicto. (Entrevista realizada a Gerente de área)

Algunos entrevistados comentan que a inicio de año los Jefes de Proyecto deben planear los proyectos nuevos que realizarán durante el año, no importando la duración con que estén planeados, lo importante es que ellos saben con qué cantidad presupuestal contarán y cómo la administrarán para sus proyectos en puerta. Aunado a ello, tienen que cumplir con *tiempos de facturación* (entrega de facturas de gastos que hayan sido generados como resultado de la realización de los proyectos) que son solicitados a fin de año no importando si los proyectos han sido concluidos. Este es un

³¹ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

ejemplo que los entrevistados comentan para hacer notar que su gestión está reglamentada no pudiendo adecuar su trabajo únicamente a las necesidades de su cliente, lo que es percibido por este último como ineficiencia por parte del IMP más aun siendo comparada con organizaciones que no se rigen por una reglamentación gubernamental.

Afirmando los comentarios de la cita anterior, demás entrevistados en la organización mencionan que Pemex percibe que sus propuestas de proyectos son muy caras y que la claridad en cuanto costo de sus productos es poca. *“Pemex constantemente dice que somos caros pero lo mencionan en comparación con otras compañías, y mencionan que los precios se los dan por un catalogo, que para esta institución es inexistente”*.³² La generalidad escuchada es que la facturación de proyectos en cuanto sus costos para el cliente es elevada en la organización porque es en ellos donde se cargan gastos adicionales de toda la institución (por ejemplo: mantenimiento o investigación) a lo que le llaman *indirectos*. *“Es necesario clavarle el diente a Pemex para tener utilidades para la investigación”*.³³

Los entrevistados comentan que los *indirectos* son aumentados a los gastos que el proyecto pueda tener en sí mismo aumentado el costo total. De aquí que principalmente los Jefes de Proyectos sostengan el discurso que son ellos quienes mantienen a la organización pues son los únicos que facturan (cobran) a través de la venta de proyectos.

Otra consecuencia mencionada y también en alguna medida resultado de ser una organización del gobierno federal es la baja en la calidad de los productos frente a su cliente. Los entrevistados comentan sobre el tema que en el IMP no siempre se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo los proyectos, ni tampoco con el personal que desde la perspectiva del cliente es el idóneo para la gestión. Sin embargo, en términos de la administración interna y en busca de seguir la normatividad que ésta expone, es necesario y oportuno que la solicitud de personal y la composición de los grupos de trabajo sea con elementos que formalmente son parte de la institución. Aunque existe la posibilidad de reclutar personal externo, la búsqueda empieza siempre

³² Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

³³ Entrevista realizada a Gerente de área.

en el interior, cuando se considera que el personal con el que se cuenta en ella no cumple con el perfil será posible entonces, recurrir a especialistas externos.

Cuando los grupos de trabajo son consolidados con personal de la institución, la calidad de los productos se ve afectada pues sus realizadores muchas veces no son el personal requerido que cubra en un 100% el perfil para lograr los objetivos y metas específicos; muchas veces las necesidades caen en especializaciones con las que no se cuenta en el IMP como parte de su personal de plantilla. Acerca del tema, un entrevistado comenta:

El cliente considera que se debería empezar a tener gente especialista de base y gente de apoyo por honorarios. Los especialistas aportan mucho y la continuidad en su trabajo debería ser primordial, pero no creo que esto suceda mientras *las competencias*³⁴ no habrán cursos para la gente... es irónico que se esté dando capacitación para los trabajadores obreros de Pemex, y no se dé la capacitación constante que se necesita para los empleados del IMP.(Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

La baja en la calidad de los productos no sólo es reconocida por el cliente, sino que los Jefes de Proyecto y demás personal involucrado en la gestión de los mismos reconoce la ineficiencia que la organización está teniendo frente al tema pues en algunos casos los proyectos están siendo realizados por personal que no cuenta con el conocimiento necesario. Este procedimiento interno que debe ser realizado en el IMP para la formación de grupos es otro ejemplo de lineamiento que difícilmente deben seguir otras subsidiarias de Pemex, lo que según los entrevistados es una desventaja más frente a sus competidores.

Si el personal de Pemex reconoce que el IMP no está cubriendo las necesidades solicitadas al tener costos elevados, retrasarse con relación a los tiempos planeados y con baja calidad en los entregables, cabe preguntar ¿por qué sigue existiendo la contratación de Pemex al IMP?, la respuesta que dan los entrevistados es que la relación que se mantiene entre el personal de ambas instituciones responde también al contexto histórico de éstas, y a la práctica rutinaria de trabajo.

³⁴ Competencias es un término utilizado en el interior de la organización a cargo de la figura de Ejecutivo de Competencia, entre sus principales funciones se encontraba proporcionar al Jefe de Proyecto de personal (especialistas) necesario con base en el perfil requerido para el proyecto; así como mantener la constante capacitación para el personal especializado de la institución. Aunque en la actualidad esta área dejó de funcionar formalmente como tal, es un aun una forma de aludir a la solicitud y capacitación del recurso humano.

Primeramente, se dice que el personal de Pemex sigue viendo al IMP como un organismo que fue creado para cubrir sus necesidades, idea que es canalizada a casi una obligatoria contratación. Aunado a ello, existen relaciones de amistad y compañerismo que son resultado de años de trabajo en conjunto y la pertenencia al espacio petrolero.

Cabe mencionar que existe una importante movilidad de personal entre las instituciones, es decir, personal que actualmente está laborando en el IMP fue parte de Pemex o viceversa; esta movilidad no sólo se limita a estas instituciones sino que sucede también en otras empresas dedicadas al rubro, por ello hay personal que se conoce, trabaja o mantiene contacto desde iniciada su vida laboral y es este un motivo por el cual las contrataciones siguen existiendo entre ambas organizaciones. Los entrevistados comentan que los contratan por “echarles la mano”, darles trabajo o mantenerlos como un organismo activo, pues para Pemex estos proyectos generalmente no están dando resultados.

Una consecuencia de importancia para el IMP que trae el mantener las relaciones de amistad es que el contacto entre dichas organizaciones está alejado de cumplir los lineamientos estructurales creados desde el interior de IMP. Es decir, aunque en alguna medida se cuente con cargos, roles y procedimientos definidos con y a través de la estructura organizacional, éstos son poco vistos cuando se presentan relaciones entre el personal de ambas instituciones que responde más a un nivel personal.

Los entrevistados comentan que el cliente busca a quien conoce del IMP no importando si es la persona idónea en términos de área, especialización o rol desempeñado en la organización. Esta idea da como resultado que los proyectos llegan a ser realizados por personal incompetente (en términos de la especialización requerida para dicho momento) al aceptar la propuesta ellos mismos aunque no sea su área; que el personal canalice dicho proyecto a otra área atendiendo las necesidades técnicas que el mismo requiere, lo que puede implicar que desempeñen una labor (buscar y canalizar el proyecto a otra área y Jefe de Proyecto) que no corresponde con su cargo y rol; o que sean canalizados a áreas que no corresponden según su especialidad y las necesidades del cliente. Al respecto comentan: “*Los proyectos los consigo porque en la*

mayoría de los casos el cliente me busca o yo lo busco a él; otras veces me entero de oportunidades de trabajo por el Gerente de Atención a Clientes³⁵ u otros JP³⁶.

Pemex piensa que IMP somos caros, esto ha afectado en algunas áreas. En términos generales, la relación que mantenemos IMP y Pemex es buena y es favorable para nuevas oportunidades de trabajo. Sin embargo, las relaciones son por jerarquía, por ejemplo: subdirectores de Pemex le piden a los subdirectores de IMP; los gerentes a los gerentes y así sucesivamente. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

En términos generales, se comenta que el personal de Pemex recurre a los trabajadores que conocen o a los que acceden de manera inmediata en el IMP dejando de lado la organización interna de esta última. Esta idea es uno de los argumentos que sustentan la necesidad que perciben los trabajadores de IMP para trabajar *de la mano de Pemex*, por ejemplo contar con una estructura organizacional interna parecida o igual a la utilizada en Pemex, argumentado que así las líneas de contacto serán más claras. Aunado a ello, se comenta que Pemex tiene poco interés en seguir los procedimientos que atañen a la organización más aun cuando los cambios en la estructura interna son tan consecutivos dejando como consecuencia que los nombres asignados a los puestos y las funciones de los mismos son poco claros. Entonces, se puede afirmar que para el personal de Pemex es imposible estar al día en cuanto los cambios que sufre la administración del IMP, lo que da como resultado que se recurra al personal conocido.

La relación formal sostenida entre ambas instituciones es poco clara cuando se intenta darle seguimiento en términos de gestión, sin embargo, ello no ha mermado la constante intervención del IMP en la paraestatal. Como se mencionó, esta relación está en gran parte sustentada por las relaciones informales existentes entre su personal, las que responden a historias entre los individuos que han surgido por el trabajo constante en el medio. Además, la particular historia de cada organización, tener sus objetivos de creación vinculados y verse insertos en el mismo lugar de pertenencia como es el rubro petrolero; y ser organizaciones del y para el estado nacional desemboca en una identidad entre ambas que es también, un referente importante para seguir trabajando

³⁵ Oficialmente el Gerente de Atención a Clientes es el enlace entre IMP y Pemex, tiene a su cargo la detección de oportunidades de trabajo (proyectos) así como la negociación y parte administrativa de los mismos.

³⁶ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

bajo las formas ya mencionadas y por parte de personal de IMP siempre en búsqueda de satisfacer las necesidades solicitadas por el cliente.

Dentro de las particularidades del grupo estudiado, los entrevistados comentan que también reciben reconocimiento explícito por su cliente al tener resultados que cumplen con los objetivos planeados tanto en calidad como tiempo. Sin embargo, mucho de ello es resultado de la identidad que manifiestan sentir hacia el IMP, pues es un aliciente para conseguir los objetivos solicitados. Al respecto los entrevistados comentan:

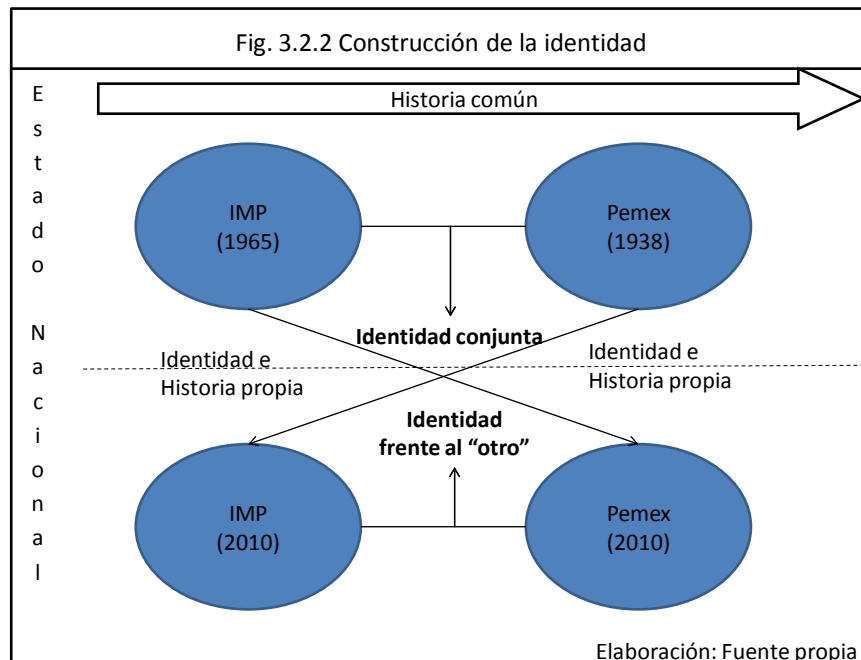
Antes era un honor trabajar en el IMP, sin embargo, me siento reconocido en mi trabajo, ser parte de IMP y Jefe de Proyecto en la institución es algo importante, aunque tengo muchas responsabilidades y bajo sueldo me gusta mucho mi trabajo y las responsabilidades del mismo. Me siento totalmente identificado con la institución. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

La gerencia central de capacitación se encuentra cerca de la torre de Pemex y diario se atiende al cliente... yo mantengo cercanía con el cliente me reúno dos veces por día en sus instalaciones, soy inquieta y cuando veo oportunidades para mis compañeros les paso la chamba aunque no sea de mi negocio. (Entrevista realizada a Gerente de área)

En términos generales, comentan sentirse con una responsabilidad importante al ser parte y representantes del IMP esta identidad es transformada en lo que ellos mencionan como “atender al cliente” de manera oportuna y en busca de los resultados idóneos para Pemex. Mencionan que sentir identidad es una causa de importancia para que realicen sus actividades con toda su dedicación priorizando siempre los intereses de ambas instituciones.

Con base en las narraciones anteriores y a manera de conclusión se puede afirmar que la identidad en la institución en alguna medida es construida y reconstruida a través de las relaciones que mantiene con la paraestatal pues ésta permite un reconocimiento de sí misma (IMP) al estar frente a otro (Pemex) pero también se crea una identidad en conjunto al responder a elementos similares (pertenecía al rubro petrolero y ser parte de las organizaciones del Estado) a través de sus particulares

historias y la construida en común con la contante relación. Esta idea es desarrollada en la figura de abajo (3.2.2)



3.3. Imagen corporativa como vínculo al exterior.

Pese al ámbito competitivo que enfrenta la organización en la actualidad y las limitantes que su propio contexto impone, se ha mantenido como rasgo de importancia la *imagen corporativa* con la finalidad de generar identidad tanto en el interior como en el exterior del IMP.

Este es el engrane entre la imagen proyectada al exterior y las variables formalmente importantes para la organización. Esta representación como parte de identidad, la podemos conocer indagando en las formas visuales que usa la organización para darse a conocer y que usualmente son parte de la estructura formal que busca dar una imagen o impresión al exterior sobre sí mismos, por ejemplo, visión y misión que en el caso analizado es expresada de la siguiente manera.

Como centro público de investigación, el Instituto Mexicano del Petróleo tiene la **Misión** de transformar el conocimiento en tecnología y servicios de valor para la

industria petrolera; y la **Visión** de ser un centro público de investigación de clase mundial con personal reconocido, con tecnologías y servicios que contribuyan al desarrollo de la industria petrolera.³⁷ Esto implica que:

- “Los resultados de la Investigación y Desarrollo Tecnológico son aplicados por la industria petrolera. Algunos, inclusive se utilizan en el ámbito internacional.
- El conjunto de productos y servicios que ofrecemos impactan directamente en la cadena de valor de la industria petrolera.
- Proporcionamos soluciones integrales por la sinergia lograda entre las diferentes especialidades del IMP.
- Contamos con centros regionales con infraestructura de vanguardia, que facilitan la interacción con la industria petrolera.
- Somos una comunidad comprometida, capacitada, bien remunerada y reconocida; suficiente para contribuir al desarrollo tecnológico de la industria petrolera.
- Somos una organización sustentable técnica y financieramente”.(código de conducta IMP, 8:2009)

Además de la filosofía descrita en la misión y visión se incluye para su cumplimiento el documento llamando *código de conducta del IMP*, en él se describen nuevamente la misión y visión así como los valores institucionales: integridad y congruencia; liderazgo; y calidad. Este documento es una guía para que los integrantes del IMP realicen sus actividades bajo estos valores y afirmaciones en busca de lograr la misión y visión. Es presentado por el director general y un vínculo al exterior al describir los compromisos que asume la organización con relación a: Institución y Comunidad IMP; Sociedad; Estado; Clientes; Proveedores; Medio ambiente; y Competidores. De esta manera las afirmaciones describen la relación de la institución con las instancias mencionadas atribuyendo lo que para cada espacio es de importancia.

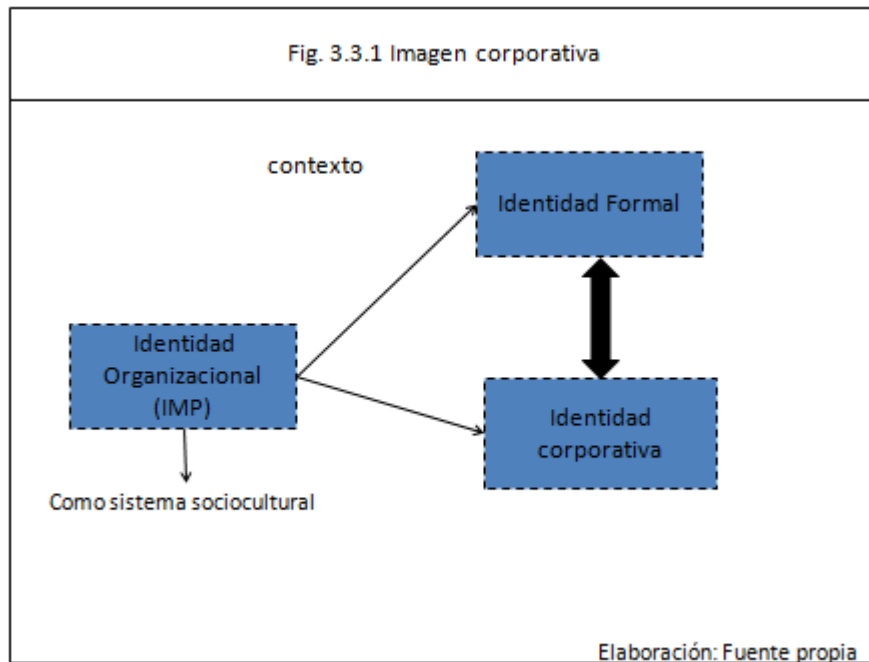
Para la comunicación de la identidad se eligen obviamente aquellos atributos que la organización considera valiosos (Schvarstein 1998:332). Estas formas tienen el

³⁷ Información obtenida de la página oficial del IMP. www.imp.mx

objetivo de evocar una atmósfera específica que a su vez debe servir para reafirmar la identidad de los bien identificados, así como orientar las identidades poco claras o confusas.

Esta forma de identidad la observamos como creación de la estructura formal de la institución, es decir, como una forma racionalizada. Sin embargo, es de importancia tener presente que esta forma de identidad puede ser sólo un discurso institucional. Entendiendo por éste: “al estudio del modo como las personas utilizan el lenguaje para conducir esas tareas prácticas y desempeñar las actividades particulares asociadas con su participación en contextos institucionales”. (Drew y Sorjonen, 2000:141) que llevado a la realidad exterior e interior de la organización puede ser percibido de forma diferente a la buscada racionalmente. Núñez (2005) lo expresa de la siguiente manera: “prevalecen en las organizaciones las reglas institucionales que... funcionan como mitos, mostrando las estructuras formales como los medios racionales para lograr los fines por alcanzar aspectos en el cual basan su legitimidad”. (Núñez 2005: 56)

Entonces, la imagen corporativa presentada por la organización y tomando en cuenta que es un elemento primordial para la formación o diseño de una estructura organizacional, es también lo que para su contexto habla sobre la organización y es en alguna medida respuesta de éste. Considerando estas características, se puede atribuir que es un elemento creado de manera racional formal, lo que sugiere que, esta forma no es vista en la cotidianeidad pues como se ha mencionado anteriormente no es suficiente la planeación.



Aunque la organización ha hecho importantes contribuciones para proyectarse como un organismo de importancia para la sociedad mexicana, la realidad es que no se conoce mucho acerca del IMP, lo poco que se sabe de la organización es a través de PEMEX y su interrelación con ésta. La sociedad mexicana vincula al IMP como parte de PEMEX, ésta no cuenta con un reconocimiento hacia sí misma.

Por otro lado, las variables utilizadas para la promoción de la organización así como su proyección externa e interna a través de su imagen corporativa parece que no está siendo del todo eficiente tampoco para el personal de la organización. Es decir, dicho discurso no genera identidad para los involucrados. Los rumores que se saben al respecto en la organización dicen que sí conocen la parte formal vinculada con la imagen de la organización tanto internamente como para el exterior. Sin embargo, comentan que ellos trabajan basados en otras variables que les son importantes y no como respuesta al incentivo formal.

El sondeo realizado respecto el tema de la imagen arrojó comentarios llanos, pues las respuestas fueron vinculadas a comentarios como “sentirse totalmente identificados con la institución” o “tener puesta la camiseta”. Sin embargo, al hacer hincapié en la misión y visión que la organización publicita y siendo su principal vínculo hacia el exterior, comentan que dichas declaraciones son “buenas intenciones” pero su

forma de trabajo así como los resultados, están en buena medida alejados ya que sus condiciones laborales imposibilitan su forma de trabajo y el conseguir los objetivos. Es decir, aunque se sienten identificados con esas ideas no existen las líneas para vincular sus labores y conseguir tan grandes y primordiales objetivos.

Además, el personal de la institución declara estar trabajando con los valores propios resultado de la dinámica diaria, que si bien, buscan objetivos benéficos en términos de la organización, éstos no necesariamente son mostrados como consecuencia de los publicitados. Los entrevistados reconocen la misión, visión y el código de conducta como afirmaciones formales, además agregan estar de acuerdo con lo que en ellas se menciona. Sin embargo, parece que pasan a segundo plano porque los rasgos identitarios utilizados son resultado y priorizan más elementos.

Se puede mencionar que además de los esfuerzos formales por parte de la organización por crear una identidad hacia ella, en el interior de la dinámica diaria existen otras variables de importancia, que además de generadores de identidad son elementos de motivación para la oportuna realización del trabajo y la búsqueda de objetivos. En otras palabras, en el entramado de la cultura organizacional se juegan valores generadores de identidad que fortalecen la dinámica diaria también en busca de los objetivos formales.

Aunado a los valores mencionados anteriormente³⁸ y después del análisis vertido en los temas anteriores se menciona que otros valores existentes en el grupo son:

Compañerismo, al basar sus labores en las necesidades del cliente y el apoyo laboral mostrado en el grupo para el cumplimiento de objetivos.

Amistad lograda entre el personal que trabaja en el IMP y Pemex como resultado de la interrelación cotidiana.

Comunicación al estar en contante interrelación atendiendo las necesidades del cliente y de los compañeros del grupo; al heredar las formas de trabajo en el interior del grupo.

³⁸ Localizados en la página 77

Agradecimiento expresado a través de la atención y dedicación que muestra el grupo analizado ante su cliente como consecuencia de las contrataciones que se llevan a cabo a pesar del ambiente competitivo.

3.4. Conclusiones generales del IMP como sistema sociocultural.

A lo largo del análisis y la redacción de los comentarios enunciados por los entrevistados es claro que existe identidad al asumirse como parte de la organización y dar respuesta a ésta desde la óptica de los involucrados con base en sus experiencias y las posibilidades que les permite su espacio de trabajo. Pues como lo mencionan “Se ponen la camiseta” y es esto el principal factor para la búsqueda de resultados óptimos.

Aunque esta identidad responde a diversos factores, hacia este momento de la investigación y dados los temas abordados se puede destacar: el factor histórico y la relación con Pemex.

Gran parte de la narrativa escuchada en la organización como parte de las conversaciones cotidianas y que es un factor determinante para la construcción de la identidad es lo relacionado con (como en la organización lo mencionan) “la razón de ser del IMP”. Esta declaración refiere a otras como “nacimos para trabajar de la mano de Pemex”; “somos el principal brazo tecnológico de Pemex”; o “nacimos para prestar servicio a nuestro cliente”. Además, trae como consecuencia de la memoria colectiva o imaginario utópico la evocación a documentos e ideas básicas que hablan de la creación de la institución, por ejemplo: el decreto de creación del IMP. De esta manera, los supuestos básicos de creación de la organización son tema recurrente que forma parte de la narrativa al día de hoy, cabe mencionar que estas ideas han sido trasladadas a través del discurso de persona a persona y consolidadas con el paso del tiempo. Es decir, su credibilidad y sustento lo da la propia dinámica discursiva.

Aunado a lo anterior, la declaración de seguir trabajando con base en la razón de ser de la institución es en alguna medida retroalimentada en cada momento con la filosofía³⁹ (misión y visión) que maneja y ha manejado el IMP a través de su historia,

³⁹ El IMP lo refiere de esta manera en el *Código de ética del IMP*

independientemente de la estructura organizacional que subyace para cada momento. La imagen corporativa, así como la misión y la visión se han mantenido sin cambios sustanciosos hasta el momento, lo que entre los involucrados logra la retroalimentación con las ideas traídas desde el pasado.

La opinión mayoritaria afirma estar en búsqueda constante por cumplir con los objetivos de creación de la institución por lo cual los cambios en la filosofía crean pocas modificaciones en el hacer cotidiano pues se dice que la orientación de la institución es siempre la misma porque asumen que sus actividades tienen pocas modificaciones. Esta declaración se puede observar a través de los relatos que los involucrados hacen con relación a Pemex y esta relación es también un ejemplo de importancia para observar el arraigo histórico e identitario que existe entre ambas instituciones.

Dados los comentarios acerca de la relación del IMP con Pemex se puede afirmar que IMP está teniendo problemas importantes para acercarse a la paraestatal, que en alguna medida limitan la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de creación de ésta. Dichos conflictos que enfrentan al día de hoy son en su mayoría producto del contexto en que se insertan ambas instituciones, por ejemplo, el necesario cumplimiento de la normatividad impuesta por el gobierno federal y la competitividad surgida en el rubro petrolero. Sin embargo, la situación está siendo mediada por las relaciones personales que se suscitan entre el personal de ambas instituciones pues es una herramienta que sopesa las deficiencias que en términos de calidad, precios y tiempo que está teniendo el IMP frente a Pemex. Estas relaciones personales también son muestra de la identidad surgida en el espacio petrolero tanto por cada una de las organizaciones de manera particular, como por la relación histórica surgida entre ambas.

Observar a la organización como un espacio total con elementos socioculturales en busca de acciones, pensamientos y formas de actuar que refieran al tema de la identidad conlleva a la observación de ésta a través de sus actores como parte de la organización y su vinculación hacia el exterior. En este sentido y como se intentó explicar anteriormente, los actores entrevistados traducen su identidad en la actuación laboral a través de la dinámica cotidiana diaria, que para el exterior es expresada principalmente con la interrelación con Pemex. Entonces, la identidad organizacional

tiene sus principales referentes en la historia y frente al otro (Pemex), además de ser resultado de la cultura organizacional al observar que es en el espacio cotidiano en donde a través de la narrativa se transfieren estas ideas generadoras de identidad a la vez que la propia dinámica las alimenta y modifica según el tiempo y espacio vivido en el IMP.

De manera palpable el tema de la identidad se puede observar cuando los involucrados dicen ser y sentirse parte de la organización pese a la problemática que los mismos expresan para realizar su trabajo. Dicha identidad la transforman en la intención de hacer de manera eficiente su trabajo para conseguir los objetivos organizacionales deseados, al tiempo de también, ser resultado del propio trabajo sentirse parte de la organización, lo que es un elemento de importancia para generar identidad.

Capítulo 4. Dinámica organizacional, sus referentes estructurales e identitarios.

En este capítulo se intenta observar el interior de la organización a través del uso de la variable cultura, es decir la cultura organizacional (como se mencionó antes) que puede ser observada a través de sus formas o expresiones simbólicas y que es también productora y reproductora de formas de pensar y actuar en el hacer cotidiano. Situados en el interior de la organización se podrá observar que la cultura organizacional está moldeada por infinidad de variables como la identidad, el poder, la estrategia; o bien, que la cultura organizacional modifica elementos traídos desde el ápice estratégico. Para el caso presentado se mencionan algunas cuestiones relacionadas con la estructura organizacional y la identidad, es decir qué impacto se presenta al llevar elementos propiamente de la parte formal de la organización al espacio de la cultura organizacional.

Bajo la idea de narraciones de los entrevistados y la documentación formal manejada por la organización, se muestra como se construyen y llevan a cabo las actividades de los involucrados principalmente con relación a lo dictado a través del uso de la estructura organizacional formal, de donde se pueden extraer los roles, planes y demás formas que ésta utiliza como guía para la limitación de actividades pues recordemos que, la estructura organizacional:

Designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total; incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos". (Daft, 2005: 86).

Sin embargo, se podrá observar que cuando los referentes estructurales se en contacto con la cultura organizacional son siempre cambiantes dependiendo de las necesidades, costumbres y construcciones suscitadas en el interior de la misma.

De esta manera se puede interpretar que la búsqueda del buen funcionamiento de la organización está construida desde el aparato formal pero que estas formas son redefinidas por la cultura organizacional. Sin embargo, ésta da resultados también funcionales que en buena medida son resultado de la identidad maneja en el interior y no necesariamente correspondiente en su totalidad con la expuesta desde lo formal y comprobables al observar el trabajo del grupo analizado.

Otro elemento utilizado desde la parte formal en busca de la limitación de actividades o la orientación definida para ellas es la identidad expuesta a través de la imagen, la filosofía y los valores. Sobre el tema y como segunda parte del capítulo se exponen algunos de estos elementos y cómo es que son percibidos o transformados por los involucrados.

Como sustento para las afirmaciones anteriores a continuación se muestran algunas funciones de los actores relacionados internamente con el grupo de capacitación desde la parte formal para posteriormente conocer la dinámica narrada por los entrevistados que mantienen con éstos.

4.1 La *organización* interna

En este apartado se busca mostrar algunas de las formas explícitas que la organización presenta desde lo formal para su buen funcionamiento a través de las prácticas y se complementa con la exposición de cómo son percibidas y asumidas por los colaboradores que son quienes llevan a cabo los supuestos aquí mismo enunciados.

Primeramente se hace mención de cambios estructurales que desde la perspectiva de los involucrados han sido los de mayor peso o los que han traído consecuencias más significativas con relación a las actividades cotidianas y que fueron un detonante que hasta el día de hoy trae modificaciones y ajustes en la gestión laboral.

Posteriormente se nombran algunas de las actividades o atribuciones que tienen las principales instancia del IMP y que son los componentes prioritarios de la estructura organizacional formal, para después bajar al nivel gerencial que tiene relación con las actividades realizadas por los entrevistados.

Es de importancia mencionar que la estructura organizacional formal manifiesta únicamente tres niveles jerárquicos de los que se describen de manera formal y accesible a todo público solamente las atribuciones que corresponden al segundo. El nivel III está compuesto por gerencias, sin embargo, la mayor interrelación de los Jefes de Proyecto y sus grupos es con el Gerente de Atención a Clientes dejando casi en su totalidad descartada la relación con el resto. A pesar de ello, no fue posible acceder a documentación formal que hacia el día de hoy narre las actividades de dicha figura. Para conocer el panorama general se presenta la estructura organizacional y las principales atribuciones de quienes aparecen en ella: Nivel I, Dirección general; nivel II, Direcciones; nivel III, Gerencias.

En el siguiente apartado que compone este capítulo se hace un breve análisis de la estructura organizacional formal así como las formas o consecuencias que deja para los involucrados el trabajar como la manera oficial sugiere.

4.1.1 Acerca de las estructuras organizacionales.

Como se menciona en el capítulo anterior, la organización es un espacio perteneciente a un contexto determinado, que si bien no cobra inferencia de manera directa en el interior, sí es sometida a cambios resultado de su ambiente, esta idea ha desembocado en múltiples cambios estructurales sufridos en el interior, los que son representados a través de las modificaciones nombradas (en su mayoría de veces) por los directores generales.

Hacia la década de los noventa y resultado de la *Nueva Gestión Pública* traída a México, el IMP sufre los cambios que hasta el día de hoy son los más representativos para sus colaboradores, dichos cambios trajeron el olvido de una estructura jerárquica *tradicional*, modificando con ellos las formas acostumbradas de trabajar y dando paso (en alguno de sus cambios de estructura) a lo que desde la corriente citada es nombrado como gestión de proyectos (Olías, 2001) Es decir, la organización enfrenta...

Nuevas formas organizacionales caracterizándose por ser flexibles, informales y orientadas a la misión, comunicación abierta, toma de decisiones colectiva,

construcción de la confianza en el trabajo, producción orientada hacia la calidad además de la cantidad y las relaciones semidemocráticas. (Barba en Ríos, 2003:72)

Como se menciona, el IMP ha sufrido cambios estructurales de importancia en los últimos años, por ejemplo: a partir de 1994 se introduce una nueva estructura organizacional dividida por unidades de negocio, con la finalidad de trabajar por proyectos y mejorar las áreas que implican investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados. Con una gestión basada en jefaturas de departamento o gerencias y en donde la estructura de relaciones se tornaba jerárquica, con líneas de mando bien delimitadas, en ésta los jefes directos eran los encargados de resolver los problemas técnicos administrativos de los proyectos.

En 1999, se habla de una estructura *proyectizada*⁴⁰. En donde desaparecen los jefes directos y con ello las líneas de mando, por cual la realización de los proyectos es responsabilidad única y exclusivamente de los Jefes de Proyecto en colaboración con sus Especialistas (grupo de trabajo) y bajo la supervisión de gerentes y ejecutivos, que si bien no son considerados sus jefes directos, tienen el compromiso de ayudar en los proyectos. Después de esta estructura han existido modificaciones constantes en el organigrama. Sin embargo, los involucrados no tienen claridad en cuanto la estructura que han tenido en cada momento, por ejemplo, comentan que la parte operativa siguió funcionando como una *estructura matricial*⁴¹ y que el resto de la organización se hizo jerárquica. Algunos otros entrevistados comentan que ellos siempre trabajan de la misma manera aunque no sea correspondiente a la estructura.⁴² O bien, con “una estructura híbrida que combina características de varios enfoques hechos para específicas necesidades estratégicas”. (Daft, 2005:117). En voz de un entrevistado se describe que:

Hay desviaciones en las reestructuraciones. A veces se hace una estructura horizontal, otras vertical, pero ninguna tiene continuidad. Es decir, no se cumplen los objetivos

⁴⁰ En el interior de la cultura se nombra estructura proyectizada a esta forma de organización que pone el centro la realización de proyectos.

⁴¹ Cuando se nombra estructura matricial los entrevistados refieren a la anterior que aunque también trabajaba por proyectos, desde su perspectiva funcionaba con grupos consolidados en donde había líneas claras de mando, así como definición de funciones.

⁴² Información obtenida con base en entrevistas e información interna.

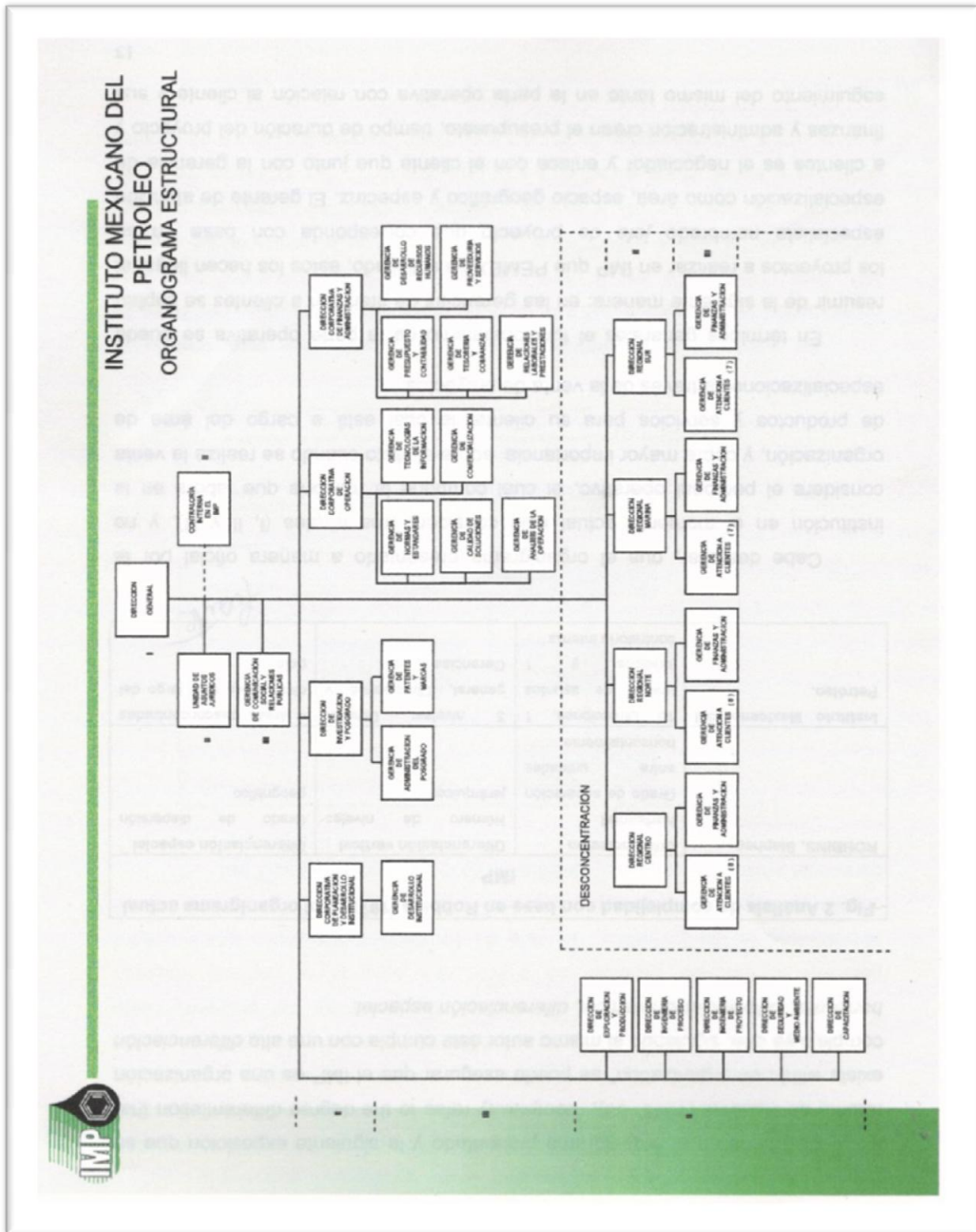
que tienen las estructuras... Con las reestructuraciones sí cambiaron las actividades, en la manera horizontal nadie es responsable de nada. El Jefe de Proyecto trabaja como una empresa chiquita. Antes los proyectos se tenían desde arriba en una estructura vertical, los proyectos se llevaban con los gerentes. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Internamente se menciona que tantos cambios estructurales y la poca definición de ésta en las actividades laborales como parte de lo cotidiano son algunas características que han mermado en buena medida las actividades en el interior, pues el personal no sabe con qué estructura trabajar o bien, siguen trabajando bajo ciertos lineamientos cuando estos ya fueron modificados. Un entrevistado comenta:

La estructura matricial no se supo si era o no pues en los hechos no se llevó. No hubo una evolución con dicha estructura para que se pudiera pasar ya evolucionados a una estructura proyectizada. No hubo un cambio evolutivo de una estructura a otra... la estructura organizacional se mueve mucho, pero no así la parte operativa. Hacen muchos cambios de los cuales muchas veces no nos enteramos. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Con base en los comentarios anteriores se puede afirmar que la organización no podrá cumplir con una normalización de procesos de trabajo, Mintzberg, lo comenta de la siguiente manera, “se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado” (1999: 29)

Después de los cambios descritos, la organización ha sufrido otros, sin embargo y desde la perspectiva de los involucrados, ninguno de ellos, ha sido tan radical como los descritos arriba. Hacia el día de hoy se sigue trabajando bajo la lógica de proyectos, idea que es mayormente sufrida por los principales involucrados, los Jefes de Proyecto. Aunado a la realización cotidiana de estos actores tienen que regularse por demás normatividad interna relacionada con la propia estructura organizacional. A continuación se muestra la estructura organizacional actual y las principales atribuciones de la misma para sus niveles jerárquicos.



⁴³ Fuente, página oficial del IMP

4.1.2. Los principales postulados de la estructura organizacional el día de hoy.⁴⁴

El primer nivel es únicamente para el Director General. Dentro del segundo nivel jerárquico se encuentra La Dirección Corporativa de Planeación y Desarrollo Institucional, ésta tiene a su cargo:

- Dirigir los procesos institucionales para la integración y la evaluación de los planes estratégicos y programas operativos en el Instituto Mexicano del Petróleo, encaminadas a la atención tecnológica de la industria petrolera, petroquímica y química.
- Dirigir y coordinar la generación e integración de información derivada de la gestión del Instituto, establecer los mecanismos para su consulta e integrar los informes solicitados de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Aprobar y participar en el diseño de los procedimientos administrativos institucionales.
- Establecer los lineamientos, sistemas y procedimientos para la organización, funcionamiento, desarrollo, simplificación y desconcentración administrativa del Instituto y demás mecanismos normativos.
- Integrar los resultados de la gestión relacionados con los planes estratégicos y programas operativos en el Instituto Mexicano del Petróleo.

En el mismo nivel encontramos la Dirección Corporativa de Operaciones, entre sus principales objetivos destacan:

- Definir y establecer los lineamientos metodológicos para la prestación de servicios, productos y soluciones que el Instituto ofrezca a la industria petrolera, petroquímica y química;
- Coordinar el diseño y mejora continua de los procesos institucionales;

⁴⁴ La información presentada fue extraída de la página oficial del IMP. www.imp.mx

- Establecer y aprobar las especificaciones y estándares y las normas que apliquen para la prestación de servicios, productos y soluciones;
- Definir y establecer los procesos y procedimientos para asegurar la calidad de servicios, productos y soluciones, así como dar seguimiento a su aplicación;
- Desarrollar mecanismos, promover, registrar, integrar, medir y dar seguimiento a las acciones de alineación con PEMEX;
- Establecer mecanismos para definir, medir y controlar los costos y precios relacionados con la prestación de servicios, productos y soluciones;
- Desarrollar mecanismos sistemáticos de identificación y evaluación de mejoras operativas para la prestación de servicios, productos y soluciones;

Estas direcciones son el primer paso al interior de la institución para comenzar el logro de sus objetivos; son las atribuciones de quienes diseñan o implementan las formas de gestión que se llevarán a cabo en la organización y que dan respuesta a los objetivos principales y la visión que subyace al director general. En este mismo nivel también se localizan las 4 Direcciones Regionales, que en términos generales tienen las atribuciones de Innovación Tecnológica; Atención a clientes en la prestación de soluciones y servicios; Finanzas y Administración. Geográficamente se dividen a lo largo del país de la siguiente manera:

- *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.
- *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.

- *Sur*, 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.
- *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.

En el nivel II también se encuentran las Direcciones de Especialidad que se denominan y publicitan de la siguiente manera:

Exploración y Producción. Alto contenido tecnológico en las áreas estratégicas de Exploración y producción; *Ingeniería de proceso.* Procesos de producción de crudo y gas, refinación, procesamiento de gas y petroquímicos; *Ingeniería de Proyecto.* Ingeniería de proyectos de instalaciones industriales, explotación costa afuera y terrestre, almacenamiento y transporte; *Seguridad y Medio Ambiente.* Soluciones integrales y estratégicas a los problemas ambientales y de seguridad de la industria petrolera; y *Capacitación.* Competencias humanas para mejorar el desempeño de las personas en los procesos administrativos y productivos. Entre las atribuciones para estas direcciones se puede destacar:

- Integrar el plan de negocios por producto de conformidad a su competencia de soluciones, servicios y productos tecnológicos en coordinación con las

- Direcciones Regionales, incluyendo los programas y presupuestos; con los lineamientos de la política de energía y alineado a las necesidades tecnológicas;
- Administrar y desarrollar las soluciones por producto de su especialidad en el Instituto, así como establecer los vínculos de relación para la capacitación y transferencia de tecnología entre la investigación y desarrollo tecnológico y la prestación de servicios a la industria petrolera, petroquímica y química;
 - Desarrollar estrategias básicas relacionadas con mercados seleccionados;
 - Identificar las necesidades actuales y futuras de Petróleos Mexicanos y de su impacto sobre la oferta de investigación y servicios del Instituto Mexicano del Petróleo;
 - Definir la oferta de soluciones y servicios;
 - Determinar la viabilidad técnico-económica de los proyectos en su materia;
 - Dirigir la aplicación y difusión de las actividades científicas y tecnológicas desarrolladas de las soluciones por producto;
 - Dirigir los servicios de actualización e innovación tecnológica a soluciones por producto a procesos existentes en su materia, y de asimilación de tecnologías externas de nuevos procesos para dicha industria;
 - Identificar nuevas áreas de oportunidad de negocio e investigación;
 - Promover en Petróleos Mexicanos los servicios y productos de su línea de soluciones, en coordinación con las Direcciones Regionales;
 - Mejorar productos existentes y desarrollar nuevos, contratando a la plataforma de investigación;
 - Coordinar la introducción y aplicación de nuevos servicios y productos dentro del IMP y con el cliente, en colaboración con otras plataformas;
 - Establecer las metodologías y procedimientos en disciplinas de los proyectos;
 - Las demás que expresamente le atribuya el Director General.

El nivel III, corresponde a los niveles gerenciales. Considerando el trabajo de los Jefes de Proyecto y sus grupos de trabajo las gerencias con quienes mantienen mayor contacto son la Gerencia de Atención a Clientes (GAC). Es de importancia mencionar que para el trabajo realizado y con base en la investigación de gabinete y comentarios de los entrevistados se sabe que el único sustento documental que habla de las

funciones del personal con el cargo de GAC es el *Estatuto Orgánico*, el utilizado al día de hoy no fue proporcionado. Sin embargo, para efectos de ejemplificación y considerando que estas no han sido en gran forma modificadas se muestran las siguientes atribuciones obtenidas del Estatuto orgánico utilizado en el período 2002-2006.

El estatuto orgánico en sus XXX puntos se refiere así:

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

- I. Desarrollar y mantener la perspectiva general de todo lo que puede ofrecer el Instituto Mexicano del Petróleo;
- II. Desarrollar y mantener un conocimiento profundo de las necesidades del cliente;
- III. Crear y mantener la relación con el cliente en la venta, dando seguimiento a los compromisos contraídos;
- IV. Identificar y reunir las fuerzas del Instituto Mexicano del Petróleo para ofrecer la mejor solución al cliente;
- V. Coordinar y asesorar en la elaboración de la propuesta, vendiendo soluciones;
- VI. Evaluar y dar seguimiento al impacto de las soluciones para garantizar la satisfacción del cliente;
- VII. Alertar al Instituto Mexicano del Petróleo en cuanto a necesidades futuras del cliente que pueden ser oportunidades para la investigación, nuevos productos y soluciones integrales;
- X. Aprobar las propuestas de soluciones y coordinar su entrega oportuna a los clientes de la industria petrolera, petroquímica y química;
- XI. Concretar los convenios específicos o contratos con el cliente de la industria petrolera, petroquímica y química en términos concertados con las Direcciones Ejecutivas correspondientes del Instituto;
- XII. Administrar, proporcionar y supervisar los proyectos de los servicios, productos y soluciones de alto contenido tecnológico al cliente, en el ámbito regional de su competencia;

- XIII. Dar seguimiento, a nivel macro, a los trabajos realizados por los especialistas de soluciones y servicios y productos correspondientes al desarrollo de los proyectos, vigilando que se cumpla con los compromisos contractuales en calidad y tiempo;
- XIV. Certificar la satisfacción del cliente al término de cada proyecto de solución y prestación de servicios o productos para la industria petrolera, petroquímica y química;
- XXII. Integrar perfiles de análisis estratégico y económico de oportunidades específicas de la región;
- XXIII. Verificar la implantación de los resultados de cada proyecto y retroalimentar a las Direcciones Ejecutivas responsables de brindar soluciones y servicios y productos de alto contenido tecnológico;

Estos tres niveles mostrados en la estructura organizacional son los principales supuestos que subyacen al IMP y con ellos se busca el buen funcionamiento de la misma. Sin embargo, con excepción de la Gerencia de Atención a Clientes los Jefes de Proyecto y sus grupos de trabajo se perciben como alejados de dichas descripciones pues su interrelación no está alineada hacia éstos de manera directa, bajo esta lógica ellos declaran comulgar con la filosofía de la organización pero mas como ideología que a través de la actividades laborales. Con base en un breve análisis del tema y apoyado en las opiniones de los entrevistados a continuación se muestran algunas disyuntivas.

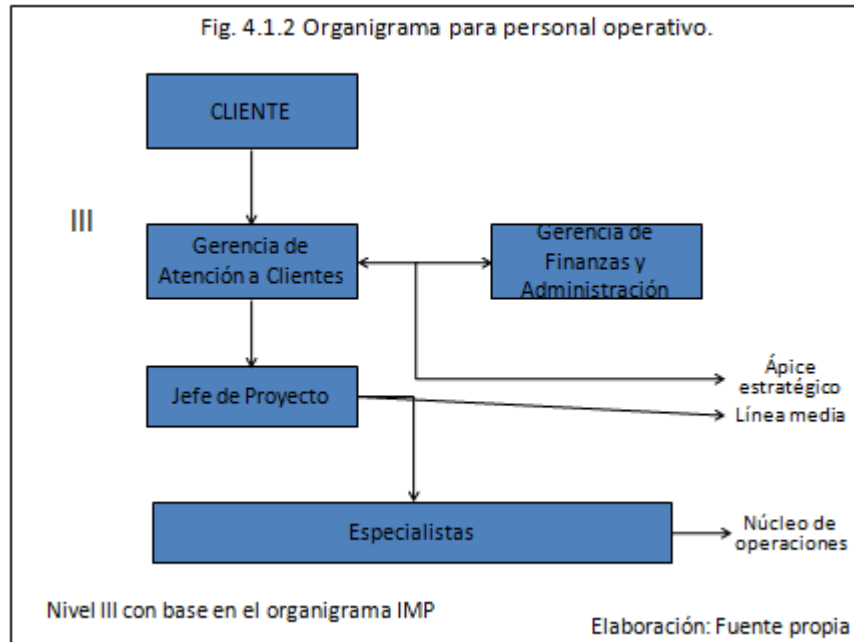
4.1.3. Breve análisis estructural y sus consecuencias para los entrevistados

Con base en el organigrama presentado y la siguiente exposición que se retoma de Robbins (1973: 83), “*complexity* refers to the degree of differentiation that exists within an organization” se puede asegurar que el IMP es una organización compleja ya que, siguiendo al mismo autor ésta cumple con una alta *diferenciación horizontal*, *diferenciación vertical*, *diferenciación espacial*.

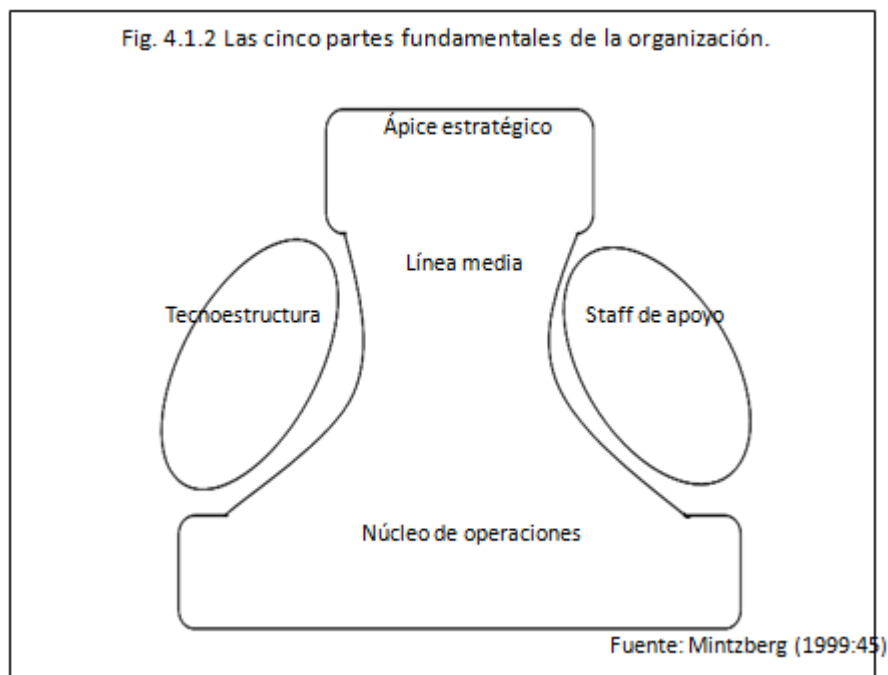
Tabla. 4.1.1 Análisis de complejidad con base en Robbins (1973) y el organigrama actual IMP			
ROBBINS, Stephen	Diferenciación horizontal Grado de separación entre unidades horizontalmente	Diferenciación vertical Número de niveles jerárquicos	Diferenciación espacial Grado de dispersión geográfico
Instituto Mexicano del Petróleo.	13 Direcciones, 1 unidad de asuntos jurídicos y 1 contraloría interna	3 niveles: Director general, Direcciones y Gerencias	4 áreas desconcentradas distribuidas a lo largo del país

Cabe destacar, que el organigrama presentado a manera oficial no considera al personal operativo, el cual compone la mayoría que labora en la organización, y cobra mayor importancia sobre el resto cuando se realiza la venta de productos y servicios para su cliente, la cual está a cargo del área de especializaciones a través de la ejecución de proyectos.

En términos generales el funcionamiento de la parte operativa se puede resumir de la siguiente manera: en las *Gerencias de Atención a Clientes* se captan los proyectos a realizar en el IMP que PEMEX ha solicitado, éstos los hacen llegar al especialista nombrado *Jefe de Proyecto* que corresponda con base en su especialización como área, espacio geográfico y espectriz. El gerente de atención a Clientes es el negociador y enlace con el cliente que junto con la Gerencia de Finanzas y Administración crean el presupuesto, tiempo de duración del proyecto y seguimiento del mismo tanto en la parte operativa con relación al cliente y sus demandas, como en la administración. Cuando el proyecto está en manos del *Jefe de Proyecto* éste comienza a deslindar actividades entre su grupo (el que puede ser un grupo ya consolidado, o tiene la necesidad de solicitar a la misma organización personal que colabore en dicho proyecto a través de una solicitud basada en un perfil específico que cubra las demandas del proyecto), este personal es llamado *Especialistas* y son ellos quienes en realidad manejan operativamente los proyectos. El Jefe de Proyecto funge como administrador internamente para la realización de objetivos del proyecto, así como el enlace con las gerencias antes mencionadas. Gráficamente lo podemos visualizar así:



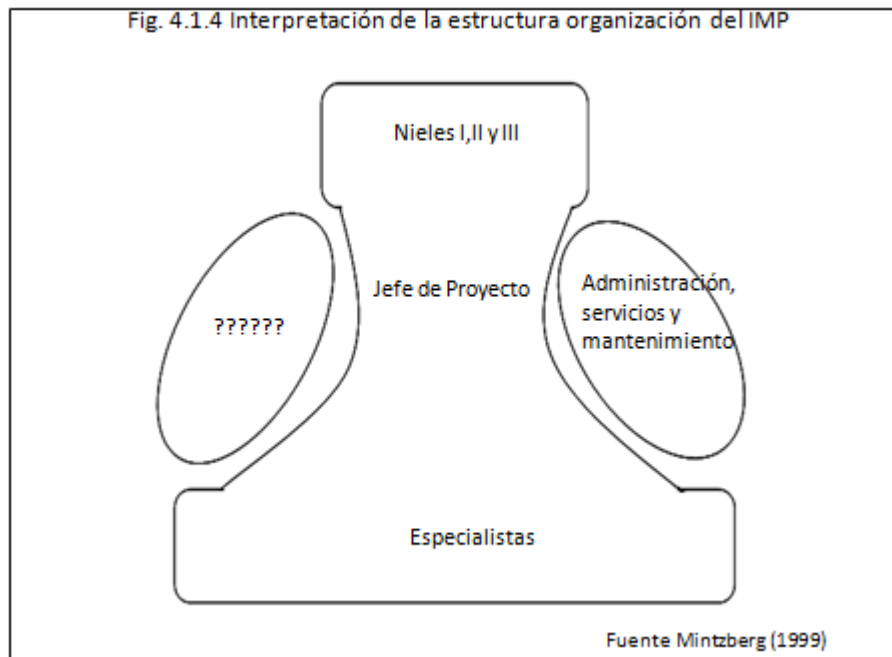
Se puede observar entonces que el organigrama que da a conocer la organización refiere únicamente a la parte de ápice estratégico, pues con base en Mintzberg (1999:50) y sus 5 partes básicas para la organización se puede exponer que “el ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla efectivamente, con su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización”. Sin embargo, como se mostró arriba, la mayor carga de trabajo en cuanto operación y la mayor interrelación laboral se localiza en la línea media y el personal operativo. Siguiendo al mismo autor, El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción y servicios. Y la línea media en este caso los Jefes de Proyecto están unidos al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Gráficamente las partes de la organización se visualizan de la siguiente manera:



El staff de apoyo es difícil de identificar en la organización. Si bien, este es descrito como “un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones” (Mintzberg, 1999: 57) En las instalaciones del IMP se cuenta con un número importante de personal administrativo, servicios de limpieza y mantenimiento; además instalaciones de comedor, biblioteca y diversos laboratorios. Estos últimos trabajan como staff de apoyo para algunos proyectos que requieren trabajos especializados, pero también trabajan bajo sus propios proyectos. Es decir, un laboratorio puede vender sus servicios internamente a otros grupos de trabajo y también ser sus propios insumos.

Además la organización también cuenta con oficinas de enlace como IFAI, oficina de becas e instalaciones dedicadas al área de investigación. Para el personal de la organización, es también difícil identificar su participación como trabajadores internos, o personal que es contratado solamente por proyectos para trabajos especializados. Un ejemplo claro, es la búsqueda de grupos de trabajo que han ayudado en la organización para implementar los cambios estructurales así como análisis y propuestas de estructuras organizacionales ad hoc.

“Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización” (Mintzberg, 1999: 57). En el caso particular, este espacio es difícil de identificar, en apariencia la planificación y el control de la organización se encuentra a cargo del Director General. Sin embargo, poco se sabe acerca del personal que labora con éste para la planificación y normalización de la organización. La información que llega a ser pública es cuando se realiza algún estudio de sondeo organizacional o clima laboral dejando en manos de personas ajenas a la organización, la interpretación y los resultados de los mismos. De manera general con base en las 5 partes básicas propuestas por Mintzberg, la interpretación de las partes de la organización la podemos ver gráficamente de la siguiente manera.



Hacia este momento de análisis y siguiendo al mismo autor podemos mencionar lo mismo: “muchos teóricos organizativos lo han rechazado –el organigrama formal- por juzgarlo una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización”, (Mintzberg, 1999:63), pues existen muchos flujos en su interior que no se denotan a través del organigrama formal. En este caso se retoma el flujo de autoridad y de información en lo formal e informal.

Retomando la idea de la venta de productos y servicios realizada por parte de los Jefes de Proyecto se puede mencionar que, éstos al igual que los Especialistas

dependen de la autoridad del resto de la organización ubicada por encima de ellos. En cuanto a la relación formal que ellos deben mantener en la organización, ésta es poco clara, ya que no existe una estructura jerárquica formal que hable de ello. Internamente, los entrevistados comentan que aunque existe un documento que habla sobre sus roles organizacionales y los del personal que les antecede y con quienes deben relacionarse, esta información es poco clara, y más aun, que las relaciones y formas de trabajo están orientadas a objetivos particulares más que a la estructura formal. Para Dalton:

Lo informal o extraoficial –los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales, indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales, pero demasiado fluidos para corresponder exclusivamente a éstos. (Dalton en Mintzberg 1999:73)

Retomando la cita anterior podemos reconocer que la parte informal se localiza en toda la organización. Lo indagado hasta el día de hoy ayuda para ejemplificar como los flujos de información para los Jefes de Proyecto están relacionados de diversas maneras, aunque arriba se describió que los Gerentes de Atención a Clientes deben captar los proyectos para llevarlos a los Jefes de Proyecto, estos últimos comentan que en algunas ocasiones son ellos quienes se enlazan directamente con el cliente. Los motivos son diversos, entre los mencionados se encuentra que el cliente tiene mayor contacto con ellos o se conocen desde mucho tiempo antes. Los Jefes de Proyecto entonces, solamente buscan al Gerente de Atención a Clientes para que apoye con los trámites administrativos y se enlace con la Gerencia de Finanzas y Administración con el objetivo de que el proyecto sea aceptado. Al respecto los entrevistados comentan:

Pemex no le pide al GAC porque no lo conoce, les es más fácil hablarle al líder de proyecto. Antes sólo me encargaba de la parte técnica ahora selecciono personal, lo solicito y necesito ver si está disponible. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Existen muchas actividades que en el papel deberían de realizar los GAC, ellos deberían de encargarse de la negociación y el líder de proyectos de realizar la propuesta... me apoya -el GAC-⁴⁵ para que tenga las firmas necesarias que me solicitan para realizar un proyecto y después pasa y meterme de lleno a las finanzas. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

⁴⁵ Entre guiones míos

En conclusión, es difícil el análisis sobre la parte formal que subyace a los Jefes de Proyecto pues de principio no existe un organigrama que hable de ella, por otro lado, las relaciones que ellos mantienen en el interior responden a diversas variables y no necesariamente a la estructura.

De manera general, estas son algunas de las muestras de las actividades que se presentan en el interior de la dinámica organizacional. Por el lado de la estructura y como resultado del análisis antes mencionado, se puede destacar que hay elementos de importancia que pueden ser revisados con base en las necesidades que los involucrados manifiestan. Sin embargo, y por el lado subjetivo en calidad de seres humanos, es prioritario destacar que los entrevistados declaran trabajar a pesar de sus inconformidades, mucho de ello, y en sus palabras es consecuencia de ser y sentirse parte de la organización, pues asumen que tienen una responsabilidad de importancia en el interior y que estar al frente de la ejecución de proyectos trae esfuerzos para presentarse ante el cliente como una unidad sólida y eficiente.

Bajo este contexto, el grupo analizado es una muestra fehaciente de las posibilidades de trabajar pese los cambios estructurales y modificaciones en el interior de la organización desde su parte formal.

4.2. La sobrevivencia del grupo especializado.

Formalmente, el grupo analizado tiene el siguiente objetivo: *Desarrollar las competencias humanas con el propósito de mejorar el desempeño de las personas en los procesos administrativos y productivos, contribuyendo así a incrementar la competitividad.* En términos generales, este grupo trabaja tanto para el personal interno de la organización como para sus clientes fuera de ésta, entre ellos, el principal es PEMEX. La actividad del grupo, oscila brindando servicios de capacitación para la mejora de procesos administrativos y productivos que así lo requieran.

Este grupo se autodenomina como exitoso principalmente porque ha logrado sobrevivir y destacar en una organización que prioritariamente tiene fines industriales, de investigación, innovación y producción dirigidos al mercado petrolero. Los

entrevistados mencionan que han destacado a pesar de que sus servicios no son prioridad en el IMP.

A pesar de que mi producto es bueno y ha dado buenos recursos creo que no les interesa el negocio, piensan pues que el IMP no es capacitación sino ingeniería e investigación... capacitación es el que más frutos da al instituto somos oportunos, con calidad, grandes ingresos, etcétera. Sin embargo se queman las pestañas con otros asuntos. (Entrevista realizada a GAC)

Aunado a ello y como se menciona anteriormente, en la actualidad enfrentan una competencia importante por parte de una organización internacional o clúster del rubro petrolero (PMI, Comercio Internacional⁴⁶) que tras la apertura del mercado en la compra de insumos para PEMEX ha logrado colocarse como otra subsidiaria más de la Paraestatal. El grupo de capacitación y el IMP buscan enfrenar “la competencia cada día más intensa -que- obliga a las empresas que desean triunfar a aumentar su eficacia especializándose en aquellos segmentos de mercado en los que podrá alcanzar gracias a la calidad total, la excelencia”.⁴⁷ (Aulbert, 1993:30)

Se asume que el objetivo formal para el grupo analizado fue diseñado con base en los objetivos particulares de la organización, las políticas que la subyacen y como respuesta al análisis que la parte correspondiente haya delineado para este grupo. Se convierte en un objetivo que tiene su creación desde el diseño y planificación de la organización. “...las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales”. (Chiavenato, 2007:44) La explicitud que se lee en el objetivo no necesariamente responde literalmente de la misma manera en la realidad, el ser humano responde a muchas más variables que están dentro y fuera de la organización. Bajo este contexto, a continuación se ejemplifican las formas que en el interior de la dinámica organizacional tienen cabida y que hacen del grupo un espacio de resultados eficientes para la organización.

⁴⁶ PMI está compuesta por 11 organizaciones más.

⁴⁷ Entre guiones propios

4.2.1 El grupo de analizado y sus actividades cotidianas

El grupo especializado tiene presencia en todo el país, es decir en las 4 regiones del IMP: centro, norte, sur y marina⁴⁸. Como se mencionó anteriormente el Gerente de Atención a Clientes, es el encargado de captar los proyectos solicitados por Pemex por lo que existe una figura para cada región, en términos ideales y siguiendo el panorama estructural, los proyectos deben ser atraídos por el GAC en respuesta a la solicitud de Pemex y en el espacio geográfico correspondiente en que se sitúa el GAC y los demás colaboradores que intervendrán en el proyecto. Sin embargo, y pese al intento de manejarse bajo esta lógica, los GAC llegan a captar proyectos que no corresponden a su región, cuando esto sucede, ellos tienen la opción de trabajar dicho proyecto asumiendo la movilidad de personal que conlleva; o bien, comunicarse con el GAC correspondiente según la región. “Algunas veces el cliente me busca pero no corresponde con mi zona, tengo que pasarle la chamba a mis compañeros”.⁴⁹

Los entrevistados del grupo comentan que no tienen un reconocimiento en el interior del IMP al ser punto de comparación frente a otras especialidades, pues son vistos como el personal que cuenta con menos preparación técnica al no realizar labores propiamente de índole para el rubro petrolero. Reciben comentarios como que “en esa especialidad se venden galletitas y café”; “que vende recetas o cursos de cocina”. Sin embargo, el grupo se siente sólido y de importancia para la organización, pues su número de proyectos realizados y sus beneficios impactan favorablemente al IMP cumpliendo con los objetivos principales. Un entrevistado manifestó:

El trabajo de los GAC consiste en básicamente la detección de oportunidades de trabajo y además cuando ya se tiene hay que supervisarlos. Como ya tengo mucho tiempo trabajando en el IMP me conoce mucha gente de Pemex y además de darme trabajo para mi negocio, algunas veces me comentan de trabajo para otros negocios o regiones, cuando es así me doy a la tarea de contactar a los otros GAC. Los demás GAC no siempre están en la ciudad y Pemex solo recurre a quien conoce o quien está. Esta es una responsabilidad más. (Entrevista realizada a GAC)

Cuando el proyecto es canalizado con el Jefe de Proyecto que lo realizará comienzan las negociaciones para lo cual, se reúnen Jefe de Proyecto y GAC con el

⁴⁸ Cabe recordar que este análisis fue dirigido únicamente a la región centro.

⁴⁹ Entrevista realizada a GAC

cliente, de esta manera se estipulan las bases en cuanto tiempos y costos con las que se llevará a cabo el proyecto, con ello queda elaborada la propuesta para dar pie a la gestión del mismo. En estas propuestas se intentan detallar los tiempos y costos que tendrá el proyecto, considerando las partes técnicas o especializadas que puedan existir. Aunque la parte relacionada con proveer los recursos necesarios debe ser estipulada junto con la Gerencia de Finanzas y Administración, en la práctica su intervención consiste únicamente en supervisar la documentación para dar la aprobación. Sin embargo y aunque se busca dejar sentadas las bases para que no sean modificadas, en la realidad casi siempre sufren cambios resultado de la misma dinámica de realización, dado esto, el documento es visto casi siempre como un trámite que sirve para iniciar el proyecto. Esta propuesta es la manera institucionalizada para poder (en primera instancia) solicitar los recursos en el interior del IMP. Los entrevistados del grupo mencionan sobre el tema lo siguiente: “mantengo buena relación con el GAC aunque ella tiene que atender varios proyectos”⁵⁰

La relación con mi GAC es buena, la podría calificar con un 10, es muy común que nos reunamos por lo menos tres veces al mes para tratar cómo va el desarrollo del proyecto, evaluar las actividades del mes y programar las del mes entrante. Lo que mi GAC quiere con esto es que los recursos se den a tiempo. Creo que antes de esta estructura mi relación se mantenía bien, pero ahora con la actual mi relación con el GAC se ha puntualizado. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Esta forma de trabajar para el grupo es funcional, pues los entrevistados (Jefes de Proyecto y GAC) coinciden en que es una manera que les ha traído buenos resultados como grupo y en la organización. En buena medida esta afirmación se ha conseguido porque es un grupo pequeño que logra una atención individualizada entre GAC y Jefe de Proyecto pues aunque desde la parte formal se está cumpliendo con las funciones de cada uno de los actores, en este caso, el GAC es visto y se asume así mismo como el jefe directo de los Jefes de Proyecto. De esta manera el grupo es el único del IMP que cuenta con una línea clara de mando para los Jefes de Proyecto que al ser una buena relación en términos laborales y personales es un elemento que genera cohesión e identidad en el grupo.

⁵⁰ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

Con base en los datos proporcionados⁵¹, cabe destacar que el grupo analizado en su región centro, es el más pequeño o bien, el que cuenta con el número más limitado en cuanto su personal. A continuación se muestran los Jefes de Proyecto con que cuentan el resto de las especialidades.

Tabla. 4.2.1 Jefes de Proyecto en las Especialidades del IMP				
Grupo Especializado Analizado	<i>Grupo Especializado 2</i>	<i>Grupo 3 Especializado</i>	<i>Grupo 4 Especializado</i>	<i>Grupo 5 Especializado</i>
9	20	24	Sin dato	98

Considerando la información de la tabla anterior y apoyado en los comentarios de los entrevistados se puede afirmar que (por ejemplo) el grupo especializado de Exploración y Producción enfrenta importantes problemas al realizar la negociación de proyectos ante el cliente pues considérese que la estructura organización es la misma para todas las especialidades, lo que se traduce en que, en la región centro tienen un GAC para 98 Jefes de Proyecto, esta es una causa por la que los Jefes de Proyecto de otras áreas dudan acerca de la estructura organizacional o el trabajo de la GAC. Mientras que el grupo analizado cuenta con un GAC para 9 nueve Jefes de Proyecto.

El Jefe de Proyecto que queda asignado para la ejecución debe trabajar con base en los siguientes pasos: iniciar, planear, ejecutar, controlar, cerrar; éstos componen los principales puntos que con base en la gestión de proyectos deben realizar sus líderes. Y es a través de la negociación antes descrita que es posible iniciar.

Cuando se inicia un proyecto los JP tienen la obligación de darlo de alta en el Sistema de Administración de Proyectos (SAP) que se utiliza en el IMP, con ello y la autorización del GAC también en esta herramienta se comienza con el trabajo. Sobre la herramienta (SAP) los entrevistados manifiestan opiniones encontradas, para algunos facilita el trabajo mientras que otros opinan que solamente les obliga a duplicar la información pues además de este sistema tienen otros software que deben utilizar.

⁵¹ Se proporcionó por personal del IMP un disco con información extraída de Sistema de Administración de Proyectos (SAP) acerca de los proyectos y el personal que los lleva acabo. Para el personal del grupo analizado aparecen 9 Jefes de Proyecto, pues en este sistema no se distinguen los proyectos *facturables* (los que trabajan hacia el exterior) de los proyectos internos que trabajan como proveedores para el mismo IMP.

Aunado a ello, los entrevistados mencionan: “El SAP es un paquete muy grande, hay que invertirle mucho tiempo. Sin embargo, ayuda a controlar los gastos y a tripular el personal”.⁵² “SAP es un sistema integrador de información, la rapidez de información nos facilita la administración de los proyectos además que se homogenizan”.⁵³

A través de uso del SAP y otros procedimientos internos dirigidos al personal correspondiente los Jefes de Proyectos solicitan el personal (los especialistas) necesario para realizar el proyecto. El grupo de especialistas es elegido con base en las necesidades del proyecto, es decir después de la delimitación del perfil requerido. Sin embargo, en palabras de los entrevistados se comenta que: “En ocasiones el cliente solicita determinado personal para el manejo del proyecto, a veces ni siquiera son del área pero lo exige el cliente y hay que hacerlo”.⁵⁴ Otro problema que enfrentan es que el personal con perfil necesario no se encuentra dentro de la organización.

En términos generales, cuando un Jefe de Proyecto realiza su solicitud de personal, esta pasa a una base de datos en donde según las necesidades se busca en el interior de la organización a la persona idónea, de esta manera, los especialistas deberían estar disponibles para cualquier Jefe de Proyecto y se anula el uso de grupos recurrentes. Si el personal no se encuentra en el interior de la organización será necesario realizar una segunda solicitud para reclutar personal del exterior que se contratará únicamente para el proyecto, internamente se dice que es el *personal de honorarios*. Los entrevistados mencionan que a pesar de que la institución cuenta con una gran plantilla es difícil encontrar en ella al personal necesario debido a la falta de capacitación impartida por la misma. Sobre el tema comentan: “Faltan programas formales de capacitación del personal porque los que existen no son buenos”.⁵⁵ “No se capacita cuando se necesita, únicamente lo hacen cuando hay dinero”.⁵⁶

Ahora el personal está en constante movimiento, muchas veces no se cumple con mandar al personal que se requiere. Al principio del año puedo solicitar al personal más competente, pero después de pasados algunos meses ya es muy difícil, pues

⁵² Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁵³ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁵⁴ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁵⁵ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁵⁶ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

todo el personal mayormente capacitado, ya *está tripulado*⁵⁷. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Para el grupo especializado analizado es difícil asumir la idea de trabajar con personal distinto para cada uno de sus proyectos. Prefieren mantener un equipo de trabajo fijo “es muy difícil que la gente esté en constante movimiento como lo plantea la administración, esta dinámica de constante movimiento es incómoda. Además, actualmente es casi imposible la contratación de mayor personal”⁵⁸

Como se mencionó anteriormente los equipos de trabajo en el grupo analizado están en su mayoría compuestos por un 50% de personal de la plantilla de la institución y el resto por contratación eventual. Sin embargo, la realidad es que el personal contratado por proyectos es el mismo, es decir, los Jefes de Proyectos realizan la solicitud de personal exterior para contratar al mismo en cada uno de sus proyectos, de esta manera ellos mantienen equipos fijos, salvo que por solicitud del cliente se requiera de alguien más o algún tipo de conocimiento especializado con el que no se cuenta en los grupos ya consolidados. Relacionado con el tema se comenta:

Mi grupo está conformado en más del 50% por gente de honorarios, lo cual considero una desventaja porque la contratación es eventual, lo que quiere decir que cuando no hay proyectos no puedo retener a la gente. Además, la gente de honorarios no la puedo capacitar por falta de tiempo, pido a la institución que lo haga; hago el trámite para que entren a los cursos, pero la institución tiene limitantes de presupuesto. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

Otros Jefes de Proyecto asumen que es su responsabilidad capacitar a sus grupos de trabajo por lo que mencionan invertir tiempo en esta labor que además no es parte de sus funciones. “El personal contratado por honorarios no ve retribución de la institución, se hace monótona su rutina laboral y deciden irse, lo malo es que ya se van bien capacitaditos por nosotros”.⁵⁹ Sin embargo, declaran hacerlo en beneficio de su trabajo, la especialidad y la institución.

Mantener los mismos grupos de trabajo tiene diversas implicaciones, los especialistas juegan diversos roles que diversifican sus opiniones: en algunos casos

⁵⁷ Esta expresión es recurrente y alude a que el personal está oficialmente trabajando en algún proyecto.

⁵⁸ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁵⁹ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

hay personal que dado su conocimiento, experiencia, confianza brindada por el jefe directo (Jefe de Proyecto) y la saturación de trabajo que llega a tener el JP, quedan a cargo de los proyectos, es decir, en alguna medida fungen como Jefes de Proyecto. “En este momento mi jefe tiene varios proyectos por eso yo estoy como encargado del proyecto, tengo a mi cargo a otros especialistas. Esto no es siempre, algunas veces él se hace cargo”.⁶⁰ Para este personal los principales problemas son relacionados con la movilidad hacia otras ciudades, que aunque sucede pocas veces les crea conflictos: “No estoy de acuerdo con la política de austeridad que vivimos, los viajes ofrecidos son los más baratos o son negados. Una vez se negó uno cuando ya estaba todo planeado”.⁶¹ Sin embargo, este tipo de especialistas son los que manejan mayor involucración en la organización y estatus por lo que su nivel de identidad es representativo para la conformación del grupo. Hay otros especialistas que al igual que los mencionados arriba en su mayoría son trabajadores de la plantilla del IMP pero que se están dedicando a labores administrativas.

Cabe recordar que la administración por proyectos implica no tener grupos de trabajo por lo que los Jefes de Proyecto no cuentan con personal que les ayude con la parte administrativa a pesar de la saturación de labores que declaran tener. Bajo esta lógica ellos mantienen personal administrativo, el cual es contratado como trabajadores para el proyecto en curso, sin embargo, en muchos de los casos este personal lleva ya varios años. Entre las funciones desempeñadas se encuentra lo relacionado con la documentación formal con que debe cumplir el Jefe de Proyecto, se destacan las solicitudes de recursos, los formatos de calidad y la utilización del SAP. Para este último, es común que se contrate personal experto en el software, internamente son llamados Saperos.

El personal que trabaja en la parte administrativa básicamente se puede dividir en dos grandes espacios, los que manejan total involucración con el proyecto, las necesidades del mismo y del Jefe de Proyecto en la parte administrativa. La mayor parte de este personal se siente bien con respecto a sus actividades, además de que este mecanismo les hace generar identidad tras la involucración y sentirse parte de la institución. Sin embargo, los contratados por honorarios, manejan una constante

⁶⁰ Entrevista realizada a Especialista

⁶¹ Entrevista realizada a Especialista

incertidumbre porque su siguiente contrato depende de los proyectos existentes, cuando el Jefe de Proyecto no tiene trabajo (proyectos) es posible que no sean contratados, por ello algunas veces este personal deja de trabajar en la institución por algunos meses. Un entrevistado comenta su experiencia, “El año pasado no vine durante tres meses porque mi jefe no tenía proyecto para tripularme, aunque no me gusta quedarme sin trabajo regreso porque mi jefe hace lo posible porque siga yo aquí aunque las cosas no siempre salgan bien”.⁶² Esta situación es también desigual para cada caso, algunos Jefes de Proyecto llevan años teniendo más de un proyecto a la vez mientras que otros pueden quedarse sin ninguno por escasos meses.

El otro grupo de especialistas es el personal que realiza actividades administrativas solamente porque no hay un proyecto en el que se pueda desempeñar su especialidad, pero -en palabras de los Jefes de Proyecto- “no los quieren dejar ir” para no perder el recurso humano que con seguridad será útil en otro momento. Los especialistas involucrados en esta dinámica comentan que sólo están en espera de poder trabajar en lo que realmente es su especialidad. Aceptan realizar otras actividades porque es una manera de seguir percibiendo un salario. El personal que se puede ubicar en este grupo mantiene también cierta identidad hacia el grupo y su jefe directo pues algunos expresan su agradecimiento al ofrecer trabajo el tiempo que es posible.

Otros especialistas comentan que su trabajo es básicamente el mismo, trabajar sobre su especialidad (capacitación de grupos) manteniéndose al margen del resto de actividades así como de la participación en decisiones internas de la organización o el propio proyecto: “nos informan los cambios de personal o cambios en los planes únicamente por mensajes”.⁶³ La especialidad del grupo analizado es la impartición de cursos para sus clientes que pueden ser internos o externos, por ello los especialistas que se dedican a impartir esos cursos son quienes regularmente tienen menos involucración en la parte interna de la organización. Los cursos son impartidos en las instalaciones de zona centro o en las instalaciones de Pemex en el Distrito Federal lo que facilita en buena medida el trabajo, pues dichas oficinas básicamente comparten la misma dirección. El personal ubicado en este grupo no maneja identidad hacia la

⁶² Entrevista realizada a Especialista

⁶³ Entrevista realizada a Especialista

organización y es en la mayoría de los casos es contratado solamente para un proyecto. De manera general comenta que existe una grata relación con los equipos de trabajo, que se mantiene buena y periódica comunicación.

Siguiendo con la dinámica vivida en las prácticas cotidianas de los Jefes de Proyecto, después de consolidar el que será su grupo de trabajo se planean y dividen las actividades a realizar por los Especialistas, de esta manera se da paso a la ejecución que dependiendo del proyecto puede ir mínimamente desde 6 meses (aproximadamente) hasta proyectos por años, (se mencionan 2 años). Mientras la ejecución está en curso los Jefes de Proyecto deben supervisar las actividades de todos con el objetivo que se esté cumpliendo con lo planeado. Hacia este momento él se encuentra como único a cargo del proyecto y no es sino por algún problema administrativo que recurre con su gerente (GAC). Durante esta etapa los entrevistados declaran enfrentar algunos obstáculos que principalmente se encuentran relacionados con: el uso de SAP y los formatos de calidad.

Como se mencionó arriba el uso de la herramienta SAP es para la mayoría buena, al agilizar los procedimientos, sin embargo, se mantiene la queja que se debe invertir demasiado tiempo en ella: “es muy desgastante y quita infinidad de tiempo... se han ido superando trabas de los requerimientos de información de proyecto”⁶⁴. –con lo que quiere decir que se ha ido reduciendo procesos en busca de agilizarlo.⁶⁵ A pesar de los comentarios, es una herramienta que deben manejar durante todos los pasos que implica su administración, de ahí que algunos optan por la contratación de personal especializado que se dedica únicamente a “tener la información de SAP al día”.

Relacionado con el tema de la calidad comentan que existe una diferencia acerca de la calidad en los entregables y la documentación que deben presentar sobre el tema, pues se perciben como actividades diferentes, aunque a manera discursiva se maneja la relación, para ellos la documentación no impacta o se relaciona directamente con sus labores, lo que resulta en que cumplir con los formatos de calidad es un trabajo más que se suma a la carga de los Jefes de Proyecto. Un entrevistado comenta: “son excesivos y se invierte mucho tiempo en su llenado. Deberían ser más sencillos, no son

⁶⁴ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁶⁵ Entre guiones míos

malos pero exageran”.⁶⁶ Todos los entrevistados refirieron su preocupación por la buena calidad en sus productos y en la realización de sus proyectos, por ello ven como benéfica la inversión y esfuerzos que la institución realiza en el tema y tienen la disponibilidad de llevar a cabo los trámites documentales que ello implica. Sin embargo, consideran que la manera como se están manejando es inadecuada, “los formatos de calidad están bien para evaluarnos pero son demasiados y en realidad dicen poco de la calidad real en los proyectos”⁶⁷ Otro entrevistado comenta:

El proceso de calidad tiene sus mejoras, aunque algunos procesos y formatos están muy burocratizados. No están del todo bien, se deberían de hacer mejoras con ayuda de los Jefes de Proyecto, porque la mayoría de las políticas que se determinan son creadas desde arriba y no toman en cuenta lo que conocemos y sabemos. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

De manera generalizada, el personal entrevistado manifiesta el deseo de tener mayor participación en las decisiones que son tomadas desde el ápice estratégico, se comenta que ellos no son considerados cuando la organización implementa cambios que afectan directamente en su trabajo. El argumento utilizado es que ellos son quienes tienen el conocimiento de la gestión lo cual los hace una pieza fundamental para la institución. Aunado a ello, se dice que no son preparados para trabajar con las herramientas que se utilizaran como resultado de los cambios, este es el caso del uso de SAP y los formatos de calidad. Las narraciones describen que cuando se pusieron en marcha los usos de estas herramientas la institución impartió algunos cursos pero no fueron suficientes, es decir, no todo el personal fue capacitado. Esto desemboca en un descontento de la mayoría y la necesidad de buscar la capacitación por otros medios o contratar personal que ayudara con la tarea.

La ultima parte que corresponde a la realización de proyectos es el cierre, para lo que el Jefe de Proyecto trabaja nuevamente muy cercano del Gerente de Atención a Clientes pues ambos revisan resultados, la calidad en los mismos y dan paso a la entrega para posteriormente cerrar los asuntos administrativos en el interior.

⁶⁶ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁶⁷ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

El grupo analizado es el más pequeño de la institución, esta característica particular es su principal generador de identidad pues les permite tener cercanía, conocerse, cohesionarse y establecer relaciones, que en buena medida se vuelven afectivas como resultado de la constante interrelación. Los ejemplos que evidencian lo mencionado es la preocupación a nivel personal y profesional que denotan los involucrados por el personal con quien laboran. También, resultado del tamaño del grupo es la manipulación que logran conseguir en cuanto las formas explicitadas de trabajo a través de la estructura organizacional y roles, si bien, la organización diseño una estructura organizacional, el grupo escapa a ella al no adecuarse en su totalidad como resultado de la dinámica que en él se ha creado. A su vez, esta dinámica es construida por sus particulares necesidades, el tamaño del grupo y la identidad que mencionan tener hacia éste y la organización.

4.3 El juego de las identidades

Este apartado busca exponer la identidad corporativa como la creación de un sistema que dé sentido a los involucrados en busca de reflejar a través de su pensamiento y comportamiento los intereses de la organización. Bajo esta lógica el IMP enuncia una filosofía (misión, visión y valores), aunado a ello se considera que el reconocimiento explícito que el IMP tiene hacia su personal es también un generador de identidad, pues es una forma de involucración e incentivo que se verá reflejado en las actividades laborales. “La identidad corporativa es un poderoso instrumento, que permite a la empresa comunicar cambios, nuevos rumbos y rasgos diferenciadores. Su importancia reside precisamente en que de todo lo que hace una empresa, la comunicación es probablemente lo más difícil”. (Ind, 1992:11)

Sin embargo, a través de la narrativa de los involucrados se enuncia cómo es que estos elementos son percibidos y cuáles (generadores de identidad) son valorados en el interior de la dinámica laboral diaria, éstos son enunciados de manera poco explícita por responder a elementos poco cuantificables y subjetivos pero se hacen presentes al considerarlos como incentivos que median sus relaciones y que contribuyen al funcionamiento del grupo organizacional.

4.3.1 Generadores de identidad desde la parte formal (campañas de identidad, reconocimiento y valores) y el impacto en los involucrados (identidad organizacional)

De la misma manera que otras organizaciones del sector público o privado, el IMP considera a través de su planificación organizacional el uso de la identidad como elementos que buscan la delimitación de actividades al lograr que los involucrados comulguen con los postulados manejados a través de los símbolos de identidad. Para el caso particular, se pueden destacar los siguientes: hacia el exterior⁶⁸: la imagen corporativa y la filosofía de la organización (misión y visión); en el interior: las campañas promocionales de identidad, el reconocimiento hacia sus integrantes y los valores con que debe manejarse el personal; y su impacto en el interior de la cultura organizacional.

Hacia el día de hoy en la organización se percibe poco acerca de alguna campaña publicitaria sobre sí mismos, lo reconocido por los involucrados está relacionado con la misión y visión del IMP, de lo que se puede destacar que para la mayoría de los involucrados es solamente una declaración que se ve poco de manera directa en la realidad que ellos viven pues aunque trabajan para conseguirlo, la relación es poco clara. Propiamente la campaña hacia el interior es nula. Existen algunos carteles y artículos de escritorio que publicitan los postulados filosóficos de la organización pero la mayoría de ellos son de administraciones pasadas. Aunque el personal reconoce que este tipo de publicidad es buena para ellos y un esfuerzo importante por parte de la administración, en realidad declaran les genera poca identidad al no ser más que obsequios de escritorio.

Relacionado con el reconocimiento o premios que la institución maneja para su personal se sabe poco de manera formal, a continuación se enuncian algunos:

- Premio a la Formación de Recursos Humanos
- Premio a la Trayectoria Distinguida
- Premio Anual IMP en la categoría de Investigación o Desarrollo Tecnológico

⁶⁸ Estos fueron abordados en el capítulo anterior

- Premio Anual IMP en la categoría de Aplicación Industrial
- Reconocimiento por antigüedad (10 años, 15, 20, 25, 30 y 35 años)

Éstos fueron los únicos premios y reconocimientos localizados de manera oficial en la institución y en voz de los entrevistados se comenta que no existen o desconocen la manera en qué se concursa o las bases que se necesitan para ser un candidato. “Yo he sido reconocido por la institución en tres ocasiones, me otorgaron un diploma y estímulo económico. Los parámetros para la entrega nunca han sido claros”.⁶⁹ Aunado a ello, estos premios (con excepción del reconocimiento de antigüedad) están basados en las actividades que ha realizado el personal no importando qué rol juega en el interior de la organización. Por ejemplo, un Jefe de Proyecto, Especialista o Gerente (por mencionar algunos) puede aspirar al Premio a la Trayectoria Distinguida. La consecuencia de lo anterior es que las figuras como roles institucionales en el interior de la organización no son reconocidas.

Los entrevistados comentan que no existe un reconocimiento directo para la figura de Jefe de Proyecto, pues es igual si un jefe tiene 1 o 10 proyectos, comentan que el trabajo y dedicación no están siendo recompensadas. Ellos desean que se reconozca su figura y se difundan sus conocimientos. “Hace falta en la institución un sistema de reconocimiento al esfuerzo y trabajo de los líderes de proyecto. Es importante difundir conocimientos”.⁷⁰ Los Jefes de Proyecto se perciben a sí mismo como una parte fundamental de la institución al ser ellos los que venden el trabajo que es representativo de toda la institución, es decir, en donde va implícita la investigación y el trabajo administrativo. Sin embargo, a manera general en la institución poco se comparte la idea anterior, los Jefes de Proyectos únicamente son reconocidos por el Cliente, el Gerente de Atención a Clientes y su equipo de trabajo; y no como figura en el interior de la organización. Al respecto los entrevistados mencionan:

El IMP sí reconoce el esfuerzo y dedicación en el trabajo, si no fuera así no tendríamos un puesto de responsabilidad. No hay un sistema de reconocimiento oficial y que sea explícito en sus criterios, es necesario darse cuenta que los reconocimientos al personal es un área a mejorar. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto)

⁶⁹ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁷⁰ Entrevista realizada a Gerente de Atención a Clientes

Hace falta en la Institución un sistema de reconocimiento al esfuerzo y trabajo de los líderes de proyecto, es importante difundir sus conocimientos, para que sean merecedores de un prestigio y un reconocimiento institucional porque muchas veces el que llega a reconocer el trabajo es el cliente y no el IMP. (Entrevista realizada a Gerente de Atención a Clientes)

A pesar de lo descrito, los integrantes del grupo sienten que cuentan con reconocimiento en el interior de la cultura organizacional, si bien, éste no es directamente de la parte formal de la organización consideran que sí existe en lo social, elemento que es de importancia para seguir laborando. El tipo de reconocimiento social más valorado en el interior del grupo de analizado es lo relacionado con la calidad en los entregables que puede ser por parte del cliente, en el interior de los grupos de trabajo (entre Jefes de Proyecto y Especialistas) o por parte de su Gerente. Un entrevistado comenta: “estoy satisfecho con mi trabajo y la calidad del mismo aunque sé que se puede mejorar. Falta reconocimiento económico”.⁷¹

Otro tipo de reconocimiento que existe para el personal son los recibidos desde fuera del IMP pero que en alguna medida son valorados en el interior, por ejemplo: artículos o libros publicados, pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (SIN) o recibir una beca del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) en su Programa Nacional de Posgrados de Calidad. En el IMP se cuenta con un área de investigación que está reconocida por CONACyT, pertenecer a ella o recibir una beca es reconocido entre los miembros. De la misma manera, las conferencias nacionales, internacionales, ponencias, simposios o trabajos de investigación, junto con los grados (licenciatura, maestría y doctorado, postdoctorado) con que cuenta alguno de los miembros son motivo de reconocimiento y generadores de estatus en el interior de la cultura organizacional. Cabe distinguir que en los espacios del IMP dedicados a la investigación o cercanos a ésta son más importantes este tipo de reconocimientos en comparación con otras áreas. Un entrevistado del grupo menciona: “En la institución se reconocen los conocimientos como maestrías, doctorados o especialidades, pero tales reconocimientos en algunas ocasiones no incrementan el sueldo pues no existe claridad para un *cambio de nivel*”.^{72n, 73}

⁷¹ Entrevista realizada a Especialista

⁷² Esta expresión se refiere a ascender en el tabular que determina los sueldos

Aunque la mayoría declaran sentirse bien con el reconocimiento social, es importante para ellos que se esclarezcan las formas de ascender tanto en los roles organizacionales como en la percepción económica. Para cambiar las actividades organizacionales a través del ascenso los entrevistados comentan que se publica una convocatoria para concursar por el puesto (ejecutivo o gerencial). Sin embargo, existe una significativa desconfianza a dicho proceso al dudar acerca de la selección. “Para ascender de puesto hay una convocatoria en donde se considera el nivel académico y la experiencia, desde mi punto de vista no es transparente”.⁷⁴ Recuerdan que anteriormente los ascensos eran por recomendación del jefe directo, pero ahora se sabe poco de la forma. “Yo tengo el mismo nivel desde hace 35 años y no sé como cambiarlo, antes era con una propuesta. El jefe inmediato proponía que subieran algunas personas, pero ahora ignoro el procedimiento pues los gerentes no hacen propuestas”.⁷⁵ Los concursos para ascensos y el otorgamiento de premios que se realizan en el IMP tienen poca credibilidad en el interior de la cultura organizacional, el principal causal es la falta de información acerca de ellos. Esta idea merma uno de los valores (Integridad y Congruencia) que la organización fomenta como parte de su principal ideología.

Los valores organizacionales, son localizados en el *Código de conducta del IMP* que como se puede interpretar de su título, busca que las actividades en la organización se realicen con base en lo que ahí se expresa. Una de las partes esenciales de éste son los valores que se enuncian de la siguiente manera:

“Los valores institucionales son fundamentales para realizar la misión y alcanzar la visión.

- Integridad y Congruencia. Tenemos un compromiso ético en acciones y decisiones, con honestidad, respeto, confianza, compromiso y responsabilidad.
- Liderazgo. Apoyamos el logro de la misión y visión con el ejemplo personal, promoviendo tanto la innovación y creatividad, así como el sentido de pertenencia, identidad y lealtad de la comunidad que integra el IMP.

⁷³ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁷⁴ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁷⁵ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

- Calidad. Todos nuestros esfuerzos los orientamos a la satisfacción de nuestros clientes, actuando de manera efectiva con oportunidad y competitividad”. (Código de clasificación 2009:9)

Antes de que en el documento se muestren los valores; éste se compone de la Presentación y la Introducción. A continuación se exponen breves párrafos representativos:

- “Presentación: Un medio de autorregulación en el que se inspira nuestro proceder como servidores públicos, ciudadanos y, por supuesto, como miembros de esta institución, ante la que asumimos el compromiso de trabajar de manera honesta e incluyente para cumplir con el propósito que nos ha sido encomendado y con ello mejorar su funcionamiento, tanto en sus prácticas científicas, técnicas y administrativas como en el nivel de confianza de Petróleos Mexicanos, la sociedad y el Estado hacia el IMP”. (Código de clasificación 2006:9)
- “Introducción: Su aplicación orienta la actuación de la comunidad IMP en situaciones concretas y decisiones específicas que ocurren cotidianamente en las diversas áreas, para que en su desempeño como servidores públicos impere invariablemente una conducta íntegra que propicie una plena vocación de servicio en beneficio de la sociedad y genere un buen clima laboral.” (Código de clasificación 2007:9)

Para conocer el total del documento a continuación se muestra su tabla de contenido:

Fig. 3.2.1 Contenido ⁷⁶	
Presentación	5
Introducción	7
Filosofía del IMP –misión, visión y valores- ⁷⁷	8
Código de Conducta	

⁷⁶ Información extraída del Código de conducta del IMP

⁷⁷ Información entre guiones propia

Mis compromisos	11
I. Institución y comunidad IMP	12
II. Sociedad	14
III. Estado	15
IV. Clientes	16
V. Proveedores	18
VI. Medio ambiente	20
VII. Competidores	21
Compromiso del IMP	23
I. Comunidad	24
II. Sindicato	26
Epílogo	27

Para cada uno de los apartados se citan “los compromisos” del personal del IMP ante los espacios correspondientes a cada apartado (sociedad, estado, clientes etc.), así como lo que “no se debe hacer” en esta misma interrelación, por ejemplo:

I. “Institución y Comunidad IMP

- Como miembro de la comunidad del IMP me comprometo con la institución, con mis compañeras y compañeros a:
- Conducirme con honestidad, lealtad y respeto, orientando mis decisiones y acciones al logro de los objetivos institucionales.
- Hacer uso honesto del tiempo que dedico a mis actividades, así como de la información institucional y de los diversos recursos que el IMP me confía.

NO DEBO:

- Utilizar la información, el tiempo y los recursos institucionales para fines ajenos a los que están destinados.
- Divulgar indebidamente información del Instituto”. (Código de clasificación 2007:12)

De esta manera el Código de Conducta del IMP busca que a través de su uso, se llegue a una autorregulación en las actividades y conductas de los involucrados tanto

en el interior de la organización como hacia el exterior pues hace hincapié en que son servidores públicos.

La percepción de los entrevistados relaciona con el documento es que la parte más importante son los valores, pues después de conocidos y manejados, las situaciones expuestas como parte de “los compromisos” y lo que “no debo” pasan a segundo grado al percibirse como de sentido común. Destacan conocer los valores institucionales y agregan que son apegados a la realidad que ellos viven y construyen, si no en su totalidad, sí se buscan que se llegue a lo que ahí se enuncia.

Recuerdan que cuando éstos se utilizaron por primera vez tuvieron una difusión importante por varios medios en el interior de la organización, e incluso se impartieron cursos vía electrónica. Esto no ha vuelto a suceder con otras administraciones. Considerando que es un buen mecanismo para la utilización de valores en la organización, argumentan que documentos como éste deberían tener mayor peso en el IMP y hacerlos una herramienta de utilización cotidiana. Sugieren mayor difusión en busca de la interiorización y vigencia.

Además de que los entrevistados declaran trabajar con base en los valores citados por la organización comentan que el tema de los valores es respuesta a la educación en la infancia argumentando que son adquiridos en el núcleo familiar y difícilmente se cambian, se puede decir entonces que los valores manejados en el interior de la cultura organizacional son juicios de moral que se complementan con lo buscado desde la parte formal de la organización. En el grupo analizado comentan que se difunden valores a nivel personal a través del ejemplo, los consejos profesionales o la búsqueda de calidad y que es de esta manera como se interrelacionan e identifican tanto en el grupo como hacia el IMP. Es la identificación la principal fuente que logra el trabajo conjunto y el uso de valores.

A manera de ejemplo para referir a las particularidades del grupo y su transición de valores los involucrados comentan: “yo trabajo bajo mis propios pensamientos y valores, transmito mi conocimiento a los Especialistas del grupo de trabajo, ellos serán

Jefes de Proyecto después y les ayudo en lo que puedo para prepararlos, incluso les abro las puertas con el cliente”.⁷⁸

Otra muestra de la identidad que implícitamente dejan ver los entrevistados es su alusión a ofrecimientos de trabajo en otras organizaciones, mencionan no se van del IMP porque les gusta el ambiente de trabajo que han logrado en el grupo y que difícilmente se podría igualar en otro lugar.

Aunque estas campañas de identidad creadas desde la parte formal de la organización tienen fundamentos de importancia para su efecto entre los involucrados es prioridad destacar que ellos toman y crean pocos elementos de identidad en el interior de la cultura. La comparación o la exposición de dichas campañas es retomada porque es la primer manera en que se busca la generación de identidad. Sin embargo, después de las opiniones de los involucrados se sabe que su identidad considera muchas otras variables que no están desde la parte formal pero que sí se manejan y crean en el interior de la cultura organizacional. Es decir, los valores que se ponen en juego y construyen y reconstruyen la identidad son más amplios que los citados desde lo formal.

4.4 A manera de conclusión para los referentes identitarios

En resumen, los integrantes del grupo de capacitación cuentan con total identificación hacia la institución como respuesta a múltiples variables, por ejemplo las historias particulares en la institución y el rubro petrolero; las relaciones personales en la organización y fuera de ella; y el desarrollo profesional. A manera explícita comentaron: “Me identifico mucho con la institución, te permite desarrollarte profesionalmente”⁷⁹; Me siento a gusto con mi trabajo y con lo que hace el IMP, dejaré de ponerme la camiseta el día que me corran”.⁸⁰

⁷⁸ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto.

⁷⁹ Entrevista realizada a Jefe de Proyecto

⁸⁰ Entrevista realizada a Especialista

Los elementos que el IMP maneja como fomento para la identidad, son percibidos como un buen intento por parte de la organización para generar involucración e identidad. Sin embargo, en la cultura organización construida a diario se manejan muchos más elementos que se pueden juzgar de subjetivos y un tanto difíciles de distinguir y nombrar si no es a través de sus acciones. Por ejemplo, el reconocimiento del cliente, el estatus con que cuenta un investigador como parte del rubro, el número de proyectos que maneja un jefe, por mencionar algunos. Estos se vuelven subjetivos y difíciles de asir cuando en muchas ocasiones se sabe de ellos y se reconocen únicamente en los espacios informales por ejemplo a través de conversaciones de pasillo.

Las organizaciones buscan la construcción de una identidad para sus involucrados, ya sea a través de una imagen o una filosofía (misión, visión y valores) como elementos simbólicos (en términos de generar identidad). La búsqueda de esta identidad va de la mano de las formas de comportamiento en la organización, el seguimiento de políticas o la realización de roles en busca de la eficiencia y excelencia. “La identidad corporativa se refiere a organizaciones con una *idea central* y en las percepciones de varios de los constituyentes, especificando los modos en los cuales la gerencia se comunica con audiencias externas y las interrelaciones entre la identidad y las imágenes”.⁸¹ (Whetten 1998). Se puede referir que existe una identidad institucional que es creada desde el discurso y ejercicio formal para la limitación de comportamientos en el interior de la organización a través de la creación, uso e internalización de elementos simbólicos.

Para la identidad corporativa es de importancia tener presente que esta forma puede ser sólo un discurso institucional. Entendiendo por éste: “al estudio del modo como las personas utilizan el lenguaje para conducir esas tareas prácticas y desempeñar las actividades particulares asociadas con su participación en contextos institucionales”. (Drew y Sorjonen, 2000:141) que llevado a la realidad exterior e interior de la organización puede ser percibido de forma diferente a la buscada racionalmente. El diseño de la identidad corporativa al igual que el diseño estructural regularmente es construido desde el ápice estratégico, lo que genera que su manifestación de lo

⁸¹ Traducción mía de (Whetten 1998)

simbólico (por ejemplo) no necesariamente sea interpretada como se pensó cuando fue diseñada. En otras palabras, las organizaciones pueden hacer importantes inversiones para que sus elementos de identidad sean funcionales en el interior de las organizaciones, sin embargo, al llegar estos a la cultura organizacional pueden ser interpretados de diversas maneras no necesariamente empatándose con lo buscado.

Entonces, es prioridad destacar que la identidad corporativa no es automatizada con el uso de la planeación pues aquella, se entreteje con la cultura organizacional creando lo que se puede nombrar como identidad organizacional que tiene cabida en los espacios de la vida cotidiana a través de la prácticas individuales y grupales que se realizan en las actividades laborales, que además son creadoras de sentido y brindan un lugar de pertenencia que contribuye a la cohesión y la diferenciación frente a otros.

Con base en la investigación relacionada con el tema de la identidad en el grupo analizado, se puede concluir que tienen una identidad definida y fija a través del tiempo pues los valores que la componen permanecen a pesar de los cambios formales estructurales, nuevos integrantes en el grupo o cambios en la dinámica de trabajo. Sin embargo, la identidad es reconstruida cuando dichos cambios son llevados al interior del grupo, obligándolo a adaptarse según se requiera la parte formal, sus necesidades y principalmente los valores que en él se manejan, pudiendo modificar las prácticas de la dinámica cotidiana pero persistiendo los valores.

La identidad organizacional puede no ser totalmente racional ya que responde a emociones, tradiciones o historias que principalmente son tomadas de las pautas culturales de la propia organización a la vez que hablan de las formas de comportamiento. Y su importancia radica en el peso que ella puede generar hacia las actividades colectivas. Hablar de la identidad organizacional, es indagar en un juego constante de transformación en donde se encuentran elementos formales, el discurso, y las actividades llevadas a cabo, que son respuesta y retroalimentan a la cultura organizacional.

Conclusiones generales

En este espacio se exponen algunos temas destacados a manera de conclusiones y que están relacionados con los elementos teóricos, actividades laborales y postulados formales mencionados en los capítulos anteriores que componen el trabajo, la exposición está dividida con dos breves subtemas: Conclusiones a partir de elementos teóricos; y conclusiones para la dinámica diaria.

Con el primer subtema se intenta traer algunos conceptos que fueron expuestos en el primer capítulo (marco teórico y sus elementos metodológicos) ahora aplicados al caso estudiado, en ello, de manera conclusiva se destacarán algunas situaciones particulares en donde se puede ver como se entrelazan la parte teórica con las prácticas que durante la investigación se conocieron.

En el siguiente breve apartado se exponen algunos de los temas relevantes que a lo largo de la investigación destacaron como generadores de identidad o sus vínculos con ella, de esta manera se busca el cierre de ideas entre las actividades laborales o discurso manejado por los entrevistados y sus efectos con relación a la identidad vista a través de sus propias labores. Es decir, la identidad como generador y resultado de las actividades laborales cotidianas.

Conclusiones a partir de elementos teóricos

Observar al IMP como un ente sistémico relacionado con el espacio en que se sitúa da oportunidad de contextualizar a la organización. Bajo esta idea se interpreta que el IMP tiene un espacio en el contexto nacional, que si bien, es poco conocido por la población mexicana tiene un lugar de pertenencia y por ello se busca (en su interior) que los resultados sean eficientes. De esta manera, la institución y su personal buscan retribuir a la sociedad y el rubro petrolero a través de su oferta de bienes y servicios. Aunado a ello, los involucrados se reconocen y mencionan como servidores públicos, idea que también desemboca en constante esfuerzo. Una de las variables utilizadas como vinculo del IMP hacia el exterior es la imagen, aunque ella parece no ser representativa,

es un esfuerzo reconocido en el interior y además es la carta de presentación ante la sociedad.

La pertenencia al sector público logró que ésta fuera sometida a cambios relevantes en cuanto su estructura organizacional, como se mencionó anteriormente, en el IMP se implantaron cambios que pueden ser resultado de la captación de ideas de la Nueva Gerencia Pública, se destaca que la utilización de herramientas resultado de esta forma administrativa fue un proceso traído del exterior únicamente como resultado de variables contextuales y no como respuesta a las necesidades por las que el IMP y sus representantes atravesaban.

A fechas recientes, la apertura de mercado para el principal cliente del IMP ha sido un detonante primordial para la institución pues aunque era bien sabido por integrantes del rubro que Pemex adquiriría servicios de otras compañías, hacia el 2008, se modificó la normatividad mexicana dando cabida a la interrelación de compra venta entre Pemex y cualquier compañía. Los efectos para IMP han sido desfavorables al disminuir la demanda de Pemex y enfrentarse a las implicaciones de mercado como son: costos, tiempo y calidad en los entregables.

Abordar estudios culturales que se dan a la tarea de observar a las organizaciones como entes sistémicos sin todavía indagar en sus particularidades internas permite que desde su contexto se comprendan (por ejemplo) cambios por los que han atravesado y que su origen se encuentra fuera de la organización que aunque impacta en ella, pocas veces son consideradas para la implementación de agentes que no corresponden a la cultura interna existente y que eliminan la intervención (desde el interior) para dar marcha atrás o modificar con base en su perspectiva o necesidades. Dado esto, tiene cabida preguntar ¿qué relación tienen las variables contextuales con la cultura organizacional? o bien, ¿en qué medida la cultura organizacional está determinada por el contexto?

Después de observar a la organización como un ente sistémico relacionado con su contexto (la cultura hacia el exterior) se da paso al reconocimiento de ésta como un hecho social total que en su interior cuenta con elementos correspondientes a la cultura pero también elementos estructurales. Es decir, la organización como productora de su propia dinámica, lógica o cultura organizacional.

La organización como ente sistémico que contiene elementos tanto sociales como culturales desemboca en lo que fue denominado como un espacio sociocultural que para efectos de la investigación se contextualiza como primordial el espacio cultural pero que la construcción de lógica y dinámica está acordonada por la estructura. Entonces, la observación de la estructura es únicamente posible a través de las actividades realizadas por los individuos.

Para ejemplificar con el caso analizado se cita que las actividades realizadas por sus integrantes son respuesta a la cultura que ahí existe, es decir, a sus formas aprendidas y heredadas de realizar las actividades, que responden a su propia lógica que se vuelve casi incuestionable. Sin embargo, estas formas que dan sentido consiguen una dinámica y una lógica que están atadas a elementos estructurales.

De esta manera se puede situar el estudio en el interior de la organización para el análisis de la cultura organizacional como una variable que forma parte del interior, que si bien, se localiza en ella, no se puede observar sino es a través de la dinámica cotidiana. Es decir, se considera a la cultura como una forma abstracta.

Analizar el IMP en su interior considerando que la cultura es una forma abstracta implicó que la investigación retomara una visión holística, que aunque se analizó solamente un grupo especializado se busca una visión que está interrelacionada con el resto de la organización. Se afirma, que los cambios a los que se somete la institución o las modificaciones y acciones que puede tener el grupo de análisis impactan en el resto.

Introducirse en el estudio de la cultura organizacional mostró las implicaciones de un breve análisis estructural de donde se puede sintetizar que aunque existe una estructura organizacional formal que delimita las actividades de los involucrados al ser pensada de manera racional y en busca de objetivos claros, ésta, y como bien lo declaran las investigaciones realizadas por la escuela de las Relaciones Humanas, es modificada cuando se lleva al contexto en donde debe ejercerse; los seres humanos en su calidad de subjetivos, buscan muchos otros elementos para la realización de su trabajo, los cuales pueden ser afectivos como por ejemplo para el caso analizado, el uso y ejercicio de la identidad o el lugar de pertenencia como adscripción al grupo.

El diseño estructural que regularmente está determinado por los objetivos organizacionales no es de todo eficiente cuando no considera las variables subjetivas que componen la cultura organizacional. Por ello, el IMP ha sufrido los embates de modificaciones en su dinámica laboral y no han respondido de la manera deseada desde el diseño. El ejemplo más claro fueron las modificaciones estructurales más significativas para los involucrados presentadas en la década de los 90, fueron traídas desde el exterior como resultado del contexto. Con esta afirmación se viene en declive la idea que exponía la Administración Científica, la búsqueda de *one best way* en la realización de actividades.

Actualmente y con base en los estudios realizados desde la teoría de las organizaciones y estudios organizacionales se sabe que la búsqueda de una mejor manera de hacer las cosas es imposible de llevar a cabo. Sin embargo, es de importancia subrayar que en el contexto actual, se siguen implementando cambios estructurales o formas de gestión que son traídas de contextos diferentes. Es decir, la implantación de modelos de administración sin la previa observación de variables contextuales y culturales que para la mayoría de los casos son diferentes al contexto de donde se extrae la nueva forma de administrar. Encontrar una correspondencia total entre las formas expuestas desde la parte formal con la dinámica cotidiana se considera como un elemento que cae dentro de la *burocracia ideal* pero sí con un espacio en la dinámica que es modificada y reconstruida. En términos de Merton (2002) para el caso analizado se utiliza el término de *función*.

Se menciona que existe funcionalidad en la organización al observar que sí llega a resultados oportunos para que el IMP se mantenga como espacio con estatus importante en el medio. Sin embargo y como se ha mencionado, la funcionalidad (para el grupo analizado) es resultado de muchas más vertientes que se entretajan en la cultura organizacional como parte de la dinámica laboral cotidiana. Al indagar en este espacio se presenta el tema de la identidad, es decir la cultura como semiótica. La cultura semiótica es considerada como lo simbólico en un contexto determinado, para el caso analizado se toman en cuenta los elementos que simbolizan o significan identidad para el grupo.

El análisis del grupo a través de sus prácticas cotidianas involucra una gama importante de temas, en el trabajo se considera la identidad y se refiere que ésta es el más importante incentivo para la realización de actividades.

Al analizar el grupo se puede observar que se comparten diversas formas simbólicas que son transmitidas a través del discurso y las acciones como respuesta a sus necesidades laborales, pero también aludiendo a un aspecto personal afectivo. Además, el transmitir las formas tiene también una respuesta por el resto del personal, se puede concluir que comparten los mismos elementos simbólicos, pues la comunicación enviada a través de ellos es aceptada y alimentada con la reciprocidad. Compartir los mismos elementos simbólicos es una característica para la cohesión, compenetración y perpetuación del grupo.

La cultura organizacional que se maneja en el interior del grupo, está mediada por elementos simbólicos que son compartidos y heredados con base y a través de la experiencia, formando un entramado simbólico visto y manejado en los espacios laborales cotidianos lo que resulta en compartir la realidad. Observar la realidad bajo los mismos aspectos simbólicos se transforma en comportamientos parecidos que llegan a ser institucionalizados, incuestionables, legítimos y sirven de guía orientadoras. Esta manera de observar la identidad conlleva al conocimiento de la cultura interiorizada.

De manera tangible, el grupo analizado, ha creado formas particulares para su gestión como resultado de sus necesidades laborales, sin embargo, con el paso del tiempo, el cumulo de experiencias, y compartir elementos simbólicos resultado también de lo anterior, han logrado crear formas de trabajo institucionalizadas, legítimas y heredadas que desembocan en cohesión y perpetuación. Una característica de la consolidación de la identidad es la reafirmación de la misma a través del tiempo pues es la manera como se llega a adquirir sentido a través del uso de lo simbólico.

A través de las particularidades del grupo se puede enunciar que en su interior se manejan simbolados que dada su característica de ser creados resultado de las variables culturales simbólicas en determinado espacio y adquirir sentido únicamente en el mismo, se puede comprender que fuera del grupo el manejo de lo simbólico pierde sentido para sus actores. La identidad construida en el grupo, es particular y diferente con relación al resto de la organización, aunque los entrevistados declaran

también sentir identidad hacia la institución ésta pasa a segundo plano al ser los elementos simbólicos manejados a diario localizados en el grupo el principal referente para la construcción de identidad.

Además, las particularidades del grupo en cuanto prácticas laborales en la institución, comparadas con otros grupos, es también un elemento que contribuye a la cohesión e identidad del grupo. Cabe recordar que la identidad implica el reconocimiento de sí mismo a través de las diferencias notadas en otros. En el caso particular, los integrantes se diferencian en el interior de la organización primeramente por tener objetivos laborales distintos al resto de los grupos y además por sus particularidades que se pueden mencionar como subjetivas y que son componentes de la cultura organizacional.

Conclusiones para la dinámica cotidiana

Un elemento esencial para la construcción de la identidad en el grupo y que es trasladado a través del discurso como historia incuestionable es la añoranza de buscar ser lo que fueron. Es decir, traer hasta el día de hoy la historia de la organización habla del fuerte referente histórico y la necesidad de buscar ser mejores. Este discurso es construido desde varios espacios, hay personal que verdaderamente ha vivido cambios relevantes en la institución y tiene los elementos como parte de su experiencia para aludir a un pasado. Sin embargo, este discurso es también parte del bagaje de personal que no llevan demasiado tiempo laborando en el IMP pero lo adoptan como suyo.

La importancia del discurso histórico como constante en la narrativa de la institución es que añoran el pasado y lo buscan a través de sus prácticas laborales en miras de la construcción de un futuro similar. Bajo este supuesto, la idea planteada es por sí un incentivo para mejorar y orientar actividades hacia un rumbo determinado. De esta manera, es el principal referente de identidad que cohesiona y orienta.

Gracias al discurso manejado como parte de la cultura organizacional los involucrados hablan, aluden y se orientan en busca de objetivos pues para ellos el

rumbo de la institución es poco claro al no ser expresado por parte de sus principales líderes (directivos). Los integrantes de la organización no han presenciado un acercamiento por parte de su director general que clarifique su postura o discurso.

Este discurso de añoranza al pasado, también sustituye los principales postulados de la organización (misión y visión) pues aunque son entendidos y percibidos como generadores de identidad en la organización están alejados de significar en el interior de la cultura organizacional pues no se interiorizan para reflejarse en las actividades cotidianas. A diferencia del manejo discursivo del pasado que sí es fructífero en relación a las labores.

Relacionado con la identidad que el IMP debe generar a través de su imagen, los entrevistados comentan que hacia fuera de la organización esta forma de publicidad genera pocos adeptos pues la institución ha disminuido en cuanto su estatus como organización del Sector Público Mexicano. En términos tangibles, para los involucrados no es un generador de estatus ser parte del IMP en el grueso de la población mexicana. En algún grado lo es para las personas que están involucradas en el rubro petrolero, aunque se debe reconocer que este estatus ha disminuido con el paso del tiempo, junto con la inversión e importancia que el gobierno federal vuelca para el IMP.

A lo largo de la historia de la organización se han sufrido cambios radicales como resultado del contexto en que se sitúa y correspondiendo al periodo histórico por el que atraviesa la Nación, considerando esto, la realidad que se vive actualmente es precaria en comparación con años pasados. Al observar la organización hoy se puede apreciar que las condiciones en cuanto espacios, laboratorios, mobiliarios, maquinaria y herramientas no son del todo eficientes, mucho de ello fue adquirido hace varios años y no ha sido renovado. Otro ejemplo acerca del cambio en las condiciones vividas es la nula compra de equipo y su sustitución por la renta del mismo. Los ejemplos mencionados retoman la idea que es parte de la cultura organizacional y que hace referencia al desinterés por parte del Gobierno Federal para proporcionarles condiciones desahogadas para sus actividades laborales.

Bajo la misma lógica de ser un organismo perteneciente al sector público, dentro de los cambios más importantes se encuentran los relacionados con la estructura organizacional de lo que se puede concluir que el discurso manejado en la cultura

organizacional es un referente primordial para modificar las acciones y ajustarse con relación a su pasado como formas aprendidas y consolidadas pero también dando respuestas importantes para la organización en términos de eficiencia y eficacia buscada por la misma.

Como se explicó en páginas anteriores, los cambios estructurales sufridos en la organización han dejado importantes resacas, entre lo más destacado se encuentra que aunque las estructuras organizacionales formales cambian, las actividades laborales no cambian juntos con ellas. De esta manera, en el interior de la cultura organizacional se siguen perpetuando formas de trabajo que se adecuan más a planteamientos de estructuras organizacionales pasadas que a la estructura actual. En esta medida, se señala que la cultura organizacional no adopta cambios de manera inmediata o automatizada, en su interior se manejan variables subjetivas imposibles de cambiar con la sola solicitud.

Se concluye también que las estructuras organizacionales implantadas desde el ápice estratégico que en algunos casos pueden ser producto de variables contextuales fuera de la organización son puestas en marcha sin la observación de la cultura organizacional como el principal espacio en donde tendrá cabida para su gestión. El resultado de la nula observación conlleva al poco entendimiento de elementos subjetivos (como la identidad) que son esenciales, arraigados y funcionales en el interior de la cultura organizacional, entonces sucede que los cambios al no retomar cuestiones significativas para los involucrados tiene poco efecto según fueron planeados. Es enfrentar dos ideas que pueden llegar a ser contrapuestas.

Cuando las estructuras organizacionales son llevadas a la cultura organizacional, éstas sufren los cambios que para su adecuación en relación a su pasado (como formas aprendidas y utilizadas) les resulta pertinentes a los involucrados y encargados de la gestión en busca de los objetivos organizacionales de grupo y del IMP. Entonces, aunque las estructuras organizacionales son poco vistas en su totalidad en el interior de la organización sí se llega a los resultados que las mismas buscan según su planeación

Por una parte, la estructura organizacional formal es diseñada para el buen funcionamiento de la organización y obtener los resultados que a través de ella se necesitan. Del otro lado, se encuentra la cultura organizacional que con base en sus

propios elementos se ha adecuado, adaptado y perpetuado una forma de trabajo que correspondiente o no a la estructura organizacional también buscan el obtener resultados para la organización. Así, de forma individual ambas posturas se llevan a cabo y finalmente desembocan en el mismo fin, la eficiencia del IMP.

Bajo esta idea de la funcionalidad estructura con la intervención de la cultura organizacional, cabe preguntar ¿qué sucedería si se buscará la ejecución total de lo delineado a través de la estructura organizacional subyacente? Si se reconoce que algunas de ellas han sido imitadas de otros contextos y que la previa observación de variables culturales organizacionales es nula, posiblemente su funcionalidad en cuanto resultados sería menor. O bien, será posible ¿Qué la planificación de una estructura organizacional sea vista en totalidad al interior de una institución?

Otro gran referente incluido en el tema de la identidad es la interrelación que mantienen los entrevistados con su principal cliente. Dicha relación está determinada por múltiples factores, por un lado las formas establecidas de trabajo para el interior de las organizaciones, y por otro lado las relaciones que se han consolidado a través del tiempo por medio de la dinámica constante entre el personal de ambas organizaciones y que además son parte de un lugar de pertenencia como el rubro petrolero.

Considerando que la identidad es traducida en acciones, para la interrelación entre ambas instituciones se puede concluir que ésta es mediada por factores de identidad y demostrada con las maneras de modificar las formas estructurales establecidas para buscar el bien en términos de eficiencia y eficacia como correspondencia a los objetivos básicos de ambas. En el interior de la organización se mantiene la constante preocupación por satisfacer las necesidades del cliente, esta forma de pensar se lleva a la realización de actividades a pesar de que en el discurso se deban manejar de otras maneras, ellos buscan cubrir las necesidades del personal de Pemex, lo que de forma casi inmediata impacta en el complejo del IMP.

Los problemas que enfrenta el personal del grupo analizado con relación al trabajo realizado con Pemex en primera instancia tienen que ver con procedimientos formales que se deben utilizar en el IMP, ya sea por iniciativa de la institución o por apego a la normatividad que sustenta las leyes mexicanas. Muchos de ellos, son resueltos o las situaciones salen avante porque ambas instituciones están regidas por

la misma normatividad, lo que hace que el lenguaje, la utilización y las prácticas sean manejados por todos dotando de comprensión en la dinámica. Es decir, ambas pueden enfrentar problemas similares, lo que hace que la relación se mantenga flexible.

El otro tipo de conflictos que se presentan en la relación IMP- Pemex es lo relacionado con las partes técnicas de los productos entregables, por ejemplo, costos elevados o retraso en la entrega de lo pactado en el acuerdo entre ambas instituciones. Estos problemas son mediados casi en su totalidad por las relaciones personales que se mantienen entre el personal del rubro en ambas instituciones.

Los entrevistados comentan que para Pemex no está siendo redituable trabajar con IMP pues ellos pueden contratar a cualquier otra empresa (privada) que tiene mejores servicios en cuanto, calidad, costos y tiempos, pues la mayoría de ellas son pequeñas (o no tan grandes como IMP) y no están sometidas a tantos procesos normativos como lo son las organizaciones que pertenecen al sector público. En términos generales, es de considerar que Pemex sigue buscando los servicios de IMP por las relaciones personales que se mantienen entre ambos. Es también necesario enunciar que a pesar de las quejas que Pemex manifieste con el personal del IMP acerca de su trabajo también los reconocen principalmente en cuestiones de calidad.

Entre ambas instituciones se puede compartir el lenguaje y las prácticas que trae estar apegados a la normatividad mexicana al ser organizaciones pertenecientes a ella. Sin embargo, poco se sabe de las formas de organización interna, es decir, el personal de Pemex desconoce los procedimientos internos del IMP, a los cuales debe adaptarse al ser sugeridos a través de las propuestas de trabajo que el personal del IMP les proponga. O bien, el personal del IMP debe ajustar sus tiempos, estructura y dinámica laboral conforme lo que le pide su cliente.

En palabras de los entrevistados se dice que el trabajo realizado frente al cliente es modificado en busca de la satisfacción de éste, no importando que tengan que hacer adecuaciones en relación con la estructura organizacional interna. Esta es una muestra de la identidad que los involucrados manejan y transforman en actividades; lo buscado es que el cliente siga solicitando sus servicios, además es reflejo de la adscripción y enorgullecimiento que sienten por ser parte del IMP.

En cuanto la dinámica que se vive en el interior del grupo analizado se concluye que a pesar de los problemas explícitos que los entrevistados mencionan sus condiciones laborales son buenas al lograr sus objetivos tanto en el nivel individual, grupal y para el total de la organización; además, manifiestan un considerable nivel de cohesión en el grupo. Es evidente que el grupo maneja un alto grado de identidad al observar la preocupación y maneras de ayudarse. Muchas de las formas utilizadas en el grupo, que son funcionales para la organización, se realizan a través de una estructura jerárquica que ellos mismos han creado y consolidado con el paso del tiempo. Es decir, independientemente de los lineamientos que se estipulan de manera formal en la organización, en el interior del grupo se ha creado una estructura –alternativa que en buena medida, es la base para la gestión del grupo.

Como se explicó anteriormente, la organización pasó de estructuras tradicionales (jerárquicas) a otras planas, (con menos niveles jerárquicos o como es el caso para el nivel operativos sin niveles). Empero, los resultados después de la observación del grupo conducen al cuestionamiento acerca de la aparente necesidad por trabajar con estructuras jerárquicas. O bien, estructuras que junto a su implementación se diseñe y delimite claramente el rol que jugará cada actor en la organización.

Como se ha mencionado párrafos arriba, aunque se declarara que existe la delimitación de actividades posiblemente no se llevaría a cabo de la misma manera, se adecuaría a las variables necesarias según la cultura organizacional en donde debe desarrollarse. Sin embargo, en el grupo analizado es evidente la necesidad de trabajar, por ejemplo, con un jefe directo. En términos generales, se concluye que el factor certidumbre es básico para la realización de actividades en el grupo de ahí que prefieran trabajar con un jefe directo y un grupo estable, en algún sentido esta forma sustituye los vacíos que desde su interpretación deja la estructura organizacional, y es la forma de conseguir certidumbre para sus actividades.

El último tema abordado en este apartado es el reconocimiento que es factor importante para generar identidad en los involucrados, en esta declaración están de acuerdo tanto la parte formal de la organización como los opiniones vertidas en la cultura organizacional. Sin embargo, poco es el reconocimiento que la parte formal tiene para sus colaboradores, aunado a ello, la confiabilidad para los concursos para

entrega de reconocimientos o ascensos es poca. Como incentivo para los colaboradores ellos declaran que sería funcional y un generador de identidad. Por otro lado, en el interior de la cultura organizacional existe un reconocimiento implícito por ejemplo, en el número de proyectos que un JP está realizando alternamente, la calidad de sus entregables o el reconocimiento del cliente, éste tiene pocos frutos de manera tangible pero sí es una variable que se mantiene constante en el espacio y que es punto fundamental para el estatus que tiene cada equipo de trabajo o JP.

Un dispositivo que se encuentra en el fondo de las narraciones y el análisis realizado a lo largo del trabajo son los valores. Desde la perspectiva de los involucrados ellos trabajan con base en los valores que tienen y que en su mayoría declaran haber adquirido en el núcleo familiar, estas formas, son heredadas o transmitidas a través de la dinámica laboral para el resto de los integrantes del grupo, lo que va logrando que el personal que llega a este espacio adopte los valores que se han manejado en el interior del grupo ya transferidos en actividades institucionalizadas incuestionables y funcionales. Estos valores están íntimamente relacionados con la identidad, al igual que esta última son elementos que se transforman y se hacen visibles a través de las prácticas organizacionales y que se encuentran presentes durante el total de actividades y narraciones, entre otros aspectos su importancia radica en que son dispositivos básicos para la cohesión, adhesión, diferenciación, reconocimiento y orientación de actividades.

Los factores que a lo largo de este capítulo se han manejado dejan ver que la identidad generada en la cultura organizacional está presente y es causa tanto del discurso como de las actividades pero que también, entinta los diálogos y las acciones moldeando con ello los resultados organizacionales.

Bibliografía

ABRAVANEL, et. Al. 1988 (1992) cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Ed. Legis, Colombia.

ALLAIRE, Yvan y Michael Firsirotu, 1984 "Theories of organizational culture", en *Organization Studies*, vol. 3, num. 5.

ALBERT, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993) El coste de la excelencia. Ediciones Paidós. Barcelona, España.

AGUADO, J. y María Ana Portal, (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.

BARBA A. Pedro C. Solis (1997) Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales, ed. Vertiente, México.

BACZKO, Bronislaw. (1984) Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.

CASTELLS, Manuel, 1999 (1997) La era de la información: Económica, sociedad y cultura. Ed. XXI, México.

COHEN, J. "Teoría de la estructuración y *praxis* social" en Giddens et. Al. La teoría social hoy 1987 (1990), ed. Alianza, Madrid.

CHIAVENATO, Idalberto (1994) Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill Interamericana, S. A. 5ta. Edición.

DAFT, Richard (2005), Teoría y diseño organizacional, 8ª. Edición, Thompson, cap. 3 "Fundamentos de la estructura organizacional", pp 84-120.

DRAEW, P. y Marja-Leena Sorjonen. 2000 Diálogo institucional, en Dijk, Teun A. Van comp. *El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Gedisa. España.

DE LA ROSA, A. y Julio C., Contreras M., “El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales”, en POLIS, investigación y análisis sociopolítico y psicosocial, vol. 3 núm. 2, nueva época, segundo semestre 2007, ed. Universidad Autónoma Metropolitana.

DE LA ROSA, A. (2008) Cátedra, Teoría de las Organizaciones en el Plan de Estudios del Posgrado Estudios Organizacionales de Universidad Autónoma Metropolitana, en su modalidad Maestría S/P.

DIJK, Teun. 2000 “El discurso como interacción en la sociedad”, en Dijk, Teun A. Van Comp. El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria. Gedisa. España.

DURKHEIM, Émile. 1895 (2007) Las reglas del método sociológico, ed. Losada, México.

EVANS-PRITCHARD, Edward. E., s/f Antropología social, Ed. Nueva Visión Buenos Aires.

GEERTZ Clifford. 1987 (1997) La interpretación de las culturas, Ed. Gedisa, Barcelona.

GERGEN, Kenneth. 1996 (1994) Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Paidós. España.

GIDDENS, Anthony 1984 (2006) La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Ed. Amorrortu, buenos Aires- Madrid.

GILLESPIE, R. 1991 (1993) Manufacturing Knowledge, Cambridge University Press, London pp. 37 to 95.

GIMÉNEZ, Gilberto. (2005) Teoría y análisis de la cultura. Vol.1 ed. CONACULTA, ICOCULT, México.

GIMÉNEZ, Gilberto. (2007) Estudios sobre la cultura y las identidades sociales. ed. CONACULTA, ITESO, México.

GOODIN, Robert. E. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp), Teoría del diseño institucional, Gedisa, Barcelona, pp 13-73.

GUDERMANN, K. (2004), "El método de los estudios de caso", en María Luisa Tarrés (Coordinador) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, pp. 251- 288, ed. Miguel Porrúa, México, 2004.

HOFSTEDE, Geert. 1997 (1999) *Cultura y Organizaciones "El software de la mente"*, Ed. Alianza, México.

IBARRA C. y Luis Montaña H. (1986) "Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, (2009) *Código de clasificación, IMP*.

IND, Nicholas, (1992) 1990 *La imagen corporativa*, ed. Díaz de Santos, España.

KLUCKHOHN, Clyde. 1967 (1983) *Antropología, Brevario*, FCE, México.

LEVI-STRAUSS, Claude. (1979) *Antropología estructural, II. Mito, sociedad y humanidades*, Ed. Siglo XXI, México.

LEVI-STRAUSS, Claude. (1950) *Las estructuras elementales del parentesco*, ed. Paidós, Ibérica.

LEVI-STRAUSS, Claude. 1950 (1985) *Las estructuras elementales del parentesco*, ed. Artemisa, México.

LÓPEZ Romo, Heriberto (1998) *La metodología de encuesta*, en Galindo Cáceres, Jesús *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Pearson Education, México, pp. 33-73.

MALINOWSKI, Bronislaw. "La cultura (1931)", en Kahn, J. S. (1975) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

MENDOZA R. y Rosa Isela García 2004 *Identidades y organización. Maestros y sindicatos en Tlaxcala. Aproximaciones y escauceos con un problema elusivo*, pp. 109-119, en *Revista de El colegio de San Luis. Vetas*, año VI, núm. 18, septiembre-diciembre, 2004.

MERTON, Robert. 1949 (2002) *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.

MEYER J. y Brian Rowan, "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia" en Powell y DiMaggio 1991 (2001) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, eds. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica, México.

MINTZBERG, Henry. (1999), *La estructura de las organizaciones*, Editorial Ariel.

MINTZBERG, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2008) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica. México.

MONTAÑO, Luis (2005) "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", en *Gestión y Política Pública*, Volumen XIV, No. 3, CIDE, México, pp. 465-495.

MONTAÑO, Luis. (2007) "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones entorno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montaña (comp.) *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional* (Editor), UAM Iztapalapa y REMINEO, México.

MOUZELIS, Nicos. (1975) *Organización y Burocracia*, ed. Península.

MONTOYA, M. (2004) *La identidad organización en una cooperativa de mujeres*. En Iztapalapa 56. La dimensión institucional en el análisis organizacional. *Revista de ciencias sociales y Humanidades*, año 25, núm. 56, Enero-Junio. Universidad Autónoma Metropolitana.

NUÑEZ, Héctor (2005) *Reforma y crisis del sistema bancario 1990-2000. . Quiebra de la Banca Serfin. Enfoque organizacional*. Plaza y valdes. México.

OLIAS, Gete Blanca (2001) *La nueva gestión pública*, ed. Prentis Hall, España.

POTTER, Jonathan. (1998) *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Paidós. Barcelona, España.

PORTAL, María. A. (1997) "Reflexiones en torno al concepto de identidad", en *Ciudadanos desde el pueblo*, México, DF., Culturas Populares de México, pp. 47-74.

RADCLIFFE-BROWN, A. R., (1974) "Introducción", pp. 9-23, en *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Barcelona, Península.

REYES, Sandra. (2008), *Cultura y ambiente organizacional*, Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

RIOS, R. M. (2001) "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 (1990), "Capítulo 4: Dimensions of organization structure" en Robbins, Stephen P., *Theory Organization. The structure, design and application*, Prentice Hall, EUA pp. 81-118.

RUIZ, J. I. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Universidad de Deusto. Bilbao España.

SMIRCICH, Linda. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm. 3.

SCHVARSTEIN, L. 2004 (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires.

TARRÉS M. (2004) 2001 *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. Ed. Miguel Ángel Porrúa. México.

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

TYLOR, Edward. (1975) "La ciencia de la cultura (1871)", en Kahn, J. S., *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

TAYLOR S.J. y R. Bogdan (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, España.

VALLES, Miguel S. 2007 (1999) Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica práctica profesional. Ed. Proyecto editorial síntesis, Madrid, España.

Whetten, David A. y Paul C. Goodfrey. 1998 *Identity in organizations. Building Theory through conversations*. Sage publications. USA. Pp. 33-80.

WHITE, Leslie. "El concepto de cultura (1959)" en Kahn, J. S. (1975) El concepto de cultura. Anagrama, Barcelona

Anexos

Encuesta



La cultura organizacional e Identidad en el Instituto Mexicano del Petróleo IMP

Fecha: _____ No. de encuesta _____

Datos generales

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____

2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la Institución?

3. ¿Cuántos años tiene en el grupo?

4. ¿Cual juzgaría como la mejor administración (que facilite su trabajo en relación a los objetivos de grupo) que ha tenido la institución?

Estructura organizacional

5. Considera adecuada la estructura organizacional actual para el cumplimiento de los objetivos laborales del grupo

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Existe una forma particular de trabajo en el grupo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

Identidad

7. ¿Se considera identificado con la Institución?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

8. ¿Se identifica con su grupo de trabajo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿Podría mencionarme los premios que existen a nivel institucional en el IMP?,
¿Cuales son?
-

10. ¿Existe reconocimiento por alguna de sus actividades desempeñada?

Sí _____ No _____
-¿Qué actividad; qué reconocimiento, por parte de quién?

11. ¿Considera que existe oportunidad de crecimiento?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

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

13. ¿Considera útiles los valores institucionales para su trabajo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Qué valores son utilizados en el grupo y vistos en las prácticas cotidianas laborales?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

15. Ordene las siguientes frases según le generen identidad: *ser parte del IMP; ser parte del grupo; premios IMP; reconocimiento IMP; reconocimiento en el grupo; oportunidad de crecimiento; valores institucionales.*

Mayor identidad
1
2
3
4
5
6
7
Menor identidad



Código de clasificación 2010

1. El grupo y su relación con la estructura organizacional.

- 1.1 Comparación realizada por los entrevistados en cuanto las diferentes estructuras organizacionales a través de la historia de la institución y la relación con sus actividades laborales.
- 1.2 Consolidación del grupo. Sus iconos de importancia.
- 1.3 La situación actual, estructura (org. Interna, instalaciones)
- 1.4 Tipo y características de las relaciones laborales de los entrevistados con sus jefes, alternos y subalternos.

2. Relación con el cliente

- 2.1 Relación IMP- Pemex.
- 2.2 Imagen de IMP ante la sociedad y Pemex.
- 2.3 Relación y actividades del grupo y entrevistados para la gestión de proyectos.
- 2.4 Actividades alternas para el cumplimiento de objetivos como respuesta de la cohesión del grupo.

3. Reconocimiento institucional y grupal. Cohesión e identidad

- 3.1 Percepción de los entrevistados con respecto a la adquisición o pérdida de estatus social, derivado de las modificaciones en la estructura organizacional de las últimas administraciones

- 3.2 Formas de reconocimiento por la institución (celebraciones, ascensos, remuneraciones, premios etc.) y su efecto en la identidad.
- 3.3 Formas sociales de reconocimiento para el grupo. Qué se dice de éste.
- 3.4 Formas de reconocimiento grupal y sus efectos en las laborales internas. Su relación con la identidad y cohesión

4. Identidad

- 4.1 Adhesión discursiva y práctica a las campañas de promoción (valores; misión y visión; y objetivos institucionales) en la población IMP y en el grupo.
- 4.2 Efecto (actividades, formas de pensar) de las campañas de promoción (valores; misión y visión; y objetivos institucionales) en la población IMP y en el grupo.
- 4.3 Que significa ser parte de IMP, en el grupo, interna y externamente
- 4.4 Elementos manejados internamente como generadores de identidad y su repercusión en sus actividades.