



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA

LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

***“Dinámica de las relaciones de poder en el Instituto Mexicano del
Petróleo”***

Trabajo terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

Presenta:

Melchor Estrada Arriaga

Matrícula No. 201329679

Comité de Investigación:

Director: Dr. Héctor Tejera Gaona

Asesores: Mtro. Ricardo Falomir Parker

Mtra. Laura Valladares de la Cruz

México, DF

Enero 2010

Índice

Índice	2
Prefacio	3
Introducción.....	5
A. Hipótesis	6
B. Objetivos	6
C. Justificación	7
D. Marco Teórico	9
E. Metodología	12
Capítulo I. Poder en el IMP	14
A. Esbozo de la historia del IMP	14
B. Estructura organizacional.....	16
C. Roles institucionales	28
Jefe de Proyecto.....	29
Gerente de Atención a Cliente.....	30
Ejecutivo de Producto.....	33
Ejecutivo de Competencia	35
Capítulo II. Dinámica de los roles Institucionales.....	38
A. Jefe de Proyecto.....	39
B. Gerente de Atención a Cliente	41
C. Ejecutivo de Producto	50
D. Ejecutivo de Competencia	54
E. ¿Indefinición de roles?	58
Capítulo III. Identidad y poder.	62
A. Les gusta su trabajo, lo realizan en el IMP y se comprometen con la institución y con los objetivos.	63
B. Por el tiempo que llevan en la institución y por los conocimientos que han adquirido, la experiencia y las relaciones.	66
C. La institución les permitió formarse académicamente y se ponen la camiseta. La institución es noble y capacita al personal.	69
D. Reconocimiento	82
E. Normas y valores institucionales.	94
Conclusiones.....	99
Bibliografía.....	105
Suplementaria	106

Prefacio

Este proyecto surgió como requerimiento del Instituto Mexicano del Petróleo, el cual tuvo como eje dos propósitos. El primero fue, estudiar en el ámbito institucional las actividades realizadas por los jefes de proyecto¹, con la finalidad de profundizar en la dinámica y cultura organizacional que favorecen u obstaculizan dichas actividades. El segundo propósito se dirigió a establecer las continuidades, discontinuidades y nuevos elementos en la cultura organizacional del IMP.

Además el proyecto propuso realizar un diagnóstico cultural del contenido de las relaciones de la comunidad que labora en el IMP. Se estudiaron las características y alcances del cambio organizacional, y sus efectos en las percepciones y prácticas formales e informales de los jefes de proyecto.

La investigación de esta tesina se efectuó en dos zonas del Instituto, una de ellas es la Zona Marina situada en Ciudad del Carmen en el Estado de Campeche; la otra es la Zona Centro enclavada en el Distrito Federal.

La primera parte de la investigación se realizó en Ciudad del Carmen. Para empezar a recabar la información requerida, se tuvo un primer acercamiento con el Director de la Zona, para que nos brindara la oportunidad de entrevistar a los jefes de proyecto, lo cual resulto posible gracias a las negociaciones que realizó el Dr. Héctor Tejera.

El IMP está dividido en 5 negocios los cuales son: Exploración y Producción, Capacitación, Ingeniería de Proceso, Ingeniería de Proyecto, Medio Ambiente y Seguridad. Cada negocio tiene un Gerente de Atención a Clientes, el cual funge como jefe de los Jefes de Proyecto.

Para iniciar con la investigación nos reunimos con el Gerente de Atención a Cliente del negocio de Capacitación, el cual nos proporcionó una lista con los nombres y teléfonos de los jefes de proyecto a su cargo. Además se nos permitió la entrada a las instalaciones del IMP sin ningún problema, lo cual nos facilitó la realización de las entrevistas semi-estructuradas y observación participante.

Se continuó con la ejecución del proyecto, en el negocio de Exploración y Producción sin ningún contratiempo. Cabe mencionar que se realizaron más

¹ Para entender el papel del Jefe de Proyecto en el Instituto véase página 29.

entrevistas porque la cantidad de jefes de proyecto es mayor. Después se siguió con el negocio de Ingeniería de Proyecto y Medio Ambiente y Seguridad, y por último en Ingeniería de Proceso. Se logró entrevistar al 100% de los jefes de proyecto de la zona y se realizó observación participante con algunos de ellos.

Posteriormente se analizaron los datos y se redactó un informe el cual se entregó al Director del negocio de Capacitación de la Zona Centro, además se presentó una síntesis una síntesis, conclusiones y recomendaciones, acerca de los problemas que enfrentaban los jefes de proyecto.

La segunda parte de la investigación se realizó en la Zona Centro, en la cual se entrevistaron al 50% de los jefes de proyecto. Se inició con la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y en el negocio de Capacitación, seguido de Exploración y Producción, Medio Ambiente y Seguridad, Ingeniería de Proceso y se finalizó con Ingeniería de Proyecto.

Al finalizar con las entrevistas, procedimos a la aplicación de encuestas a los entrevistados para recabar nueva información y reafirmar la obtenida hasta el momento.

Se analizaron los datos derivados de las entrevistas y se codificó la información obtenida de las encuestas para realizar un análisis estadístico. Nuevamente se realizó un informe el cual fue entregado al Director del negocio de Capacitación.

Introducción

El tema de esta tesina es el del cambio estructural en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) implantado hace algunos años. Particularmente, el cambio de una estructura matricial (vertical) a una proyectizada² (horizontal). Se buscó establecer si debido a este cambio estructural, se generó un vacío de autoridad el cual obstaculizó la solución de problemas y la toma de decisiones para los jefes de proyecto que laboran en dicho instituto.

Anteriormente (en la estructura matricial), cuando se tenía un problema, los jefes de proyecto tenían claro con quien acudir para solucionar los problemas asociados a sus actividades. Al momento de la investigación no era tan claro como salvar las dificultades en el desarrollo de los proyectos debido a que, sostienen, la estructura es muy complicada y poco conocida.

La tesina busca profundizar en las prácticas de los jefes de proyecto; particularmente, si intentan reeditar informalmente una estructura matricial y establecer relaciones de subordinación, con lo cual reproducir la estructura anterior. Es decir, sobreponer lo informal a lo formalmente establecido en el IMP.

En el transcurso de la investigación se profundizó en la dinámica de la cultura organizacional que favorece u obstaculiza la realización de las actividades que desempeñan los jefes de proyecto, dado que las condiciones actuales de sobrevivencia del IMP implican obtener una mayor cantidad de recursos mediante la venta de proyectos a PEMEX ya que es una institución que no recibe subsidio federal para sus actividades., más que en algunas ocasiones.

El tema de la tesis es entonces el de las relaciones de poder entre los Ejecutivos de Competencia, los Gerentes de Atención a Clientes, los jefes de proyecto, los especialistas y los trabajadores por honorarios.³

Los principales temas sobre los cuales nos ha interesado profundizar son los siguientes:

- ¿Qué efecto tienen las relaciones de poder en el desarrollo de los proyectos?

² La estructura proyectizada es un término utilizado en el IMP, para referirse a su nueva estructura la cual es horizontal, es decir, sin Jefes ni jerarquías.

³ Véase organigrama 1.

- ¿Cuál es la incidencia que tienen las relaciones de poder para que se siga manteniendo una estructura proyectizada y jerarquizada, aun cuando ella sea informal?

Debido a que en la Zona Centro los jefes de proyecto tienen más cercanía con los Ejecutivos de Competencia, se hará una comparación con respecto a las relaciones de poder entre ellos.

A. Hipótesis

Las hipótesis que se buscaron comprobar fueron las siguientes:

- 1) La resistencia al cambio estructural se debe al propósito de no perder poder.

De ésta hipótesis se derivan las siguientes dos premisas;

- La resistencia al cambio es propiciada por el propósito de mantener el poder mediante el sostenimiento de una estructura vertical ejercida informalmente.
 - Las relaciones de poder favorecen la preservación de una estructura matricial informal.
- 2) Las relaciones de poder a las que se adscriben los jefes de proyecto les permiten reducir sus responsabilidades unipersonales de corte institucional e, incluso, facilita sus actividades.
 - Cuando las relaciones de poder son utilizadas para saltar las trabas administrativas, evitan que los jefes de proyecto tengan más responsabilidades y menos carga de trabajo.
 - 3) Las metas institucionales asignadas a los jefes de proyecto – facturar más y con buena calidad— genera y fortalece las relaciones de poder.⁴
 - 4) Las relaciones de poder que mantienen los jefes de proyecto son determinantes en el fortalecimiento de su identidad institucional.

B. Objetivos

Los objetivos que presentamos a continuación tienen como propósito probar las hipótesis antes mencionadas. Estos objetivos son:

⁴ A partir de la página 9 desarrollamos el tema de poder.

- Analizar cuáles elementos validan socialmente e institucionalmente el poder que tiene un Jefe de Proyecto.
- Establecer si la indefinición de roles institucionales propicia el mantenimiento de relaciones de poder.⁵
- Buscar si las relaciones de poder facilitan las actividades de los jefes de proyecto.
- Determinar si las relaciones de poder posibilitan las prácticas informales en el ámbito institucional.
- Establecer si dichas prácticas informales obstaculizan o allanan el cumplimiento de las metas de los proyectos.
- Analizar cómo influyen las relaciones de poder en la configuración de la identidad.
- Ahondar en el papel que juega el prestigio para la generación de las relaciones de poder y la identidad institucional.
- Analizar cómo influyen los valores institucionales para que se generen y mantengan relaciones de poder e identidad.

C. Justificación

Las relaciones de poder son un tema frecuentemente estudiado en el campo de la antropología. Se han investigado a nivel local, ya sea en comunidades indígenas, en tribus, en barrios. En este estudio se analizará su papel en el Instituto Mexicano del Petróleo.

La razón principal por la que se observaron las relaciones de poder en el IMP, es porque desempeñan un papel importante en el desarrollo de los proyectos. Pareciera que los jefes de proyecto que mantienen relaciones de poder gozan de mayores facilidades en la realización de sus tareas. Además, dichas relaciones les permiten tanto a ellos como a los integrantes de su equipo de trabajo (especialistas), mayor libertad en cuanto al cumplimiento de

⁵ Entendemos por rol el conjunto de conductas esperadas de quien ocupa una determinada posición en el grupo o institución del que se forma parte.

las normas y los procedimientos de trabajo⁶ asociados a la estructura proyectizada.

Las normas y valores de la estructura proyectizada no son aceptados por completo por los equipos de trabajo, ya que éstos buscan continuar laborando bajo una estructura matricial aunque ello sea de manera informal. En consecuencia se mantienen grupos cohesionados bajo relaciones de poder verticales. Dicha cohesión se fortalece por la resistencia de quienes integran los equipos de trabajo al cambio organizacional.

En el proceso de investigación encontramos disparidad entre las prácticas institucionales y el discurso de quienes participan de ellas. Existe diferencia entre como debería funcionar el IMP a partir de los lineamientos institucionales y la estructura proyectizada implantada, y como informal y cotidianamente ella funciona. Ésta cuestión es central para entender la estructura organizacional, ya que por un lado se encuentra la estructura formal (ver Diagrama 1) y, por el otro, cómo se ejerce en la práctica (ver Diagrama 2).

En ocasiones los lineamientos de funcionamiento estructurales no son respetados debido al poder que tiene un Jefe de Proyecto. Por ejemplo, cuando tiene un problema en el proyecto no acude con el Gerente de Atención a Clientes -quien es la persona encargada de ayudarlo a solucionarlo- sino directamente con el Director Regional. Por lo anterior, la estructura formal no es respetada; es decir, existen vías informales para buscar solución a los obstáculos que se les presentan a los jefes de proyecto. Esto se facilita en la medida en que exista una estrecha relación entre, por ejemplo, un Jefe de Proyecto y un Director Regional.

Con el cambio estructural han surgido nuevas figuras institucionales, como es el caso de los Gerentes de Atención al Cliente y los Ejecutivos de Competencia. Ambos tienen una relación cercana con los jefes de proyecto y con los especialistas, por lo que se están generando nuevas relaciones de poder o se están manteniendo las anteriores, ya que suele darse el caso de que algún Jefe de Departamento⁷ actualmente sea un Gerente de Atención a Cliente.

⁶ Los procedimientos de trabajo, son los formatos para solicitar al personal a las competencias, solicitar material de trabajo (software, equipo de cómputo, etc.).

⁷ Puesto que existía en la estructura departamental.

D. Marco Teórico

Para el desarrollo de este estudio antropológico y siguiendo el planteamiento clásico del antropólogo polaco Bronislaw Malinowski,⁸ tomamos en cuenta tanto lo que los sujetos dicen, como lo que hacen; es decir, sus acciones y sus prácticas, con el propósito de ahondar cómo se generan y desarrollan las relaciones de poder al interior de una institución como es el caso del IMP.

Se estudió la dinámica de trabajo para desarrollar proyectos, particularmente las relaciones entabladas entre jefes de proyecto, Gerentes de Atención a Cliente y Ejecutivos de Competencia. Además se analizó la dinámica interna de los equipos de trabajo a cargo de los jefes de proyecto. Las principales herramientas analíticas fueron de corte cualitativo, particularmente se emplearon entrevistas abiertas y observación participante.

Estos se sustentan en el presupuesto de que los valores que se expresan son efectivamente actuados en el ámbito de las relaciones organizacionales; es decir, son normativos. Sin embargo, el carácter normativo de la cultura ha sido ampliamente rebatido desde los años veinte, cuando Malinowski (1974 [1922]) advirtió sobre las diferencias entre las declaraciones normativas de los actores sociales y sus acciones reales.⁹

El concepto clave de este estudio es el de relaciones de poder. Un primer acercamiento nos dice:

Las relaciones de poder están simbolizadas de estas dos



formas: $A > B$, o

Ambas pueden ser leídas así: “A tiene poder sobre B”. Poder tal como se usa aquí, es la capacidad de una facción para controlar el radio de acción de otra, de tal modo que haga que

⁸ Malinowski, Bronislaw, Los argonautas del pacífico occidental, Barcelona, Península, 1975.

⁹ Tejera, Hector, Fotocopiado.

la segunda actué conforme lo desee la primera facción. Un campo de poder es la condición lograda cuando se dice que una facción tiene poder sobre una segunda. Nótese que B también puede tener poder sobre algún otro, recibéndolo de A. Esto se llama poder derivado. (Toness, 1969:25,26)

Podemos decir que cuando un Ejecutivo de Competencia tiene poder sobre un Jefe de Proyecto se tiene una relación de poder, porque éste actúa como lo desea el primero.

Mientras que para Lukes el poder es ejercido por un agente sobre otro, Foucault, que desea evitar sugerir que el poder es poseído por sujetos, ve el poder ejercido en el efecto de una acción sobre otra acción. Como el efecto de "*une action sur des actions*", el poder sólo puede explicarse entendiendo el "campo de acciones posibles" en que se produce la acción. (Couzenes, 1988:152)

Para el desarrollo de ésta investigación se tomó la propuesta de Lukes, que sostiene que los sujetos son los que detentan el poder, y éste lo pueden recibir y está validado estructuralmente. En este caso, un Gerente (ya sea de Competencia o de Atención a Clientes), tiene poder sobre los especialistas y los jefes de proyecto porque la estructura lo establece, aunque suelen haber otros factores externos (por ejemplo, prestigio institucional y/o profesional) que actúan como elementos culturales y sociales que validan el poder de un actor social. Tejera Gaona menciona:

La *resistencia cultural* depende del "lugar" ocupado en la organización y las ventajas o desventajas objetivas o subjetivas derivadas de los cambios en el modelo organizacional. (Giglia, et al., 2007:303)

Debemos de tener en cuenta que la jerarquía que existe en el IMP, está validada por la estructura. Por tal motivo, las personas que obtienen mayores beneficios, tienden a buscar su mantenimiento con el propósito de conservar el poder que detentan. La posición que se ocupe en la estructura institucional es fundamental para entender porqué se generan las relaciones de poder y qué beneficios se están recibiendo de éstas. "Es el lugar de trabajo o la función

social que se desempeñe: lo que finalmente determina las actitudes de los individuos dentro de las maquinarias específicas de poder” (Ceballos, 1988:47)

Para entender de manera más clara lo que se busca en las relaciones de poder, es importante definir qué es el poder. “Podemos decir que el poder es una lucha entre fuerzas desiguales, por lo que una de ellas se somete a la otra mediante el uso de la coerción. Un individuo ejerce el poder cuando es capaz de dirigir las conductas de los otros” (Ceballos, 1988:38)

En el estudio se indagó cuáles eran las estrategias que siguen los Gerentes de Atención a Clientes y los jefes de proyectos para tener poder. Al respecto debemos de tomar en cuenta que: “El poder descansa en las prácticas sociales cotidianas, que constituyen la forma concreta adoptada por las relaciones entre los gobernantes y los gobernados” (Gledhill, 2000:44)

En este estudio ahondamos en las prácticas formales e informales que existen en el IMP, ya que en éstas se refleja el poder. En las prácticas formales se puede advertir el poder validado por la estructura: un Jefe de Proyecto manda y un Especialista debe de obedecer. En las prácticas informales el poder estructural puede quedar de lado y pueden tomarse en cuenta otros factores –prestigio, experiencia- que determinen quien tiene poder. “Adquirir prestigio es tener después la posibilidad de pedir a la gente que haga cosas o recibir cosas de la gente, sin ejercer un poder de mando y de violencia. Es adquirir un poder social sin ejercer la violencia sobre las personas” (Marion, 1995:34).

Las relaciones de poder no tienen sólo un carácter negativo, ya que en ocasiones son exclusivamente consideradas como un aspecto de dominación: alguien manda y otro obedece, alguien gobierna y otro es gobernado, pero las relaciones de poder tienen un papel productivo. En el IMP cuando las relaciones de poder sirven a los jefes de proyecto para desempeñar de manera eficaz su trabajo, éstas tienen un papel productivo.

Las relaciones de poder no sólo están entrelazadas y son parte de las relaciones sociales, ya que ellas contienen más relaciones. Foucault, comenta: “las relaciones de poder no están en posición de exterioridad respecto de otro tipo de relaciones (procesos económicos, relaciones de conocimiento, relaciones sexuales), sino que son inmanentes” (Foucault, 1983:114). Las relaciones de poder producen a su vez otras, como son las de amistad, de

compadrazgo, clientelares, etc., las cuales estudiamos para clarificar aquellas que se expresan en el IMP.

También hablaremos del papel que juegan las relaciones de poder en la generación de la identidad. Para ello analizamos las prácticas sociales de los jefes de proyecto y especialistas, con la finalidad de entender cómo se conforma el sentido de pertenencia hacia la organización.

Tomamos como punto de partida el siguiente concepto; “la identidad, es un proceso constituido por prácticas con un significado cultural, ideológico y social delimitado” (Aguado y Portal, 1991: 31). Podemos decir que la identidad organizacional se construye en función de los elementos significativos que brinda la institución a los jefes de proyecto y especialistas. Los principales componentes que constituyen la identidad de los jefes de proyecto y especialistas son: el estatus, la experiencia y el nivel académico; es decir, reconocimientos sociales adquiridos con el tiempo. Al reproducirse dichos componentes en las prácticas cotidianas, adquieren un significado colectivo y son elementos que constituyen la identidad y la obtención de poder.

Con las relaciones de poder podemos comprender el entramado simbólico que da origen a la identidad organizacional en el IMP. Las relaciones interpersonales que tienen lugar en las prácticas cotidianas, son un factor determinante no sólo en la construcción de la identidad, sino en su reproducción y transformación. La dinámica laboral genera relaciones de amistades y de poder que implican lazos de apoyo con los cuales se imprime un nuevo sentido a la forma de realizar su trabajo.

La identidad institucional, se genera a partir de la combinación de los referentes institucionales y los deseos y aspiraciones de quienes participan de ellas. Estos referentes cambian y adquieren nuevo significado para quienes integran el IMP, debido tanto a la modificación de la estructura como a partir de los reajustes informales en las dinámicas de quienes interactúan en esta institución.

E. Metodología

La metodología empleada para la realización de esta investigación estuvo integrada por encuestas, entrevistas semiestructuradas y observación etnográfica aplicadas, principalmente, a los jefes de proyecto y especialistas.

Todos ellos pertenecientes a los cinco negocios en que se encuentra organizado el IMP; Exploración y Producción, Medio Ambiente y Seguridad, Ingeniería de Proyecto, Capacitación e Ingeniería de Proceso.

La recolección de datos se llevó a cabo en dos etapas: la primera etapa del estudio (2004-2005) tuvo una duración aproximada de 2 meses y medio de trabajo de campo en las Instalaciones del IMP Zona Marina, Cd. del Carmen, Campeche (Edificios: Administrativo, Capacitación, PEMEX Cantarel 2 y Modulo I y II de PEMEX). En ellos se realizaron entrevistas semiestructuradas a los jefes de proyecto y Especialistas. Los tres meses posteriores sirvieron para el análisis de la información obtenida, así como la realización de un informe solicitado por el IMP, para de esta forma cubrir los tres objetivos primarios de la investigación. Estos objetivos fueron:

1. Establecer los alcances y efectos de las modificaciones estructurales, tanto en las relaciones sociales, como en el nuevo papel de los jefes de proyecto al desarrollar los proyectos.
2. Profundizar en la relación que existe entre las actividades institucionales y las prácticas informales realizadas por los jefes de proyecto.
3. Detectar los elementos que propician que se genere un sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los jefes de proyecto y los Especialistas.

La segunda etapa del estudio (2005-2006) tuvo una duración de 6 meses. En los primeros tres meses se realizó trabajo de campo y en el tiempo restante se analizó la información obtenida. Dicho estudio se realizó en la Zona Centro del IMP (Edificios: Mixto, José López Portillo, ALTACE, Juan Hefferan, Exploración, Silva Herzog, Refinación y Petroquímica, Héctor Lara Sosa y el Centro de Capacitación), en el cual se aplicaron encuestas y entrevistas semiestructuradas a 76 jefes de proyecto; un 50% aproximadamente de los existentes en esta Zona, ampliando la información obtenida en la etapa anterior y complementando los objetivos.

Capítulo I. Poder en el IMP

A. Esbozo de la historia del IMP

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) fue creado el 23 de agosto de 1965, como respuesta a la dependencia tecnológica del extranjero en la industria petrolera, específicamente en las áreas de petroquímica básica, petroquímica derivada y química. El IMP se constituyó como un organismo público descentralizado del Gobierno Federal.

En ese entonces el Director de Petróleos Mexicanos, Jesús Reyes Heróles, impulsó la creación del IMP. Planteó la necesidad de promover la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia para no depender del extranjero. Fue el presidente Gustavo Díaz Ordaz quien aprobó el decreto de creación. El IMP se constituyó como un centro de investigación y desarrollo para el sector petrolero, con lo cual se buscó disminuir la dependencia tecnológica que se tenía en ese momento.

Los tres objetivos principales del IMP fueron: el primero, aplicar programas de investigación científica básica y aplicada; el segundo, formar investigadores y capacitar personal en todos los niveles; el tercero, desarrollar tecnologías aplicables a la industria petrolera.

Los Directores Generales del IMP han sido los siguientes:

- El primer Director General fue Javier Barros Sierra, quién tomó posesión el 31 de Enero de 1966. Su postura principal fue definir al Instituto como un centro de investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada.
- El segundo Director General fue Antonio Dovalí Jaime en 1966 y ocupó este cargo hasta 1970. En 1969 estableció, las Representaciones de Zona, en Tampico, Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos.
- El tercer Director General, Bruno Mascanzoni, ocupó su cargo de 1971 a 1977. Durante éste fomentó el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera.

- El siguiente Director General fue Agustín Traffon Arteaga, quien ocupó el cargo de 1977 a 1981. Durante su periodo se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agrupara por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizaran mediante una secretaría de estado o departamento administrativo.
- Fernando Manzanilla Sevilla fue el sexto Director General del IMP en los años de 1988 a 1992. Este Director se caracterizó por su preponderancia técnica en materia petrolera.
- El siguiente en ocupar el cargo de Director General fue Víctor Manuel Alcérreca Sánchez de 1992 a 1995. El elemento principal que caracterizó éste periodo fue que se modificó la organización, a partir de 1994 el IMP se estructuró por unidades de negocio, con lo cual se pretendió fortalecer diversas áreas de investigación.
- Francisco Barnés de Castro se convirtió en el octavo Director General en el año de 1995 a 1996. Se encargó de promover el mejoramiento de los recursos humanos en cuanto a calidad, así como desarrollar proyectos de investigación.
- Gustavo A. Chapela Castañares asumió el cargo de Director General de 1997 al 2005. Durante su gestión se modificó la estructura orgánica del IMP y se implantó la herramienta administrativa computarizada SAP.¹⁰

Cuando el IMP adquiere la herramienta SAP/R3,¹¹ se impulsa una nueva forma de trabajo enfocada a la administración de proyectos. Esto debió de traer consigo la agilización de los trámites administrativos. Además el IMP logra la certificación del sistema de calidad bajo la Norma ISO-9000: 2001.

Al momento de la investigación el IMP estaba integrado por cerca de 4,600 trabajadores. Cuenta con 122 laboratorios en sus instalaciones en la zona Centro. Está organizado en cuatro Direcciones Regionales que comprenden 32 centros de capacitación, oficinas y laboratorios de otras dependencias del Instituto. Todo ello con el propósito explícito de atender las necesidades

¹⁰ Posteriormente el Ing. Alfredo Ceballos (un año) y el Dr. Cinco Ley (de 2006 a la fecha) han ocupado la Dirección General, pero sus administraciones no han sido consideradas en este estudio.

¹¹ El SAP es una herramienta de computación que permite la generación de programas administrativos. Cabe precisar que esta herramienta es una de las más utilizadas en la industria y, para el caso, debido a que se emplea en PEMEX, el IMP decidió utilizarla también.

tecnológicas y de capacitación de Pemex en las zonas petroleras más importantes. La zona Centro se ubica en el D.F. Las otras tres zonas están situadas en distintas regiones del país: la Zona Marina se encuentra en Ciudad del Carmen, Campeche, la zona Sur en Villahermosa, Tabasco y la zona Norte se encuentra comprendida entre la región de Poza Rica y Coatzacoalcos, Veracruz.

B. Estructura organizacional

La nueva estructura organizacional del IMP se aprobó el 1 de Noviembre de 1998. Se enfocó a mejorar la atención al cliente, estandarizar la ejecución de proyectos independientemente de la ubicación geográfica del personal. Se formalizó el reconocimiento de las competencias, fortaleció la investigación y el desarrollo de tecnología dirigida a las necesidades de la industria petrolera nacional. Además, buscó reforzar el proceso de desconcentración, tanto del personal como de los recursos, otorgando a las zonas mayor autonomía de gestión.

Dicha estructura quedó integrada en el ámbito central por: la Dirección General, nueve Direcciones Ejecutivas y una Contraloría Interna, 39 Gerencias, tres Subcontralorías, cinco Divisiones, siete Departamentos; en el ámbito regional por cuatro Delegaciones Regionales y 24 Gerencias. Cambian de denominación las Subdirecciones a Direcciones Ejecutivas. De las Direcciones Ejecutivas cinco son Unidades de Negocios los cuales son:

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

En la estructura organizacional oficial (ver Diagrama 1), no está señalada la figura de Jefe de Proyecto, por lo que existe descontento e incertidumbre por parte de éstos, debido a que no se sienten parte de la Institución “porque no nos toman en cuenta”. La molestia principal se debe a que en dicha estructura

el aparato administrativo y burocrático tiene mayor presencia y no se destaca la parte técnica de los proyectos.

Aunado a lo anterior, los jefes de proyecto mencionan, que con las modificaciones laborales y administrativas producto del cambio de estructura, no se destaca su trabajo, debido a que no existe un reconocimiento a su figura, ni a las actividades que realizan. Dicha situación provoca que tanto los especialistas como los jefes de proyecto se sienten aislados y consideren que el IMP ya no asesora tecnológicamente a PEMEX, sino que se dedicará a la investigación. Al respecto un especialista comenta:

Hay mucho burócrata en el Instituto, pero el Jefe de Proyecto se encarga de buscar la chamba. En la estructura anterior había Jefe de Proyecto, Jefe de Departamento y gerentes. Actualmente hay jefes de proyecto, Competencias, las cuales se encargan de analizar las propuestas de éste y posteriormente se las pasan al Gerente de Atención a Cliente. Es un nudo más y dificulta la aprobación de un proyecto. Está claro que les quisieron dar más trabajo a los gerentes y eso hizo que el instituto se volviera más lento.¹²

En los últimos años se incrementaron los puestos administrativos en el Instituto, por lo que la dinámica de trabajo se transformó. Ahora al realizar su trabajo los jefes de proyecto tienen que relacionarse con las nuevas figuras que surgieron y desde su perspectiva esto sólo les trajo dificultades y algunas trabas. Dicha situación propició que se generaran nuevas relaciones de poder. Los jefes de proyecto empezaron a relacionarse con nuevos actores institucionales a las consideraban sus superiores y por tanto responsables de atender los problemas que se les presentaban. No obstante los jefes de proyecto opinan que muchos de los puestos administrativos que se crearon no son necesarios o tienen poca relación con las necesidades que se les presentan para realizar los proyectos.

Otro factor que propicia inconformidad con respecto al cambio estructural, es el referido al salario, ya que para los jefes de proyecto, los mandos medios

¹² Entrevista realizada con especialista. Agosto 6 del 2004.

superiores no trabajan mucho, sólo se encargan de firmar papeles, exigirles que realicen ciertas actividades y tienen mejores sueldos que ellos.

Con el cambio de estructura se implementaron actividades administrativas en el desarrollo de los proyectos. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta: “no fuimos preparados para cambiar a una estructura proyectizada, pues tuvimos que hacer cosas administrativas sin preparación suficiente. Además seguimos llevando la parte técnica de los proyectos”.¹³ En su mayoría los jefes de proyecto consideran que la administración es una carga de trabajo adicional que propicia la pérdida de tiempo e impulsa el descuido de la parte técnica. Además mencionan que no están debidamente capacitados para el manejo del programa SAP y para llenar los formatos del programa de calidad que se les requieren.

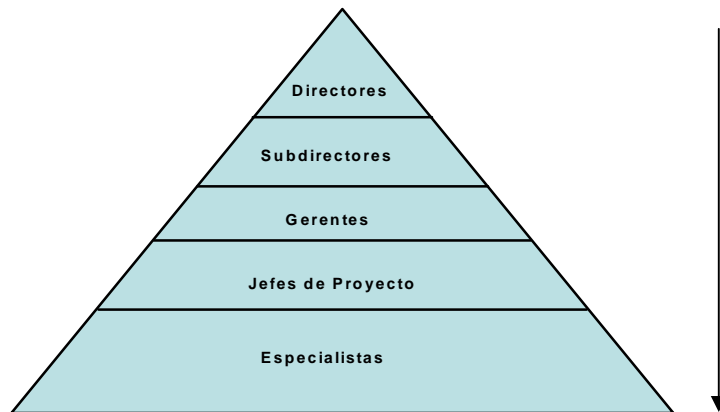
Los jefes de proyecto tratan de realizar su trabajo conforme a las normas y procedimientos establecidos en la estructura proyectizada, aunque consideren que algunos de éstos sólo retrasan su trabajo.¹⁴ Algunos jefes de proyecto trabajan acorde a los requerimientos Institucionales, porque no tienen los medios necesarios para realizarlo de otra manera. Existen otros jefes de proyecto que debido a las relaciones de poder que tienen con ejecutivos o gerentes, pueden evitar algunos procedimientos que consideran una traba, por ejemplo, obtienen material de trabajo rápidamente, sin realizar tantos trámites.

Para los jefes de proyecto la estructura matricial (departamental) era piramidal y estaba constituida “por un director de Departamento, subdirectores, gerentes y jefes de proyecto. Estructuras como esta siguen un orden, son rígidas y poco flexibles”.¹⁵

¹³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 19 del 2005.

¹⁴ Véase capítulo 4 apartado E.

¹⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 24 del 2005.



Dicha estructura tenía ventajas como conocer al jefe directo, el cual se encargaba de ayudarlos a resolver los problemas; en cambio, con la estructura proyectizada, sostienen que tienen muchos jefes pero no está claro cuál de ellos les ayudará a encontrar soluciones a los obstáculos que se presentan al realizar un proyecto.

Los jefes de proyecto perciben que la estructura actual hace su trabajo más difícil, ya que tienen que interactuar con –como ellos dicen– “muchos jefes” y en ocasiones éstos evaden sus responsabilidades. Además, aunque algunos jefes de proyecto tienen claro las responsabilidades que deben de realizar los gerentes, es difícil que los atiendan cuando lo requieren o, de plano, no tienen comunicación con ellos.

Existe una opinión generalizada por parte de los jefes de proyecto de que el cambio estructural fortaleció el amiguismo y se asignaron puestos buenos a personas que no lo merecen. Las personas que tienen poder, protegen a sus amigos, los asignan a los equipos de trabajo que ellos pidan, sin informar a los jefes de proyecto. Además son promovidos frecuentemente para que obtengan puestos gerenciales.

Debido a que no existen parámetros claros para la selección de los gerentes, los trabajadores dudan de la capacidad de los mandos medio para realizar su trabajo eficientemente. Dicha situación provocó que el personal con experiencia y conocimiento dejara la Institución, porque no se reconoce su trabajo, ni su estatus. Al respecto un especialista comenta:

La estructura vertical cambio a horizontal para muchos especialistas, pero se mantiene la administrativa, que son los que tienen el poder. Siempre están ocupados y para resolver un problema debes ir con una persona, que te manda con otra y esa a su vez te manda con otra, que está en un nivel superior en su estructura jerárquica.¹⁶

Aunque el discurso Institucional establezca que la estructura actual es horizontal, los jefes de proyecto no la conciben de esta forma, porque las jerarquías se mantienen. Los Gerentes y Ejecutivos tienen mayor jerarquía y poder que el Jefe de Proyecto, debido a que este no pueden tomar decisiones importantes respecto al funcionamiento de los proyectos, sin una autorización por parte de ambos. Los especialistas, mantienen el mismo reconocimiento institucional, no aumentó su salario, ni obtuvieron beneficios al cambiar la estructura. Dicha situación propicia que los jefes de proyecto piensen que la estructura proyectada no es horizontal, uno de ellos lo ilustra como el diagrama 2. En este diagrama se muestra que el Jefe de Proyecto tiene menos autoridad y poder en el IMP, cualquier actividad relacionada con el desarrollo de los proyectos, tiene que ser autorizada por un Gerente de Atención a Clientes, Ejecutivo de Producto o Ejecutivo de Competencia. Posteriormente tiene como Jefe al Director regional con el que interactúan en algunas ocasiones.

Dicho lo anterior, los jefes de proyecto perciben un vacío de autoridad, porque tienen varios jefes (Gerente de Atención a Clientes, Ejecutivo de Competencia, Ejecutivo de Producto, Director Regional) los cuales les solicitan realizar diversas actividades, pero no reciben ayuda cuando tienen problemas. Aunado a esto los jefes de proyecto comentan que en el Instituto los mandos medios no están comprometidos y no hay nadie que tome las decisiones. Al no haber autoridad, los jefes de proyecto toman las decisiones que más les convienen y en ocasiones no toman en cuenta los procedimientos estructurales y administrativos, evitándolos debido a las relaciones de poder que mantienen con los mandos medios.

¹⁶ Entrevista realizada con especialista. Agosto 06 del 2004.

En general, los jefes de proyecto comentan que actualmente tienen más responsabilidades y menos poder. Cuando tiene un proyecto es cuando obtienen poder, porque tienen personal a su mando, son tomados en cuenta y participan en la toma de decisiones para realizar sus proyectos. En primera instancia los jefes de proyecto no tienen facultad sobre los especialistas, ellos reconocen a las competencias. Cuando los especialistas no están tripulados en ningún proyecto su jefe es el Ejecutivo de Competencias, pero cuando son asignados a un proyecto su jefe pasa a ser el Jefe de Proyecto.

El poder de los jefes de proyecto es coyuntural y se obtiene o pierde dependiendo de si tienen o no a cargo un proyecto. Cuando no dirigen un proyecto no se les reconoce ni socialmente, ni institucionalmente, no pueden influir en las acciones de los especialistas, ni en la toma de decisiones y no participan en planeación de nuevos proyectos. Debido a que los jefes de proyecto no tienen reconocimiento social e institucional si no tienen un proyecto empiezan a perder su identificación con el Instituto, lo cual trae como consecuencia que no se sientan comprometidos cuando realizan proyectos posteriores.

Cuando un Jefe de Proyecto se encuentra en una zona y su Gerente de Atención a Cliente en otra, es más notorio el vacío de autoridad. La distancia entre ambos influye, porque no se tiene un control directo sobre las actividades, no tienen una comunicación adecuada porque es complicado contactar a un gerente, dicha situación provoca que el trabajo no se desarrolle en los tiempos establecidos.

No obstante los especialistas también perciben un vacío de autoridad, argumentando que los gerentes, los ejecutivos y los demás administrativos, no hacen nada para resolver los problemas, nadie se hace responsable y no quieren ayudar a solucionarlos. Con relación a esto un especialista argumenta:

Se formaron nuevas plazas. Antes la estructura era más vertical, antes se tenía a un jefe ahora se tienen a cinco Gerente de Atención a Cliente, antes había un departamento ahora hay varias competencias. Se generaron nuevas áreas para dar nuevos niveles. Siento que ésta estructura no es tan benéfica, porque cuando hay problemas nadie es responsable, se pasan la pelota uno a otro y nadie resuelve nada. Con ésta

falta de compromiso como es que vamos a caminar hacia adelante, parece que estamos retrocediendo.¹⁷

Con el incremento del personal administrativo, los jefes de proyecto y especialistas, manifiestan que se han perdido muchas cosas, por ejemplo, las líneas de autoridad y de poder, además se pierde tiempo al realizar su trabajo al no tener claro quién les ayudara a solucionar los problemas técnicos y administrativos que se les presenta.

Los jefes de proyecto y los especialistas añoran la estructura departamental, porque tenían bien definidas las líneas de autoridad, sabían quien era su jefe inmediato y quien debía ayudarlos a resolver los problemas. Con relación a esto un especialista sostiene:

Creo que ahora se tienen muchas desventajas, porque nos cambiaron la estructura. Antes se trabajaba mejor con el jefe de departamento. En cambio ahora con las competencias, al ejecutivo ni lo conocemos, está tan apartado y supuestamente ocupado que ni lo podemos ver. Antes el trabajo se realizaba más rápido. Ahora todo es más tardado porque no hay gente que trabaje directamente en proyectos específicos; es decir, que los especialistas se dediquen a trabajar en proyectos donde son más útiles y no anden rodando por muchos proyectos.¹⁸

En la estructura departamental, las jerarquías estaban definidas, es decir, los jefes de proyecto sabían que su jefe era el Jefe de Departamento y con él tenían que negociar los presupuestos para los proyectos, así como la asignación del personal. Dado lo anterior las responsabilidades estaban establecidas y no se relegaban a otra persona. En dicha estructura las relaciones de poder estaban claramente delimitadas, ya que los jefes de proyecto recibían órdenes de su Jefe y las cumplían, sabían que al hacerlo, podrían obtener nuevos proyectos y al personal con el que deseaban trabajar, además de buenos presupuestos para el desarrollo de los mismos.

Existe la tendencia por parte de los jefes de proyecto a buscar un jefe que le ayude a resolver problemas, por lo que denominan al Gerente de Atención a

¹⁷ Entrevista realizada con especialista. Agosto 06 del 2004.

¹⁸ Entrevista realizada con especialista. Agosto 05 del 2004.

Clientes como su jefe inmediato y lo buscan para que funja como tal, aunque en ningún documento oficial se especifique dicha situación. Lo antes mencionado provoca que se diluyan responsabilidades, debido a que cuando buscan quien les ayude a resolver sus problemas, lo hacen para sacar adelante su proyecto o para dedicarse a realizar otras actividades, como capacitarse, armar nuevos proyectos. Dicha situación es posible por el poder que han obtenido algunos jefes de proyecto, ya sea a través de sus relaciones personales o por el prestigio que han adquirido.

Los jefes de proyecto opinan que en la estructura actual, el mando del Instituto lo tiene, tanto el Director General como el Director Ejecutivo de cada negocio y no se toma en cuenta la base del IMP (jefes de proyecto y Especialistas) a la hora de tomar decisiones, que implican cambios en la realización de los proyectos facturables.¹⁹ Argumentan que ellos se enfrentan a los problemas técnicos y administrativos, por lo tanto tienen una visión más clara de las posibles soluciones, por lo tanto deberían de ser parte de la toma decisiones y tener un papel importante en la estructura.

Los jefes de proyecto comentan que con la cantidad de Jefes que tienen actualmente, no quedan bien con todos, ya que al atender las solicitudes de un Jefe, en ocasiones le quedan mal a otro, por lo que ellos deciden con quien entablar una buena relación. Al respecto un Jefe de Proyecto dice:

Realmente esta estructura no funciona, no es como el anterior donde teníamos un jefe inmediato que nos ayudaba en cualquier problema. Quedábamos bien con él, no teníamos que responder a tantos requerimientos. No existe un jefe definido, no se sabe quién es el jefe, porque no hay nadie que tenga los pantalones para ser un jefe.²⁰

En la estructura departamental, los jefes de proyecto, trabajaban más a gusto, porque cada uno conocía su rol y lo ejecutaba, en cambio ahora no saben con quién acudir cuando tienen problemas, no está definido un jefe directo con el cual mantener una comunicación cercana. La principal ventaja de la estructura vertical (matricial) se relaciona con el conocimiento de las

¹⁹ Los proyectos son facturables, porque no reciben ningún subsidio y tienen que tener una rentabilidad.

²⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 9 del 2005.

responsabilidades de cada integrante de la estructura; ya que en una de carácter horizontal, y principalmente en el IMP, nadie asume el puesto de Jefe, lo que le permite frecuentemente evadir sus responsabilidades. De esta forma las líneas de autoridad se desdibujan y esta situación permite que en ciertas situaciones todos tengan un estatus de autoridad institucional y en otras evadan sus responsabilidades. El estatus y el rol de un puesto institucional en una estructura de carácter horizontal son, por un lado, más difícil de ejercer y, por otro, complicado de reconocer institucionalmente; lo cual abre las posibilidades de que las responsabilidades se evadan en beneficio propio y se generen espacios de confort institucional y beneficio personal (Parsons, 1984).

Los problemas o dudas con respecto a los procedimientos estructurales que se les presentan a los jefes de proyecto, son resueltos con su equipo de trabajo, compañeros de la especialidad o con el Gerente de Atención a Cliente, porque lo consideran su Jefe inmediato. Con respecto a lo anterior, los jefes de proyecto sienten que es indispensable tener bien establecidas las líneas de autoridad, para que haya quien supervise que las personas realicen su trabajo y no lo evadan o se lo releguen a alguien más. Sólo están establecidas las líneas de autoridad de los jefes de proyecto hacia los especialistas, por lo que entre ellos existe un control claro del poder y no existe ninguna lucha, ni se evaden las responsabilidades.

Los jefes de proyecto que son nuevos en este cargo, sienten que tienen más dificultades para realizar su trabajo, porque las relaciones no están bien definidas y los mandos medios les ponen poca atención y no responden a sus solicitudes. Un Jefe de Proyecto comenta:

La estructura que tenemos actualmente no está muy definida y es muy difícil trabajar para los nuevos jefes de proyecto. Están bien identificadas las personas que son jefes de proyecto para bien o para mal, supongo que no se dan las cosas bien porque quieren ver hacer “talacha”, pero lo que debería de importar es el conocimiento y ése no lo toman muy en cuenta.²¹

Dicho lo anterior, los nuevos jefes de proyecto, sostienen que el Gerente de Atención a Clientes no se interesa por los avances de sus proyectos, ni por las

²¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 7 del 2005.

actividades que realizan. No les asignan nuevos proyectos y sólo se encargan de revisar que facturen. En cambio, los jefes de proyecto que llevan muchos años administrándolos y que tienen una relación cercana con el Gerente de Atención a Clientes son atendidos rápidamente. Les ayuda cuando tienen problemas y les asigna nuevos proyectos. Podemos hablar de que las relaciones de poder forman parte del desarrollo de los proyectos. Son parte fundamental para obtener la supervisión de las autoridades y así desarrollar de manera más rápida y eficiente un proyecto.

Otro cambio estructural importante es la organización del personal. Como se ha dicho actualmente se trabaja por competencias (proyectizada) y anteriormente la organización era por departamentos (matricial). Los jefes de proyecto comentaron que al trabajar por departamentos se tenían dos ventajas: la primera, el personal se mantenía en proyectos del mismo tipo, por lo que se “creaba escuela” y adquirían experiencia; la segunda, se conocía muy bien el perfil del personal que pertenecía al departamento y se asignaba a los proyectos donde mejor desarrollaría sus habilidades. Además las líneas de poder estaban bien establecidas, los especialistas realizaban las actividades que los jefes de proyecto les asignaban, porque éste era su Jefe y así lo reconocían, se mantenían relaciones de poder.

Las competencias desde el punto de vista de los jefes de proyecto no cumplen su trabajo, porque no asignan bien al personal que se requiere en los proyectos y no proporcionan capacitación. Además con la organización por competencias se protege a los amigos de los Ejecutivos de Competencia, los asignan a proyectos donde trabajaran a gusto, aunque no se requiera una persona con el perfil que tiene y sin previo requerimiento por parte de un Jefe de Proyecto. Los jefes de proyecto no tienen la capacidad, ni el poder necesario para negar el acceso de dichas personas a sus proyectos, los Ejecutivos de Competencia aseguran conocer bien los perfiles del personal que se requiere para cada proyecto. En ocasiones estas personas no realizan ninguna de las actividades que les asigna el Jefe de Proyecto, porque se siente protegido y sabe que no lo pueden sacar del proyecto.

Con la implementación de las competencias, se crearon planes de carrera²² para los jefes de proyecto, pero actualmente no se han recibido ningún curso de capacitación, su plan de carrera no se lleva a cabo. Los jefes de proyecto mencionan que la capacitación que se da es muy arbitraria, porque los Ejecutivos no toman en cuenta los perfiles del personal y sólo ofrecen los cursos que tienen, sin tomar en cuenta si lo requieren. Podemos decir que no reciben la capacitación que ellos requieren porque hay un desconocimiento de las necesidades del personal. Además es muy difícil que con el presupuesto asignado a las competencias, se capacite a todo el personal que lo requiere. Con respecto a lo anterior un Jefe de Proyecto menciona: “La capacitación que pedí fueron tres cursos para poder mejorar mi producto, pero después de un año me avisaron que no. Además no hay personal especializado, para realizar la parte operativa de los proyectos”.²³

El problema de la capacitación no sólo afecta a los jefes de proyecto, sino a la mayoría de los especialistas, porque éstos en ocasiones no cumplen el perfil necesario para trabajar en ciertos proyectos. Dicha situación, genera que en ocasiones haya problemas con el cliente, porque no existe personal especializado, por lo que a veces no se le dan nuevos proyectos al Instituto.

Con respecto a la capacitación, la mayoría de jefes de proyecto comentaron que las personas que acuden con mayor frecuencia a los cursos, son allegadas a los Ejecutivos de Competencia. Esto implica que las relaciones de poder influyen para obtener capacitación, porque las personas que realizan las actividades que les asigna el Ejecutivo de Competencia, ya sean sus amigos o ayudantes, reciben los mejores cursos y frecuentemente.

Con la estructura proyectada se implementó un cuestionario de calidad donde el Jefe de Proyecto evalúa el trabajo realizado por los especialistas. El comentario más generalizado en el IMP, con respecto a dichas evaluaciones, es que son obsoletas e innecesarias, porque la calificación no siempre se asigna de manera adecuada. En algunos casos, los jefes de proyecto evalúan con buenas calificaciones a especialistas que no desarrollaron su trabajo correctamente, por ser sus amigos. Con los elementos que se toman en cuenta

²² Son una serie de cursos diseñados por los Ejecutivos de competencia, para que el personal siga estudiando y especializándose más en el área que lo requiere.

²³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 19 del 2005.

para realizar la evaluación, es poco probable que un especialista obtenga buena calificación, aunque trabaje de manera eficiente. También suele pasar que los jefes de proyecto ponen calificaciones favorables a especialistas que consideran aptos al realizar su trabajo, con el fin de que se sientan cómodos trabajando con ellos y así asegurar al personal para proyectos posteriores. Dicha situación propicia que las líneas de mando estén bien establecidas, lo cual facilita el desarrollo de los proyectos, los especialistas reconocen al Jefe de Proyecto como tal, por lo que se mantienen las relaciones de poder en su grupo.

Al modificarse la estructura se reclasificó al personal, por ejemplo, un especialista que tenía anteriormente nivel C-28 paso a C-34²⁴, esto sucedió de manera rápida y no se esclarecieron los parámetros usados para realizar dicha reclasificación. Hay muchos especialistas y jefes de proyecto que dicen que la reclasificación fue inadecuada, porque se subió de nivel al personal que tenía poca experiencia o que no realizaba de manera eficiente su trabajo. Al respecto un Jefe de Proyecto menciona:

Hubo una reclasificación y no nos llamaron para tomar en cuenta nuestra opinión, no hay criterios estables y claros. Actualmente cuando se da una reclasificación se debe de escoger a una persona para que te evalúe; es decir, si me van a reclasificar yo puedo escoger a alguien que opine sobre las actividades que realizo, por lo general siempre escoge a un amigo. Hay gente poco trabajadora que ha sido reclasificada y esto se debe a que la evaluación es subjetiva.²⁵

Tanto los jefes de proyecto como los especialistas sienten que debido a las circunstancias en las que se realizó la reclasificación, el amiguismo fue parte fundamental de ésta, ya que se favorecieron los grupos allegados a los actuales Gerentes. Además los Ejecutivos de Competencia sólo promocionan a especialistas de la Zona sede y a sus amigos para que sean reclasificados, por lo que el personal que se encuentran en otra zona, le es más difícil subir de

²⁴ Los niveles son los indicadores de salario, por ejemplo, alguien con nivel C-28 gana \$8,000 mensuales y el C-34 \$ 12, 000.

²⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Julio 26 del 2004.

nivel, porque no logran mantener relaciones de amistad o de poder con los Ejecutivos para ser promovidos.

En la siguiente tabla de correlación de variables se muestra que las personas que llevan trabajando más tiempo en el IMP, son los que se resisten a trabajar con la nueva estructura, debido a que ya estaban acostumbrados a trabajar con ciertos Jefes y mantener un equipo fijo de trabajo, además de que las líneas y relaciones de poder estaban definidas.

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿EL CAMBIO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL A PROYECTIZADA FACILITO EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS?

		¿EL CAMBIO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL A PROYECTIZADA FACILITO EL DESARROLLO DE SUS PROYECTOS?						Total			
		SI	NO	NO SABE	NO RESPONDIO						
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO?	DE 1 A 5 AÑOS	0	100%	1	0	0	100%	1			
	DE 6 A 10 AÑOS	42.9%	3	42.9%	3	0	14.2%	1	100%	7	
	DE 11 A 15 AÑOS	44.5%	4	55.5%	5	0	0	100%	9		
	DE 16 A 20 AÑOS	52.38%	11	47.62%	10	0	0	100%	21		
	DE 21 A 25 AÑOS	33.3%	4	50.1%	6	8.3%	1	8.3%	1	100%	12
	MAS DE 25 AÑOS	23.08%	3	76.92%	10	0	0	100%	13		
Total		39.69%	25	55.55%	35	1.58%	1	3.17%	2	100%	63

Como puede observarse, mientras mayor es el tiempo de trabajo en el IMP, más se considera que el cambio de la estructura no favoreció el desarrollo de los proyectos. Por supuesto, puede sostenerse que ello implica que quienes han laborado muchos años en el IMP no desean cambios en la estructura, mientras que los más jóvenes si encuentran algunas ventajas. Lo cierto es que la tabla muestra que los jefes de proyecto son personas que usualmente tienen muchos años laborando en el Instituto y, si tomamos este factor en cuenta, encontramos que, en su mayoría, consideran que el cambio de estructura no ha facilitado su labor.

C. Roles institucionales

En este apartado expondremos los roles institucionales y cómo otorgan poder a ciertos grupos y personas. Primero hablaremos del rol del Jefe de Proyecto, posteriormente del Gerente de Atención a Clientes, Ejecutivo de Producto y por último el Ejecutivo de Competencia.

Jefe de Proyecto

Como se ha dicho, en la estructura actual se sostiene que el Jefe de Proyecto es la figura más importante del Instituto, porque se encarga de la coordinación administrativa y técnico de los proyectos facturables. Pero con los cambios institucionales son quienes más molestias han expresado, debido a que se les asignaron nuevas actividades, perdiendo beneficios y poder.

- Definición del rol de Jefe de Proyecto:

1. Formular los programas, dirigir y controlar las acciones de los proyectos a su cargo, que deberán ser congruentes con las necesidades del cliente de acuerdo a planeación institucional.
2. Formular los anteproyectos de programas y presupuestos para el logro de los resultados comprometidos del o de los proyectos a su cargo.
3. Formular los informes de avance y resultados de los proyectos autorizados y de aquellos que les sean solicitados.
4. Resolver los asuntos de su competencia a las unidades administrativas del Instituto, cuando se le solicite.
5. Cumplir las disposiciones legales en los asuntos de su competencia y en la ejecución, desarrollo y cumplimiento de los proyectos a su cargo.
6. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades y aquellos que les sean señalados por delegación de facultades del Director General, o por encomienda de los superiores jerárquicos que correspondan.
7. Administrar los recursos financieros, materiales y servicios, así como los destinados para el factor humano que se asignen a sus proyectos.
8. Y demás que les confieran las disposiciones normativas aplicables.²⁶

Los jefes de proyecto deben realizar informes y avances de resultados solicitados tanto por el Gerente de Atención a Cliente, el Ejecutivo de Producto y por el cliente. Lo anterior genera relaciones de subordinación entre ambos. Los jefes de proyecto atienden estos requerimientos para no tener problemas y

²⁶ Véase Estatuto Orgánico del IMP.

mantener una buena relación con los Gerentes. No obstante, consideran que éstos les piden mucha información acerca de los proyectos y esta actividad sale sobrando, porque la información se puede revisar por Internet.

Gerente de Atención a Cliente

Con el cambio de estructura, el Gerente de Atención a Clientes se convirtió en una de las figuras más importantes del IMP. La mayoría de los jefes de proyecto acuden a éste para resolver problemas administrativos; por el contrario, pocos acuden con el Ejecutivo de Competencia y el Ejecutivo de Producto. Existe un Gerente de Atención a Clientes por cada Zona y negocio. El rol que debe desempeñar el Gerente de Atención a Clientes es el siguiente:

1. Desarrollar y mantener la perspectiva general de todo lo que puede ofrecer el Instituto Mexicano del Petróleo;
2. Desarrollar y mantener un conocimiento profundo de las necesidades del cliente;
3. Crear y mantener la relación con el cliente en la venta, dando seguimiento a los compromisos contraídos;
4. Identificar y reunir las fuerzas del Instituto Mexicano del Petróleo para ofrecer la mejor solución al cliente;
5. Coordinar y asesora en la elaboración de la propuesta, vendiendo soluciones;
6. Evaluar y dar seguimiento al impacto de las soluciones para garantizar la satisfacción del cliente;
7. 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;
8. Aprobar las propuestas de soluciones y coordinar su entrega oportuna a los clientes de la industria petrolera, petroquímica y química;
9. 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;

10. 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;
11. 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;
12. 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;
13. Integrar perfiles de análisis estratégico y económico de oportunidades específicas de la región;
14. 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.²⁷

Los Gerentes de Atención a Clientes son una de las figuras centrales del IMP, se encargan de revisar que el aparato administrativo de los proyectos se realice conforme lo marca la normatividad del instituto. Además se encargan de asesorar a los jefes de proyecto en el desarrollo de los proyectos y de distribuir el presupuesto a los proyectos.

Los jefes de proyecto consideran al Gerente de Atención a Clientes como su jefe inmediato, por lo que le atribuyen ciertas actividades que no están marcadas en su rol. Aproximadamente el 75% de los jefes de proyecto mencionan que tienen buena relación tanto en el plano institucional como en el personal con el Gerente de Atención a Clientes, mientras que el 25% opina que éste no se relaciona para nada en el desarrollo de los proyectos.

La relación que mantienen los jefes de proyecto con el Gerente de Atención a Clientes es buena en general, debido a que no quieren tener problemas con éste, ya que proporciona los recursos financieros y materiales del proyecto y ellos sólo se encargan de administrarlo. Los jefes de proyecto que tienen mejor relación con el Gerente de Atención a Clientes, reciben mejores recursos

²⁷ Véase Estatuto orgánico del IMP

financieros y una distribución en las partidas como lo solicitan, porque previamente se comunican con éste para decirle como desean la repartición del presupuesto.

Los gerentes de Atención a Clientes que atienden negocios importantes, no tienen la posibilidad de revisar con cada Jefe de Proyecto sus propuestas, considerando además que cada jefe maneja alrededor de seis propuestas. Tomando en cuenta que puede haber hasta aproximadamente sesenta jefes de proyecto, el trabajo los rebasa. Aunque los Gerentes de Atención a Cliente se han convertido en los jefes de los jefes de proyecto, no en todos los casos pueden ayudarlos a resolver sus problemas, ya que no tienen el tiempo necesario para hacerlo o porque consideran que algún asunto no les compete.

En los negocios chicos, la situación es distinta. Los gerentes de Atención a Clientes suelen asesorar y revisar previamente las propuestas de los jefes de proyecto, porque tienen el tiempo necesario. Al respecto un Jefe de Proyecto dice:

Los gerentes de Atención a Clientes buscan oportunidades para el IMP. La relación que mantengo con éste es muy buena, tenemos una dinámica muy activa, atendemos juntos al cliente. Otra de las actividades del Gerente de Atención a Clientes es atender al cliente en los proyectos que manejan los jefes de proyecto. Es el jefe directo del Jefe de Proyecto. Cuando tengo algún problema recurro al Gerente de Atención a Clientes encontrando total apoyo.²⁸

Las facilidades o las dificultades que tienen los jefes de proyecto en su trabajo varían; por un lado, dependiendo de la relación que mantienen con el Gerente de Atención a Clientes, por el otro, del tamaño del negocio que atiende el gerente, ya que no siempre pueden atender a quien lo requiere.

Cuando los gerentes de Atención a Clientes están en una zona distinta al Jefe de Proyecto, se tienen problemas para entablar una relación y tener comunicación constante, debido a que es difícil encontrarlos ya que asisten frecuentemente a reuniones. El otro 40% de los jefes de proyecto opina que es buena medida el poder realizar proyectos en otra zona, sin la necesidad de

²⁸ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 25 del 2005.

estar presentes todo el tiempo en dicha zona, además si se tiene buena relación con el Gerente de Atención a Clientes se pueden solucionar los problemas que se les presentan. Con relación a esto un Jefe de Proyecto argumenta:

Mi relación con el Gerente de Atención al Cliente en general es buena, ya que he trabajado en conjunto con el Gerente de Atención a Clientes, aunque esté en la Zona Marina, ha existido comunicación y hemos podido resolver los problemas en conjunto. Los jefes de proyecto que se quejan del Gerente de Atención a Clientes es porque no han generado comunicación entre ambas partes, lo cual causa una convivencia difícil.²⁹

El Gerente de Atención a Clientes sólo se encarga de firmar los contratos correspondientes, porque sin éste no pueden empezar a realizar el proyecto, anteriormente los jefes de proyecto empezaban a trabajar aunque el contrato no estaba firmado, por lo que la relación con el cliente era más cercana y los Gerentes más accesibles.

Ejecutivo de Producto

El Ejecutivo de Producto es un puesto nuevo que se implantó con la estructura proyectizada. Pocas veces los jefes de proyecto se relacionan con éste al desarrollar un proyecto, por lo que opinan que es un puesto innecesario. Los jefes de proyecto que más buscan a los Ejecutivos de producto son aquellos que mantienen una relación personal y de poder que proviene de la estructura departamental. Su rol es el siguiente:

- Definición de roles de los Ejecutivos de producto:
 1. Participar en la elaboración del plan de negocio de los productos y soluciones.
 2. Desarrollar y mantener actualizadas las especificaciones de los productos.
 3. Mejorar productos existentes y desarrollar nuevos.

²⁹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 13 del 2005.

4. Asimilar y adaptar tecnologías con perspectiva de aplicación en productos.
5. Dar asesoría a jefes de proyecto y Gerentes de Atención a clientes sobre productos y sus especificaciones.
6. Identificar áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos.
7. Realizar *Benchmarking* de productos y aplicar las mejores prácticas.
8. Incrementar en calidad y cantidad el banco de instructores.³⁰

El 40% de los jefes de proyecto asegura que tienen buena relación con el Ejecutivo de Producto, lo que les beneficia cuando realizan los proyectos. Mientras que el 60% opina que su figura no les ayuda en nada y no tienen relación constante.

El 40% de jefes de proyecto consideran que la función del Ejecutivo de Producto es identificar los productos que tiene el IMP, asignar la rentabilidad y conocer qué productos son los más demandados en el mercado. Por tal razón —afirman— debería de tener más contacto con el cliente. No realizan dichas actividades debido a que no obtienen los recursos necesarios para desarrollar su trabajo y tienen que atender varios proyectos simultáneamente.

El 60% de los jefes de proyecto que no tiene buena relación con el Ejecutivo de Producto, ni de tipo laboral ni personal, argumentan que dicha situación se debe a que no tiene tiempo de atender los proyectos, porque siempre están en reuniones o de comisión, lo que provoca que la comunicación sea casi nula. Al respecto un Jefe de Proyecto menciona: “la calidad de los productos disminuye porque no hay una supervisión por parte del Ejecutivo de Producto, pues él no tiene idea de lo que hacemos, nunca ha revisado nada con nosotros, como va a definir la calidad”.³¹ Con lo antes mencionado podemos notar que los jefes de proyecto perciben un fuerte distanciamiento por parte del Ejecutivo de Producto, ya que no trabajan de manera directa en los proyectos y no tienen interacción con ellos.

³⁰ Véase Estatuto Orgánico del IMP.

³¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 20 del 2005.

Ejecutivo de Competencia

Las competencias fueron creadas con el propósito de organizar al personal, por lo que se crearon perfiles para integrarlos en proyectos donde mejor desempeñen su trabajo. Además, deben atender las necesidades específicas de cada de negocio, con respecto a la capacitación y a la asignación del personal. Dentro de las competencias se agruparon diversas disciplinas relacionadas, con las cuales se pueden desarrollar proyectos y equipos de trabajo multidisciplinarios. El rol de las competencias es el siguiente:

1. Planear los requerimientos del personal para atender la demanda de los proyectos.
2. Realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
3. Caracterizar al personal de la competencia.
4. Diseñar planes de carrera individuales.
5. Diseñar programas de formación y capacitación para mejora de capacidades
6. Participar en los equipos negocios.
7. Participar en los procesos de calidad.
8. Colaborar en la especificación y selección de infraestructura.³²

Los jefes de proyecto opinan que el Ejecutivo de Competencias tiene como función principal asignar los recursos humanos que cumplan con el perfil solicitado para un proyecto, además deben de crear un plan de carrera para capacitar a los especialistas. Todos los jefes de proyecto tienen clara la función, pero el 80% asegura tener problemas al respecto; los más destacados son los siguientes: no recibir el personal solicitado, no tener capacitación y no respetar los planes de carrera.

Existe un distanciamiento entre el Jefe de Proyecto y el Ejecutivo de Competencia debido la falta de comunicación, ni mantienen una relación personal. Difícilmente se relacionan en el desarrollo de los proyectos, porque no le solicitan la asignación de personal, sólo le notifican a quien van a *tripular*.³³ Con respecto a lo anterior un Jefe de Proyecto comenta: “el trámite relacionado con pedir personal a las competencias se cumple únicamente en

³² Véase Estatuto Orgánico del IMP.

³³ Usualmente se habla de “tripular” un proyecto, al hecho de dirigirlo.

papeleos”.³⁴ Los jefes de proyecto hacen una preselección del personal que va a integrar su equipo de trabajo para el siguiente proyecto y sólo envían un documento al competente para notificarle a quien van a tripular, por lo tanto éste no se encarga de asignar al personal. En general los jefes de proyecto aseguran relacionarse con el Ejecutivo de Competencia cuando realizan sus trámites para solicitar personal, aunque ya lo hayan seleccionado previamente.

El problema principal de dicha situación se deriva de la gran cantidad de trabajadores del IMP, porque las Competencias suelen ser muy grandes y no conocen a todo el personal, ya que tienen muchos especialistas a su cargo. De ahí que les resulte difícil conocer y mantener actualizado cada perfil. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta: “Las competencias no realizan bien su trabajo, hasta a ahora ninguna ha funcionado, no saben dónde está la gente y nunca nos consultan a los jefes de proyecto. Nosotros conocemos a las personas”.³⁵

Para evitar dicha situación, algunos jefes de proyecto proponen que, ellos deberían de encargarse de seleccionar al personal que requieren en los proyectos, ya que ellos conocen el perfil de los especialistas y saben donde encontrarlos. El problema que generaría esta situación sería que fuera muy frecuente el amiguismo. En efecto, si fuera posible los jefes de proyecto “tripularían” sustancialmente a sus amigos y aquellos con quienes se sientan “cómodos” al trabajar. En pocas palabras, se mantendrían equipos fijos de trabajo. Dicha situación sería generada debido a que dentro de la dinámica de trabajo se llegan a crear lazos estrechos entre el Jefe de Proyecto y los especialistas. Al encargarse de resolver los problemas que se les presentan, la relación puede dejar de ser de tipo laboral, para ser de tipo personal, se crearan lazos de amistad, los cuales influyen a la hora de seleccionar el personal para un proyecto. En este caso las relaciones de poder, asociadas a líneas de autoridad, están claramente definidas. Los especialistas, al estar agradecidos con el Jefe de Proyecto por haberlos seleccionado, realizan ciertas actividades aunque no estén marcadas en el rol que deben de desempeñar. El equipo de trabajo se adapta a las tareas asignadas para el proyecto en ejecución y a los espacios de trabajos asignados, por lo cual es claro que

³⁴ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 25 del 2005.

³⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Julio 26 del 2004.

logren mezclar las relaciones laborales y las personales, manteniéndose una estructura de autoridad con el Jefe de Proyecto a la cabeza, aunque cuando se violen los procedimientos institucionales.

Sólo el 20% de los jefes de proyecto comenta que recibe capacitación, mandándolos a cursos y congresos, también se les asigna el personal solicitado. La relación que mantienen con el competente es cercana, tienen buena comunicación y les ayuda cuando tienen problemas administrativos.

Capítulo II. Dinámica de los roles Institucionales

En el desarrollo de proyectos, el Jefe de Proyecto se encarga de realizar la parte técnica y administrativa. Para el impulso de sus actividades debe relacionarse con el Ejecutivo de Competencia, Gerente de Atención a Cliente y el Ejecutivo de Producto. Éstos tienen autoridad sobre el Jefe de Proyecto porque la estructura los define como sus jefes, es decir, existe una validación institucional de su mayor jerarquía avalada por la estructura oficial.

Las relaciones de poder están enmarcadas por la interacción sociolaboral, que mantienen los jefes de proyecto con su equipo de trabajo y los mandos medios superiores (Gerente de Atención al Cliente, Ejecutivo de Producto y Ejecutivo de la competencia); a éstos los jefes de proyecto los reconocen como “jefes inmediatos”, encargados de supervisar la parte administrativa, financiera y de recursos humanos, y con quienes la comunicación es, en su mayoría, por vía de correos electrónicos o telefónica.

Los jefes de proyecto tienen bajo su mando a los especialistas, por lo que tienen poder sobre ellos y éste se deriva por un lado, de la estructura organizacional y por otro del rol que desempeñan. En la estructura departamental, los jefes de proyecto, tenían influencia sobre los especialistas aunque no tuvieran ningún proyecto, porque su figura era la de Jefe, siempre y cuando pertenecieran al mismo departamento, se respetaba una estructura jerárquica. En cambio ahora el poder sólo lo adquieren cuando están a cargo de un proyecto, ya que la estructura así lo marca, también lo obtienen del rol que desempeñan.

A continuación desplegaremos cuáles son las funciones que deben desempeñar los jefes de proyecto de acuerdo al rol institucional y cómo se realizan las cosas en la práctica, ya que dependiendo de ciertas situaciones que expondremos, adquieren poder y obtienen algunos beneficios. También profundizaremos en el rol que deben desempeñar el Gerente de Atención a Clientes, el Ejecutivo de Competencias y el Ejecutivo de Producto, debido a que son parte fundamental en el desarrollo de los proyectos y la estructura los marca como los Jefes de los jefes de proyecto.

A. Jefe de Proyecto

El Jefe de Proyecto se encarga de asignar las actividades que va a realizar cada uno de los especialistas de su equipo trabajo. Además se encarga de delimitar los tiempos en los que se van a realizar dichas actividades, así como la entrega del trabajo final.

Los especialistas que están bajo el mando del Jefe de Proyecto deben de realizar las actividades que éste les asigne, en ocasiones hay una disputa por el poder, ya que hay especialistas que se niegan a realizar el trabajo que les fue asignado, desafiando el poder de los jefes de proyecto y generando problemas en el desarrollo de los proyectos, porque empiezan a existir retrasos. Por lo general los especialistas que no realizan las actividades que se les indican, se debe en gran medida a que están protegidos por un ejecutivo o gerente.

Los especialistas que tienen relaciones de poder con los Ejecutivos se sienten protegidos, tratan de mantener estas relaciones, obediéndolos en todo lo que les piden, ya que al hacerlo obtienen beneficios, con respecto al desarrollo de los proyectos, además suelen ser amigos, compadres o tiene una relación sanguínea.

El Ejecutivo de Competencia acomoda a sus amigos en cualquier proyecto, ya sea uno previamente escogido por éstos, o simplemente aquel que consideren con poca carga de trabajo o uno en el cual no tengan problemas con el Jefe de Proyecto, los asignan sin importar si realizan bien su trabajo o cumplen con el perfil solicitado. Dicha situación trae problemas a los jefes de proyecto y provoca que la realización de un proyecto sea más complicada y tardada. Los problemas principales que surgen en los proyectos son con respecto al tiempo de entrega del producto, ya que cuando un especialista no realiza su trabajo el proyecto se atrasa. Puede suceder que otro especialista se beneficie de esta situación, supliendo al poco eficiente pero obteniendo ventajas posteriores como, por ejemplo, que se le autoricen vacaciones extraordinarias.

El amiguismo, entendido como un tipo de relación que pasa por encima de las capacidades personales y las relaciones institucionales, convirtiéndose en el elemento que matiza los vínculos laborales, no sólo está presente en la

estructura proyectizada, ya que en la estructura departamental también se daba.

No obstante, si los jefes de proyecto quieren trabajar con sus amigos aunque no realicen bien su trabajo, lo hacen bajo su responsabilidad, ya que para no realizar proyectos de baja calidad, también trabajan con especialistas competentes para que esta situación se subsane.

La relación personal y profesional que los especialistas tienen en el desarrollo de un proyecto con los jefes de proyecto, define la relación entre ambos. Los especialistas que se adecuan a sus formas de trabajo y tienen una buena relación con éstos, incrementan sus posibilidades de continuar laborando con ellos en proyectos posteriores, aunque sean solicitados por otros jefes de proyecto.

Cada Jefe de Proyecto tiene una forma muy particular de organizar la dinámica de trabajo del proyecto. Existen algunos jefes de proyecto que, cuando inicia el proyecto, asignan a cada especialista las actividades a desarrollar y posteriormente realizan reuniones donde analizan los avances y resuelven los problemas. Al final del proyecto reúnen la información necesaria y entregan al cliente. Otros jefes de proyecto trabajan de manera más cercana y estrecha con los especialistas; analizan los avances y los apoyan cuando tienen problemas. También sucede que los jefes de proyecto estén en una zona y los especialistas que desarrollan el proyecto estén en otra, pero la comunicación es constante.

Lo que define la dinámica de los proyectos, es el tipo de negocio y entregables que desarrollan. Por ejemplo, en los negocios más grandes del IMP (sustancialmente exploración y producción e ingeniería de procesos), los jefes de proyecto sostienen que su Gerente de Atención a Cliente no los atiende, ni supervisa el desarrollo de los proyectos como ellos desearían. Lo anterior propicia que ellos realicen sus actividades de manera independiente. Pero hay jefes de proyecto que, debido a sus relaciones, suelen mantener buena comunicación con el Gerente de Atención a Clientes, lo cual les trae algunos beneficios cuando desarrollan sus proyectos.

En los negocios que tienen menos personal, los jefes de proyecto se sienten protegidos, aseguran tener una buena relación y comunicación con el

Gerente de Atención a Cliente, la dinámica de trabajo es más cercana y en ocasiones les ayudan a solucionar sus problemas.

No todos los jefes de proyecto elaboran anteproyectos. Para que los proyectos sean aceptados se deben de integrar en el Programa Operativo Anual (POA)³⁶, donde se incluye el anteproyecto y sus costos. Posteriormente, se realiza una evaluación y el Gerente de Atención a Cliente asigna al Jefe de Proyecto que se encargará de desarrollar el proyecto. Quien desarrolla el anteproyecto, no necesariamente es quien va a dirigir al proyecto, suele pasar que se asigne a otro Jefe de Proyecto para que lo desarrolle.

Existen ciertos jefes de proyecto que diseñan sus anteproyectos de acuerdo a las necesidades del cliente, ya que previamente éste les comenta los problemas que tienen. Esto tiene la ventaja de que, en ocasiones, estos proyectos son aceptados por el cliente de manera inmediata y no tienen que concursarse para que sean aprobados. En cambio los jefes de proyecto que crean sus anteproyectos de acuerdo a lo que ellos saben realizar y sin tener un requerimiento previo por parte del cliente, por lo general se enfrentan a problemas de negociación con éste, porque compiten contra otras compañías.

Suele darse el caso de que el Jefe de Proyecto se encuentre en una zona y su equipo de trabajo en otra, por lo que acuden a la zona donde se desarrollara el proyecto para designar las actividades a su equipo de trabajo, designan a un coordinador de proyecto y posteriormente mantienen comunicación con ellos vía telefónica o por e-mail. El poder del Jefe de Proyecto se otorga al coordinador de proyecto, por lo que las líneas de autoridad se diluyen, ya que en ocasiones los especialistas ya no hacen caso a las órdenes del Jefe de Proyecto, sino sólo las del coordinador. En este caso la comunicación está marcada jerárquicamente. Los especialistas no acuden directamente con su Jefe de Proyecto, sino que se acercan con el coordinador de proyecto para resolver cualquier situación.

B. Gerente de Atención a Cliente

Los jefes de proyecto que tiene una relación cercana y buena comunicación con el Gerente de Atención a Cliente, se ven favorecidos en la

³⁶ En este sistema se integran todos los proyectos que se van a realizar durante el año, se les asigna la rentabilidad y los presupuestos.

asignación de los proyectos y pueden encargarse de llevar a la ejecución los proyectos que otro Jefe de Proyecto incluyó en el POA. Esta situación propicia que la posibilidad de que el Gerente de Atención a Cliente le pida “como favor” que realicen ciertas actividades extras; por ejemplo, elaboración de informes o búsqueda de información que requiere. Estos jefes de proyecto, por lo general, también mantienen un equipo fijo de trabajo, sus especialistas ya les conocen y se mantiene las relaciones de poder, porque para permanecer en su equipo de trabajo, realizan las actividades solicitadas y lo consideran su único Jefe. Dicha situación provoca que los jefes de proyecto obtengan poder sobre sus especialistas.

La opinión más frecuente de los jefes de proyecto, es que tienen buena relación tanto personal como laboral y comunicación constante con el Gerente de Atención a Clientes, lo cual les facilita el desarrollo de sus proyectos, además de que acuden a él cuando tiene problemas y les ayuda a resolverlos. Cuando inicia el proyecto, algunos jefes de proyecto, se relacionan con el Gerente de Atención a Clientes, para localizar al personal que van a *tripular*, acordar los costos y los materiales que utilizarán. También mencionan que es sano que el Gerente de Atención a Clientes los regañe cuando las cosas no están saliendo conforme a lo planeado, para que con esto los proyectos se hagan bien y con buena calidad. Además dichas relaciones son mantenidas porque se conocen desde hace tiempo y en la estructura anterior era su jefe inmediato, en pocas ocasiones los acompañan a buscar proyectos, el cliente casi no los identifica.

Los jefes de proyecto que tienen buena relación con el Gerente de Atención a Clientes comentan que éste provee los recursos financieros, negocia las propuestas, vigila el cumplimiento de los contratos y que se cumpla de manera plena la facturación de los proyectos.

Con respecto a la identificación del personal para dar soluciones al cliente. Cuando les solicitan un proyecto a los Gerentes de Atención a Clientes, por lo general asignan a los jefes de proyectos que están desocupados o simplemente eligen a alguien de su confianza como sus amigos, por lo que no siempre se selecciona a la persona idónea para realizarlo. Dicha situación denota relaciones de poder, porque no todos los jefes de proyecto tienen las mismas posibilidades de recibir proyectos. Existen quienes reciben más de uno

y los que solamente tienen uno. También se da el caso, aunque es poco frecuente, que haya jefes de proyecto que no quieran llevar un proyecto y otro que no conoce sobre la materia por petición del Gerente de Atención a Clientes lo realice, tomando en cuenta que al hacerlo le apoyará cuando sea necesario, por lo que se generan nuevas relaciones de poder.

Un Jefe de Proyecto comenta: “El Gerente de Atención a Clientes hace el contrato entre las áreas para poder localizar al personal que se va a tripular. Primero se consigue la gente para los proyectos y después se habla con los competentes. Es decir, únicamente notificamos a las competencias el personal deseado”.³⁷ El Gerente de Atención a Clientes debe establecer en conjunto con el Jefe de Proyecto el perfil de los especialistas y las horas/hombre³⁸ requeridas para un proyecto, con el propósito de solicitar el personal a las Competencias. La mayoría de los jefes de proyecto menciona que dicha actividad la realizan sin ninguna supervisión y el Gerente de Atención a Clientes sólo firma los documentos correspondientes, no les ayuda en la administración de los proyectos, ni analiza el presupuesto, ni la contabilidad.

Con respecto a la coordinación y asesoramiento de la elaboración de propuestas, la mayoría de los jefes de proyecto opinó que no reciben apoyo por parte del Gerente de Atención a Clientes. También comentaron que los que reciben la asesoría y el apoyo son los jefes de proyecto amigos de éste, o los que en la estructura departamental era su Jefe. Lo anterior denota que las relaciones de poder se siguen manteniendo.

En cuanto a las evaluaciones y seguimiento a los proyectos, para garantizar la satisfacción del cliente, los jefes de proyecto opinaron que: “sólo los privilegiados reciben ayuda, ya que a los demás solamente los supervisa al principio del proyecto, no tienen relación con él hasta la facturación o cuando el indicador de proyecto está en rojo³⁹. Al respecto un Jefe de Proyecto dice: “El Gerente de Atención a Clientes no se involucra, ni sabe nada los problemas

³⁷ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 22 del 2005.

³⁸ Las horas hombre son una forma de medir el tiempo va a dedicar un especialista al desarrollar su trabajo. Toman en cuenta parámetros establecidos para definir cuantas horas requiera la elaboración de los proyectos.

³⁹ El indicador es un semáforo, donde se detalla la rentabilidad del proyecto, el presupuesto obtenido, la satisfacción del cliente y la facturación. Dichos elementos tienen una calificación y cuando es negativa el semáforo está de color rojo, cuando todos los requerimientos son como lo acordaron, está en verde.

que tengo para llevar mis proyectos, hay un desconocimiento del inicio-desarrollo-final de los proyectos por parte de éste. Sólo firma como responsable del proyecto”.⁴⁰

Los jefes de proyecto consideran que el Gerente de Atención a Clientes sólo se preocupa porque realicen la parte administrativa del proyecto, que llenen los formatos de calidad y el SAP, pero no se encarga de buscar proyectos con PEMEX. Además sólo unos cuantos jefes de proyecto reciben el asesoramiento necesario, derivado de la relación cercana que tienen con el Gerente de Atención a Clientes. Lo anterior muestra que las relaciones de poder y amistad están afectando de manera directa el desarrollo de los proyectos ya que sólo algunos cuantos reciben el apoyo necesario por parte del Gerente.

Se supone que el Gerente de Atención a Clientes debe aprobar las propuestas de soluciones para el cliente, así como coordinar la entrega oportuna de éstas. Sobre esta cuestión, la mayoría de los jefes de proyecto opinan que las cosas no se realizan de ésta manera, ya que no reciben supervisión, ni coordinación por parte del Gerente de Atención a Clientes. Un Jefe de Proyecto comentó:

El Gerente de Atención a Clientes es una figura que se supone debe de negociar los proyectos y encargarse del presupuesto de éstos, el problema radica en que fue una mala implantación estructural, porque de repente existió este grupo. Existen muchas actividades que en el papel deberían de realizar los Gerente de Atención a Clientes, ellos deberían de encargarse de la negociación, el líder de proyecto encargarse de realizar la propuesta. El me apoyan para que tenga las firmas necesarias que me solicitan para realizar un proyecto.⁴¹

Con respecto a lo anterior, podemos notar que los jefes de proyecto están inconformes por que el Gerente de Atención a Clientes no se involucra en el desarrollo de los proyectos y sólo se encarga de firmar documentos. Esta situación trae problemas a los jefes de proyecto que no tienen una relación cercana con el Gerente de Atención a Clientes, ya que cuando lo buscan para

⁴⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 28 del 2005.

⁴¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 13 del 2005.

que les firme un documento, no lo encuentran con facilidad, además de que usualmente no les asigna proyectos.

Los jefes de proyecto opinan que fue desafortunada la implantación del Gerente de Atención a Clientes, porque en un principio desconocían por completo su función y no todos recibieron un curso de capacitación en el cual se especificara sus funciones.

En el catálogo de puesto se menciona que el Gerente de Atención a Clientes debe administrar y proporcionar los proyectos, en el ámbito regional de su competencia. Aproximadamente el 60% de los jefes de proyecto opinaron que, dicha situación propicia que las líneas de autoridad se pierdan, porque nadie se hace responsable de lo que pasa en otra zona, no se tiene comunicación constante y el poder que tienen es poco. Un Jefe de Proyecto afirma:

Cuando en un Jefe de Proyecto tiene un proyecto su jefe es el Gerente de Atención a Clientes, éste puede ser de la zona norte, la zona sur o la zona marina, por lo que yo creo que no hay una definición de la estructura. Antes el gerente estaba en la misma zona que el Jefe de Proyecto, se preocupaba por las cosas que sucedía en el área de trabajo, ahora no hay cercanía con los gerentes y cuando tengo no tengo proyectos, no tengo jefe, ni ningún tipo de autoridad.⁴²

Estos jefes de proyecto se sienten desprotegidos por parte del Gerente de Atención a Clientes y por la institución, debido a que cuando no tienen proyectos su poder desaparece. En la estructura Departamental el Jefe de Proyecto siempre tenía poder sobre los especialistas aunque no tuviera proyecto porque era jefe, las relaciones de poder se mantenían en todo momento, porque sus subordinados los obedecían aunque estuvieran participando en otros proyectos.

Los jefes de proyecto que tiene buena relación con el Gerente de Atención a Clientes, mantienen relaciones de poder con éste, por lo que lo obedecen en lo que les solicita y por lo tanto les ayuda a resolver problemas. No ven como un problema claro que su Gerente de Atención a Clientes esté en otra zona,

⁴² Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 13 del 2005.

porque logran mantener de manera frecuente buena comunicación y respuesta a sus solicitudes. También comenta que sus colegas que no logran entablar una buena relación con el Gerente de Atención a Clientes, son los que se quejan de éste, pero aseguran que si no se acercan con él su situación no cambiará.

El Gerente de Atención a Clientes debe dar seguimiento a los trabajos realizados por los especialistas, correspondientes al desarrollo de los proyectos, además de vigilar que se cumplan los compromisos contractuales en calidad y tiempo. Pero usualmente los Gerentes de Atención a Cliente no se enfocan en el trabajo de los especialistas, sino en el de los jefes de proyecto y principalmente al de sus amigos, por lo que solo éstos reciben su atención.

Con respecto a que los Gerente de Atención a Clientes deben detectar las necesidades futuras del cliente, así como realizar los contratos correspondientes, los Jefe de Proyecto opinan que se encargan de conseguir los proyectos con el cliente, debido a la buena relación que mantienen y porque el trabajo que realizan es de calidad. Con respecto a esto Jefe de Proyecto mencionó:

Con el Gerente de Atención a Clientes es con quien encuentro mayor apoyo. El rol que debe desempeñar: se supone que en teoría su función principal es conseguir proyectos en PEMEX, pero en realidad el Jefe de Proyecto es quien consigue los proyectos, en ese sentido la intervención del Gerente de Atención a Clientes es casi nula. Cuando está autorizado el proyecto nos apoyan con las cosas administrativas y facturación. Es imposible que los Gerente de Atención a Clientes tengan conocimiento de tantas áreas en donde deben realizar su trabajo.⁴³

Otros jefes de proyecto comentan que sólo tienen una relación laboral con el Gerente de Atención a Clientes. Lo buscan cuando se enfrentan a problemas relacionados con la normatividad y comentan que es útil cuando en ocasiones el cliente sólo busca hablar con gente de su mismo rango y en estas circunstancias el Gerente de Atención a Clientes se encarga de acordar

⁴³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 8 del 2005.

proyectos y posteriormente asignar a un Jefe de Proyecto para que lo realice. Un Jefe de Proyecto comenta:

Al cliente le gusta hablar con los gerentes. Siempre se busca hablar con alguien del mismo rango. Cuando ya esta detectada la oportunidad hacen la propuesta Jefe de Proyecto y Gerente de Atención a Clientes, el Gerente de Atención a Clientes continua con la supervisión del proyecto y dando revisión a las necesidades del cliente.⁴⁴

Esta opinión es frecuente entre los jefes de proyecto de todos los negocios, porque para ellos el estatus que tiene el Gerente de Atención a Clientes es el necesario para negociar proyectos en ciertas áreas de PEMEX y para solucionar ciertos problemas. Consideran que la figura del Jefe de Proyecto tiene poco estatus al interior de la institución y al exterior con PEMEX, ya que ellos no pueden asistir a reuniones ni negociar con todo el personal. “El líder obtiene estatus como resultado de una serie de actos que le atraen un círculo de fieles seguidores de un grupo común; adquiere una posición reconocida en las relaciones interpersonales que le dan mando, autoridad y fama”. (Leyva, 1993:42) El problema que existe es que no todos los jefes de proyecto son apoyados por su Gerente de Atención a Clientes, ya que no siempre se les asignan proyectos aunque conozcan sobre el tema. Esta situación se debe a que, los que tienen mejor relación con el Gerente de Atención a Clientes o son sus allegados, son los que se ven beneficiados con la asignación de proyectos. Las relaciones de poder son claras y a la mayoría de los jefes de proyecto les disgusta ésta situación; consideran que no deben de hacer ninguna actividad favorable para el Gerente de Atención a Clientes, para recibir el apoyo requerido, aunque sea el que marca su rol.

El problema de la situación antes mencionada radica en que los gerentes de Atención a Clientes sólo mantienen buena relación con los gerentes de PEMEX. No conocen de manera directa al cliente de abajo, debido a que no se relacionan con éste. Esto provoca que algunos sectores de PEMEX se quejen, argumentando que tiene una relación que no es constante ni cercana. Los jefes de proyecto y especialistas trabajan en conjunto con PEMEX, mantienen una

⁴⁴ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 22 del 2005.

relación buena y estrecha, por lo que en ocasiones consiguen proyectos y el Gerente de Atención a Clientes se encarga de realizar los contratos correspondientes.

Los jefes de proyecto que tienen buena relación con el Gerente de Atención a Clientes desde hace tiempo, son los que se apoyan más en ellos para realizar su trabajo, porque lo siguen considerando su jefe, lo que provoca que las relaciones de poder se sigan manteniendo.

Los jefes de proyecto que no tiene buena relación con el Gerente de Atención a Clientes opinan que se deslinda de los proyectos, no se relaciona con el cliente y no tienen comunicación con él porque nunca lo encuentran. La relación que tienen sólo se establece al inicio del proyecto. Al Gerente de Atención a Clientes le interesa que lo mantengan al tanto de la parte administrativa, no pierde de vista la rentabilidad y pocas veces les revisa los avances del proyecto. Consideran que él debería de ayudarlos a administrar los proyectos, ver el presupuesto y la contabilidad. Un Jefe de Proyecto argumenta:

Mi relación con el Gerente de Atención al Cliente no es muy buena, porque no hace su trabajo, sólo se dedica a recibir bonos y halagos. No le importan los proyectos ni mucho menos darles seguimiento. Él debería de conseguir proyectos pero no lo hace, uno tiene que conseguírselos o en su defecto el mismo cliente te solicita que le hagas un proyecto.⁴⁵

Hay jefes de proyecto que no tienen una relación laboral con el Gerente de Atención a Clientes, no los atiende cuando lo requieren, por lo que opinan que éste se dedica a realizar otras actividades no relacionadas con su rol, pero debido a las relaciones que mantienen con los directivos recibe los bonos correspondientes a su trabajo. Además aseguran que sólo se encarga de compromisos diplomáticos y políticos y no se involucra en el desarrollo de los proyectos, ni se relaciona con los jefes de proyecto, dicha situación provoca que éste desconozca los trabajos que se realizan el Instituto. Los jefes de proyecto sienten molestia porque aseguran que esto no ocurre en todas las gerencias, ya que en algunas existen jefes de proyecto allegados al Gerente de

⁴⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 18 del 2005.

Atención a Clientes, por lo que las relaciones de poder se manifiestan en el actuar cotidiano y sólo sus amigos obtienen beneficios. Un Jefe de Proyecto argumenta: “Creo que las relaciones que tengan con el gerente influyen, por ejemplo, su compadre siempre tiene una *Laptop* y nadie se la pide. Estas personas, por sus relaciones, tienen máquinas y uno que lleva a cabo el mecanismo no las tiene”.⁴⁶ La molestia principal de los jefes de proyecto es que, aunque soliciten el material por medio de las normas institucionales, no siempre reciben una respuesta clara y oportuna, pero los allegados al Gerente de Atención a Clientes, aunque no realicen una solicitud, obtienen lo que requieren.

Para revisar la satisfacción del cliente, existe en el Instituto la encuesta de satisfacción al cliente, la cual desde el punto de vista de los jefes de proyecto, la debería aplicar el Gerente de Atención a Clientes. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dijo:

De acuerdo a las funciones que tiene el Gerente de Atención a Clientes, se enfoca directo a la rentabilidad y al final del proyecto nos busca para verificar como salimos en las encuestas de satisfacción el cliente. Es normal que ellos no atiendan los problemas técnicos de los proyectos y sólo se preocupen por la parte administrativa.⁴⁷

Existe molestia por parte de algunos jefes de proyecto, debido a que ellos se encargan de aplicar la encuesta, comentan que ésta es una de las funciones de su gerente, además de que cuando ellos realizan esta actividad, el cliente se siente incomodo al evaluar el trabajo frente a quien lo realizo, por lo que el resultado de la encuesta no es objetivo.

Por último la mayoría de los jefes de proyecto (aproximadamente un 80%) buscan que el Gerente de Atención a Clientes sea su jefe directo y les diga que hacer, aunque no estén dirigiendo un proyecto, por lo que tratan de reproducir la estructura anterior, donde su jefe les asignaba las actividades a realizar. El otro 20% de los jefes de proyecto, piensan que no tienen un jefe directo, porque dependiendo del proyecto que realicen y lugar en donde se ejecute, es

⁴⁶ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 29 del 2005.

⁴⁷ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 29 del 2005.

como se les asigna un Gerente de Atención a Clientes, aunque no tienen el apoyo necesario de un jefe.

¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO? * ¿LA RELACION QUE MANTIENE CON EL GAC FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS? Crosstabulation

			¿LA RELACION QUE MANTIENE CON EL GAC FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?			Total
			SI	NO	NO RESPONDIO	
¿CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO?	DE 1 A 5 AÑOS	Count	0	1	0	1
		% of Total	.0%	1.6%	.0%	1.6%
	DE 6 A 10 AÑOS	Count	2	5	0	7
		% of Total	3.2%	7.9%	.0%	11.1%
	DE 11 A 15 AÑOS	Count	6	3	0	9
		% of Total	9.5%	4.8%	.0%	14.3%
	DE 16 A 20 AÑOS	Count	14	5	2	21
		% of Total	22.2%	7.9%	3.2%	33.3%
	DE 21 A 25 AÑOS	Count	8	3	1	12
		% of Total	12.7%	4.8%	1.6%	19.0%
	MAS DE 25 AÑOS	Count	6	6	1	13
		% of Total	9.5%	9.5%	1.6%	20.6%
	Total	Count	36	23	4	63
		% of Total	57.1%	36.5%	6.3%	100.0%

En la gráfica anterior se muestra que un 57% del personal del IMP considera que la instauración del puesto de Gerente de Atención a Clientes le ha facilitado el desarrollo de sus proyectos, mientras que el 36.5% no lo considera así. Muy probablemente, y con base en la información de campo, aquellos que contestaron de forma positiva, sean aquellos que mantienen buenas relaciones laborales y personales con quienes ocupan dicho puesto y, por lo tanto, se benefician de ellas. Lo que no se muestra en la gráfica es que, en realidad, las relaciones establecidas mantienen y reproducen la antigua estructura departamental.

C. Ejecutivo de Producto

La mayoría de los jefes de proyecto comentó que el Ejecutivo de Producto no busca desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes; tampoco identifica las áreas donde se pueden desarrollar nuevos productos, debido a que por lo general está muy ocupado en reuniones y no toma en cuenta los productos que se pueden desarrollar en el Instituto. No se preocupa por encontrar nuevos mercados en los cuales vender más productos y no se relaciona con PEMEX, ni conoce sus necesidades.

Existe un alejamiento por parte del Ejecutivo de Producto ya que casi no tiene contacto con los jefes de proyecto, particularmente con los nuevos jefes de proyecto, quienes están en desventaja para ser tomados en cuenta en la asignación de nuevos proyectos. Un Jefe de Proyecto comentó: “El Ejecutivo de Producto debe difundir los productos que se venden, saber dónde aplicarlos para dar solución a un problema y conocer el proceso para la utilización del producto”.⁴⁸ Este tipo de comentario, con diversas variaciones, es muy frecuente entre los jefes de proyecto. El problema que destacan es que dichas actividades rara vez se llevan a práctica, porque el Ejecutivo de Producto se encarga específicamente de revisar que los proyectos mantengan la rentabilidad que se les asignó. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dice: “El Ejecutivo de Producto debe estar al tanto de nuevos negocios, de nuevas oportunidades. El Ejecutivo de Producto era Gerente de Atención a Clientes, entonces lo conocemos muy bien. El Ejecutivo de Producto es una persona muy capaz y nos enseña muchas cosas. El también tiene contacto con el cliente”.⁴⁹ Los jefes de proyecto que conocen al Ejecutivo de Producto desde hace tiempo y mantienen una buena relación con éste, son los que se acercan para solicitar su ayuda o supervisión cuando desarrollan un proyecto. Consideran que es muy importante que tenga contacto directo con el cliente para conocer a fondo sus necesidades, así poder vender más proyectos y crear nuevos productos. Los jefes de proyecto que tienen buena relación con éste mencionan que reciben su apoyo cuando tienen problemas y reconoce el trabajo que realizan. También les asesora para ver si los productos que están vendiendo cumplen con las especificaciones establecidas. Estos jefes de proyecto trabajan de manera directa y cercana con el Ejecutivo de Producto, porque lo conocen desde hace tiempo y comentan que es una persona abierta y accesible que conoce el negocio.

Algunos jefes de proyecto mencionan que el Ejecutivo de Producto agiliza los trámites administrativos, además de autorizar las comisiones. La relación que mantienen con éste es laboral y la comunicación por teléfono. Además consideran que éste trata de hacer bien su trabajo y checa que los proyectos se entreguen a tiempo.

⁴⁸ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 10 del 2005.

⁴⁹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 22 del 2005.

Hay otro grupo de jefes de proyecto el cual opina que no hay conexión entre las actividades que realizan y las realizadas por el Ejecutivo de Producto, porque no reciben su ayuda y no pueden desarrollar trabajo en conjunto. También aseguran que éste no cumple su función, no tiene los conocimientos necesarios para revisar la parte técnica del proyecto y se enfoca a la parte administrativa. Al respecto un Jefe de Proyecto dice: “los Ejecutivo de Productos no se preocupan por los problemas a los que nos enfrentamos, ellos lo único que quieren es que la planeación en tiempo y costos salga bien”.⁵⁰ Lo que molesta a los jefes de proyecto es que sólo cuando hay fallas y los proyectos están en números rojos, el Ejecutivo de Producto se preocupa y trata de buscar soluciones, pero cuando tienen problemas que no considera graves no se interesa en los proyectos.

Aproximadamente el 60% de los jefes de proyecto consideran que los Ejecutivos de producto deben de estar al tanto de nuevos negocios y mejorar o crear nuevos productos. Así mismo revisar la calidad de los proyectos antes de que sean entregados.

Los Ejecutivos de Producto deben desarrollar y actualizar las especificaciones de producto. Los jefes de proyecto de proyecto opinan que su trabajo no es revisado frecuentemente, debido a que, no conocen quien es el Ejecutivo de Producto o no tienen buena relación con él. Además, consideran que siempre está ocupado o trabajando con otro Jefe de Proyecto, por lo que existe favoritismo. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dijo:

El Ejecutivo de Producto no ejerce su rol, no se preocupa por las características del proyecto... no se sabe para qué sirven las caracterizaciones de producto y en que pueden ayudar a los productos, pero él afirma que si no vendes bien la idea, las cosas no funcionan. También creo que deberían de existir especificaciones oficiales que sirvan.⁵¹

Los jefes de proyecto no tienen claro la utilidad de las especificaciones de producto, ya que aunque esté establecido como se debe de desarrollar un producto, no saben cómo aplicarlo. En ocasiones el cliente les solicita que modifiquen en algunos puntos el producto y lo hacen, por lo que las

⁵⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 19 del 2005.

⁵¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 4 del 2005.

especificaciones se hacen a un lado. En general, opinan que el Ejecutivo de Producto no revisa que se cumplan las especificaciones, ni que estén actualizadas. Las relaciones personales que tengan los jefes de proyecto influyen de manera directa en el desarrollo de los proyectos, ya que si tienen buena relación con el Ejecutivo de Producto, reciben su apoyo, pueden desarrollar de manera conjunta las especificaciones de producto, mientras que los demás jefes de proyecto no tienen contacto con él, sus productos no tienen especificaciones y no reciben asesoría.

El Ejecutivo de Producto debe asesorar al Jefe de Proyecto sobre los productos y sus especificaciones, pero lo segundos comentaron que no se les toma en cuenta. En ocasiones tienen ideas de nuevos productos o como mejorar los existentes, pero como no se relacionan con el Ejecutivo de Producto no reciben atención, ni se les asesora en el desarrollo de los proyectos. Un Jefe de Proyecto argumenta:

Los Ejecutivo de Producto no se preocupan por los problemas a los que nos enfrentamos los jefes de proyecto, ellos lo único que quieren es la planeación en tiempo y que los costos salgan bien. En ocasiones, por la planeación del proyecto en costos y recursos humanos, las cosas salen mal, lo que provoca números rojos en los proyectos y una llamada de atención por parte del Ejecutivo de Producto, pero no considera por todo lo que pasa el Jefe de Proyecto.⁵²

Con respecto a esto, sienten que la única actividad que realiza el Ejecutivo de Producto es revisar que los proyectos este en números verdes y cuando se pone en rojos, los buscan para llamarles la atención. Pero cuando se enfrentan a otro tipo de problemas (técnicos o administrativos) o quieren comentar algo acerca de las especificaciones de producto, no lo encuentran rápidamente o no los atiende. Sólo cuando hay problemas en la rentabilidad del proyecto, es cuando se relacionan con éste. Otro comentario frecuente es que, nadie supervisa y atiende los proyectos, aunque está actividad la debiera realizar el Ejecutivo de Producto.

⁵² Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 19 del 2005.

D. Ejecutivo de Competencia

Con respecto a que las Competencias deben de planear los requerimientos del personal para atender las demandas de los proyectos, los jefes de proyecto opinan que ello no sucede. El Ejecutivo de Competencia no conoce las particularidades de los proyectos, porque no está al tanto de los requerimientos de éstos y no tiene relación con ellos para conocer sus necesidades. Otro comentario recurrente es que, los especialistas que tienen el perfil solicitado no siempre están disponibles. Dicha situación genera problemas en el desarrollo de los proyectos, en particular en donde se necesitan personal especializado.

Los jefes de proyecto tienen como carga extra de trabajo, buscar y negociar con los especialistas la posible integración a su equipo de trabajo, debido a que la función principal del Ejecutivo de Competencia es asignar a los especialistas al proyecto donde desempeñen mejor las actividades correspondientes, éstos deberían ser asignados después de la firma de un contrato con PEMEX. Al respecto un Jefe de Proyecto dice:

Los jefes de proyecto no deberían de tener personal asignado, pero éste se mantiene, porque las competencias lo permiten. Hay jefes de proyecto que sólo trabajan con sus cuates, no piden al personal y se mantienen los corralitos.⁵³

La forma en que un Jefe de Proyecto logra mantener un equipo fijo de trabajo se debe a dos factores; por un lado, porque obtiene proyectos de forma consecutiva, el personal no se separa del equipo de trabajo, ya que al terminar un proyecto empiezan otro; por otro lado, porque tienen buena relación tanto personal como laboral con el Ejecutivo de Competencia y les permite mantener su equipo de trabajo no solicitándoles el personal, aunque no tengan proyectos. En esta situación las relaciones de poder están claramente delimitadas, ya que no todos los jefes de proyecto pueden mantener un equipo fijo de trabajo, sólo aquellos que mantienen vínculos estrechos con el Ejecutivo de Competencia.

Cuando los jefes de proyecto mantienen su equipo fijo de trabajo, se genera sentido de pertenencia entre los participantes y las relaciones de poder se fortalecen ya que los especialistas obedecen al Jefe de Proyecto, debido a que al hacerlo se garantiza su permanencia en el equipo, evitando regresar a

⁵³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Julio 26 del 2004.

su Competencias para ser asignados a otro proyecto o les llamen la atención por no estar “tripulados”. Al sentirse a gusto con un Jefe, tratan de no relacionarse con nuevas personas que no conocen como trabajan, por lo que se mantienen estables en un equipo y hace lo posible para evitar salir de ese ahí.

El Ejecutivo de Competencia debe de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, dicha actividad está influenciada por las relaciones personales que los especialistas mantengan con éste. Los especialistas que son amigos o están relacionados de manera cercana con el Ejecutivo de Competencia tienen muchas preferencias y protección. Cuando lo solicitan son transferidos a otro proyecto, los jefes de proyecto no les pueden exigir mucho, porque de lo contrario pueden acarrearles problemas. Debido a que los Ejecutivos de Competencia se encargan de asignar al personal para los proyectos, el Jefe de Proyecto afirma que el amiguismo es muy claro ya que protegen a algunos especialistas que no trabajan. Si un Jefe de Proyecto se queja del mal desempeño, en ocasiones no les hacen caso o simplemente lo transfieren a otro proyecto y así sucesivamente. Dicha situación provoca que haya especialistas a los que nadie quiere integrar en su equipo de trabajo, pero al final se los asignan y tienen que trabajar con ellos. Con respecto a esto un Jefe de Proyecto comentó:

Tuve un problema con un especialista, porque me dijeron que lo pusiera en un lugar cómodo, y no sé qué vínculos tenía con el Ejecutivo de Competencia, pero me dijeron que era muy bueno. Trate de sobrellevarlo, recibí comentarios de que copiaba las cosas y así era. Una vez imprimió un archivo que no era suyo y le puso su nombre.⁵⁴

Este tipo de situaciones molestan a los jefes de proyecto, porque no pueden desarrollar las actividades conforme a lo planeado, debido a que los especialistas son protegidos por la Competencia, no las llevan a cabo o las hacen mal, lo cual genera problemas técnicos en los proyectos. Los jefes de proyecto aseguran que no pueden evitar esta situación, porque aunque le digan al Ejecutivo de Competencia que no quieren a cierto especialista, éste les dice

⁵⁴ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Julio 9 del 2004.

que no lo pueden retirar de su proyecto y se deben de acoplar a trabajar con él, lo deben de tratar bien y no molestarlo. El ejecutivo tiene poder sobre los jefes de proyecto y no toma en cuenta sus solicitudes, imponen sus decisiones porque su poder está legitimado estructuralmente. Un Jefe de Proyecto mencionó: “Las competencias asignan personal y mandan a los que están disponibles, por ejemplo, una vez mandaron un doctor y no quería trabajar, él me decía que sólo estaba para leer y escribir”.⁵⁵ Esto no sólo provoca molestia entre los jefes de proyecto, sino que, además, genera problemas en el desarrollo de los proyectos, porque al no realizar bien el trabajo se lo asignan a otra especialista, lo cual crea retrasos y, en ocasiones, que los proyectos no tengan la calidad requerida. Las relaciones de poder son muy notorias, porque aunque el Jefe de Proyecto no desee al especialista tiene que aceptarlo aunque no lo requiere. Ambos están bajo el poder de los Ejecutivos de Competencia, pero si el Jefe de Proyecto le da buen trato a los especialistas, cuando requiera un favor del Ejecutivo éste le ayudara.

En la mayoría de las ocasiones los jefes de proyecto se encargan de seleccionar al personal para sus proyectos, aunque las Competencias tendrían que hacerlo. Esto sucede debido a que las normas institucionales y los roles no se llevan a cabo completamente ya que existen ciertas libertades que se les otorgan a ciertos grupos. Al respecto un Jefe de Proyecto dijo:

Solicito la gente a la competencia, aunque en realidad sólo hago el trámite, prefiero conservar al personal. Mantengo un grupo de trabajo consiguiendo proyectos posteriores. Ahora es mejor la estructura porque me permite integrar personal más capacitado. Cuando pido personal a las competencias en la mayoría de los casos es gente que conozco.⁵⁶

Los jefes de proyecto que se encargan de buscar el personal para sus proyectos, lo hace con base en sus necesidades y tomando como referencia principal a sus amigos y gente que ha trabajado con ellos en proyectos anteriores. Los jefes de proyecto que tienen poco tiempo con éste cargo, tienen problemas porque no conocen, ni saben a quien integrar a su equipo de trabajo, por lo que recurren a las Competencia para que les asigne personal.

⁵⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 11 del 2005.

⁵⁶ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 26 del 2005.

Suele haber disputa entre los jefes de proyecto por mantener a un especialista muy capacitado. En dicho caso tratan de que el Ejecutivo de Competencia no intervenga en la asignación de éste. De no ser así, éste se lo podría asignar a un Jefe de Proyecto que fuera su amigo aunque no lo requiriera. El jefe de Proyecto con más poder legitimado socialmente es quien mantendrá al especialista en su equipo de trabajo.

El Ejecutivo de Competencia debe diseñar planes de carrera individuales para los especialistas y jefes de proyecto, pero éstos comentan que su plan de carrera no se lleva a la práctica, porque no reciben los cursos planeados o cuando tienen las posibilidades de asistir, las Competencias no les dan autorización. En su mayoría, los jefes de proyecto comentan que sólo los amigos del Ejecutivo de Competencia, ya sean especialistas o jefes de proyecto, son los que asisten con frecuencia a cursos y congresos. El problema radica en que las competencias no conocen las carencias técnicas del personal, por lo que no mandan al que en verdad necesita asistir a cursos. No obstante dicha situación se propicia porque no se tiene el presupuesto necesario para mandar a todos a cursos. Las relaciones de poder se dan de manera clara, porque los especialistas y jefes de proyecto aceptan las órdenes del Ejecutivo de Competencia como si fuera su Jefe, porque saben que obtendrán protección y pueden estar en constante capacitación aunque no la apliquen en los proyectos que desarrollan.

El Ejecutivo de Competencia debe de diseñar programas de formación y capacitación, los Jefe de Proyecto opinan que sólo se capacita a los amigos y al personal cercano al Ejecutivo de Competencia, ya que aunque ellos soliciten un curso, no se les atiende poniendo como pretexto la falta de presupuesto; pero hay especialistas que siempre están en cursos, lo que causa molestia entre los jefes de proyecto que quieren asistir a un curso y se los niegan.

La solución que utilizan los jefes de proyecto al enfrentarse a los problemas de capacitación es capacitarse entre su equipo de trabajo. Esto es factible cuando logran mantener un equipo fijo de trabajo, porque invierten tiempo en capacitarse. Esta capacitación sólo se la proporcionan al personal de base y a uno que otro de honorarios. No obstante cuando no logran mantener un equipo fijo y no se capacitan entre si, lo consideran una pérdida de tiempo porque al

finalizar el proyecto el personal se va a ir con otro Jefe de Proyecto. Un Jefe de Proyecto afirma:

Para mantener mi grupo, yo lo seleccione entre mis cuates. Nosotros nos capacitamos mutuamente. Por ejemplo, yo les enseñó lo que estudie en la maestría. Hay gente que va a tomar cursos y posteriormente con el conocimiento que adquirieron hacemos seminarios, para que la gente de nuevo ingreso sea integrada y tenga nuevos cursos. Nuestros cursos son de buena calidad.⁵⁷

Lo anterior genera relaciones de poder, porque existe un compromiso por parte de los especialistas hacia el Jefe de Proyecto, el cual se encarga de capacitarlos y en ciertas ocasiones les consigue cursos, por lo que aseguran su permanencia en su equipo de trabajo y que estén bajo sus órdenes.

Por último, podemos decir que los jefes de proyecto prefieren mantener un grupo de trabajo fijo para de esta manera tripular siempre al mismo personal y disponer de ellos cuando lo requieran. Dicho personal pueden ser capacitado según lo requieran, con la garantía de conservar el conocimiento y la experiencia obtenida. Otra ventaja que tiene al mantener un equipo, es que conocen sus debilidades y fortalezas, mantienen en comunicación constante porque se conocen muy bien. Además, las líneas de autoridad están definidas y se mantienen. Relacionado con lo anterior un Jefe de Proyecto dijo: “Generalmente los jefes de proyecto tienen su grupo fijo y en ocasiones interactúa con otros grupos sin ningún problema, pero lo importante es que el cliente identifica el personal de cada grupo, por lo que los grupos no se deben desintegrar”.⁵⁸ En dicho argumento se indica que los jefes de proyecto suelen mantener un equipo fijo y por tal razón el cliente los tiene identificados y es frecuente que los busque para que ellos le hagan el trabajo, exigiendo a las competencias el personal que requieren.

E. ¿Indefinición de roles?

En este apartado analizaremos lo que se considera como indefinición de roles en el IMP. Aunque los roles que mencionamos en el apartado anterior se

⁵⁷ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Agosto 03 del 2004.

⁵⁸ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 30 del 2005.

localizan en Intranet y en el estatuto orgánico, los jefes de proyecto aseguran que no son claros y no los conocen, porque no se les preparó para trabajar de esta nueva forma. Tampoco se les impartieron pláticas para conocer su nuevo rol. También hablaremos de cómo la aparente indefinición de roles, propicia que los jefes de proyecto busquen quién les ayude a resolver sus problemas, además de que favorece la generación de relaciones de poder.

Algunos jefes de proyecto indicaron que no hay claridad en la definición de los límites y responsabilidades de los roles institucionales, y en general nadie se compromete con nada y ellos tienen que asumir toda la responsabilidad. Con relación a lo anterior un Jefe de Proyecto comenta: “No hay claridad en los roles, pues las funciones de cada figura se mezclan. Por ejemplo el Gerente de Atención a Clientes y el Ejecutivo de Producto hacen lo mismo, tienen actividades parecidas y no se definen, tampoco se sabe quien toma las decisiones. Reconozco al Gerente de Atención a Clientes como mi jefe directo”.⁵⁹ Por tal situación los jefes de proyecto dicen que el Instituto debiera establecer una definición clara de los roles de trabajo, ya que de esta manera se podría exigir al personal que cumpla con sus actividades correspondientes. El problema radica en que los jefes de proyecto buscan a un jefe directo con el cual relacionarse y les ayude. Esto se debe a la cultura organizacional donde están acostumbrados a tener un jefe y, al no tenerlo, sienten que hay un vacío de autoridad y nadie se hace cargo del trabajo. Debido a los cambios estructurales, tratan de recrear siempre su cosmovisión, porque no aceptan los cambios como buenos. No están acostumbrados a trabajar sin un Jefe que les ordene que hacer y les resuelva sus problemas. Con respecto a esto un Jefe de Proyecto comentó:

Es un problema no saber a quien recurrir, tengo muchos jefes y no está definido quien es el jefe inmediato, aquí resuelvo los problemas preguntando en todos lados. Oficialmente mi jefe directo es el Gerente de Atención a Clientes, pero también el Ejecutivo de Producto participa en el proyecto revisando la rentabilidad. Cuando tengo 2 proyectos tengo 2 Gerente de Atención a Clientes que son mis jefes, esto provoca que

⁵⁹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 28 del 2005.

cuando tengo que salir de comisión u otras cosas tengo que notificar a los dos Gerente de Atención a Clientes.⁶⁰

Los jefes de proyecto cuando tiene como jefes a dos Gerente de Atención a Clientes -como cada uno maneja un proyecto diferente- sienten que realizan la misma actividad en dos o más ocasiones. Cada Gerente de Atención a Clientes debiera atender el proyecto que le corresponde, pero esto no sucede así. Cuando solicitan la ayuda de un Gerente de Atención a Clientes, éste no les pone atención y les manda con otro Gerente de Atención a Clientes para que les ayude, pero cuando van con éste los manda con el otro, así se la pasan y ninguno le da una solución. En cambio cuando un Jefe de Proyecto en la misma situación, entabla una buena relación con un gerente, siempre lo busca para que le ayude cuando tiene problemas en cualquiera de los dos proyectos, propiciando así la generación de relaciones de poder, ya que lo considerara como su Jefe inmediato y recibirá ordenes de éste.

No existe de manera clara en el Instituto una estructura horizontal, porque siempre hay Jefes que imponen sus ordenes, además no siempre se siguen los roles institucionales y no ayudan al personal en lo que les corresponde solucionar. Con la estructura los jefes de proyecto, siente que están solos porque no existe un solo jefe que realice las funciones que le corresponden, no tienen apoyo. No tienen la jerarquía ni el estatus para tomar decisiones importantes en el desarrollo de los proyectos --incremento de presupuesto, asignación de más personal, entre otros—, por lo que han perdido poder con respecto al que tenían en la estructura anterior.

Los especialistas y jefes de proyecto que mantienen una relación personal con alguien de los mandos medios, son los que reciben más atención y respuesta más rápida a sus solicitudes, lo cual provoca molestia en los demás jefes de proyecto. En esta estructura los gerentes y los ejecutivos diferencian de manera notoria a los jefes de proyecto, ya que unos gozan de ciertos privilegios y reciben solución oportuna a sus problemas. Dicha situación no ocurría en la estructura anterior, porque a todos los trataban igual y no se notaba una diferenciación tan radical como la de ahora. Actualmente, los jefes de proyecto que desarrollan los proyectos con mayor rentabilidad o que

⁶⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 7 del 2005.

manejan varios proyectos, tienen prioridad para la resolución de sus problemas y para la asignación de presupuesto. Además tienen más poder en IMP y logran mantener su equipo fijo de trabajo, estableciendo relaciones de poder, tanto con sus especialistas como con los gerentes y ejecutivos.

Los jefes de proyecto que conocen los roles institucionales acudieron a tomar un curso cuando se implantó la nueva estructura y también han consultado la Intranet. Cuando se suscita algún cambio en el Instituto, ya sea en los roles o con respecto a un procedimiento administrativo, los primeros que se enteran son los allegados a los ejecutivos y gerentes; los demás se enteran tardíamente por la poca comunicación y relación que mantiene con éstos. Las relaciones de poder son claras y, en este caso, propician la comunicación constante entre los implicados, manteniéndolos al tanto de las circunstancias y de las nuevas actividades.

La información acerca de los roles institucionales la obtienen de manera más frecuente entre los comentarios de sus compañeros que por la administración, ya que cuando se realiza alguna junta para difundir información lo hacen de manera rápida y proveen mucha información por lo que en ocasiones surgen ciertas confusiones.

Podemos sostener que en el IMP existe un traslape de roles, ya que los jefes de proyecto realizan ciertas actividades que les corresponden realizar a los mandos medios. Por ejemplo hay jefes de proyecto que buscan proyectos por cuenta propia o, en ocasiones, reciben proyectos a través del Ejecutivo de Producto o el Ejecutivo de Competencias.

Capítulo III. Identidad y poder.

En este capítulo hablaremos de la influencia que tienen las relaciones de poder en la creación de la identidad. Profundizaremos en la dinámica de la conducta de los individuos hacia los cargos jerárquicamente superiores, a través de los comentarios que dieron en las entrevistas. Analizaremos con quien se sienten más identificados los jefes de proyecto, con el Instituto, con los gerentes o con su equipo de trabajo.

Dependiendo de la situación en la que se encuentren los jefes de proyecto se identifican con diferentes sectores. Por ejemplo, cuando están desarrollando un proyecto se identifican con su equipo de trabajo y mantienen buena relación, por lo que se comprometen a realizar su trabajo de manera eficiente. Otra situación se presenta cuando necesitan apoyo para sus proyectos, se sienten identificados con su gerente si es que responde a sus solicitudes. Cuando realizan un trabajo a PEMEX la identidad de la que hablan es hacia el IMP y defienden el trabajo que realizan, poniendo en alto el nombre del Institución.

La identidad organizacional se configura con base en la interacción horizontal y vertical entre individuos o miembros de unidades operativas distintas, en combinación con prácticas de reconocimiento implícito o explícito que la organización muestra hacia los integrantes. Además se generan elementos identitarios a partir de las fronteras imaginarias establecidas entre los integrantes de una organización y el entorno más amplio en que ella se desenvuelve. (Giglia, et al., 2007:304)

La identidad que analizamos en el IMP es la de los jefes de proyecto, tomando en cuenta su interacción con los mandos medios y con los especialistas.

Los elementos que configuran la identidad, no son determinados únicamente por la institución. Cada Jefe se adecua y adopta algunos de ellos, pero en general siempre hay coincidencia en 4 puntos. El 80% de los jefes de proyecto se sienten identificados con la Institución y aseguran tener “bien puesta la camiseta”. Los elementos que configuran e integran dicha identidad son:

1. Les gusta su trabajo, lo realizan en el IMP y se comprometen con la institución y con los objetivos.

2. Por el tiempo que llevan en la institución y por los conocimientos que han adquirido, la experiencia y las relaciones.
3. La institución les permitió formarse académicamente y se ponen la camiseta. La institución es noble y capacita al personal.
4. Porque en el IMP hay un gran ambiente de trabajo, el cual logran mantener gracias a su equipo de trabajo.

A. Les gusta su trabajo, lo realizan en el IMP y se comprometen con la institución y con los objetivos.

Un grupo de jefes de proyecto que se identifican con la institución, también lo hace con sus objetivos, normas y los valores. Por lo que tratan de realizar sus proyectos conforme a los requerimientos establecidos por la institución. Pocas veces realizan comentarios que no estén a favor del cambio en las políticas institucionales y se sienten a gusto trabajando de ésta nueva manera. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta:

Yo sí me siento identificado con el instituto, porque éste es de mucho valor para el país, sus objetivos y sus estrategias son muy buenos y tratan de sacar adelante a la industria más importante del país, además aquí existe gente de mucha valía y con buen nivel académico. Me identifico con la visión y misión. La misión y la visión promueven que el personal sea capacitado, lo único que pasa es que se le han hecho adecuaciones a su objetivo para aplicarlos a las nuevas demandas, y el objetivo principal del instituto es el mismo que el de hace 40 años.⁶¹

Los objetivos, los valores y las estrategias que promueve la Institución tienen como intención general, hacer que los integrantes de ésta se sientan identificados y pretenden servir como guía de conducta en el trabajo. Debido a su importancia tiene bastante difusión en carteles y es fácil verlos en cualquier lugar del IMP. La misión y la visión⁶² tienen como objetivo principal difundir

⁶¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 02 del 2005.

⁶² **Misión:** Transformarnos el conocimiento en realidades industriales innovadoras.

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

entre los trabajadores el papel del Instituto, el cual es ser un centro de investigación y de servicios técnicos. Esto tiene como fin que el personal tenga claro cual es el trabajo que se realiza y hacia donde está orientado, lo cual a su vez trae conflictos entre algunos integrantes, ya que aseguran que el IMP no es un centro de investigación y la administración actual, promueve demasiado la investigación y se le asigno un gran presupuesto. No obstante, el 10% de los jefes de proyecto están de acuerdo a que se realice investigación, con la cual puedan mejorar los productos y las estrategias para desarrollar los proyectos. Dichos Jefes se sienten identificados con el Instituto y desean que no cambien éstas políticas. La misión y la visión no sólo son frases, sino que para muchos jefes de proyecto son una forma de trabajar y se sienten a gusto al realizar sus labores día con día, pocas veces muestran inconformidad hacia alguna decisión tomada por la administración.

Algunos jefes de proyecto se preocupan porque el IMP tenga gran prestigio con el cliente o para que el trabajo que realizan sea reconocido por éste, ya que al lograrlo adquieren estatus y los demás jefes de proyecto reconocen su esfuerzo y la calidad con que entregan los proyectos. Cuando reciben buenas calificaciones en las encuestas que realizan para saber la satisfacción del cliente, los Gerente de Atención a Clientes reconocen su esfuerzo, en ocasiones esto propicia que tengan beneficios en el futuro. Lo anterior es un factor que hace que el personal se sienta identificado, porque son parte de un Instituto que tiene mucho prestigio, ya sea con el cliente o a nivel nacional, por lo que desarrollan su trabajo de manera más eficiente para que se mantenga el prestigio.

El Jefe de Proyecto debe de ser constantemente capacitado. Por lo menos así está formalmente establecido y sin duda ello ha sido fundamental para generar su identidad. Al sentirse que puede superarse frecuentemente, se fortalece el vínculo con la institución, ya que ello le permite ascender de nivel

Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera.

Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.

La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.

Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica. Plan estratégico institucional 2002-2006.

escalafonario (aun cuando siga siendo Jefe de Proyecto) y tener mejores ingresos. No siempre las cosas funcionan de ésta manera, ya que el personal que solicita capacitación y no la recibe, sin importar los motivos de la negación, poco a poco empieza a sentir que no forma parte de la Institución, opinando que sólo algunas personas con influencias o que son importantes, pueden superarse. El tema de la capacitación es un elemento fundamental para que se genere identidad organizacional, y también suele ser un factor que propicia la pérdida de identidad entre algunos jefes de proyecto y especialistas, al no recibir cursos.

Las relaciones de poder son sustanciales para que los jefes de proyecto puedan asistir a los cursos propuestos por los Ejecutivos de Competencia, ya que los más allegados y los que mantienen mejores relaciones, son que acuden con mayor frecuencia a los cursos, aunque no estén programados dichos cursos en su plan de carrera.

Aproximadamente el 70% de los jefes de proyecto sienten que con la nueva administración se cambiaron radicalmente los objetivos del Instituto, por lo que la estructura no está completamente encaminada al desarrollo de los proyectos, debido a que se disminuyeron los presupuestos de la parte técnica y se incrementaron los de la investigación. El otro 30% siente que las bases del IMP son las mismas, simplemente se han modificado ligeramente para estar a la vanguardia tanto en la forma de administrar los proyectos, como al llevarlos a la ejecución, adquiriendo tecnología más modernas, para que los proyectos sean buenos y de gran calidad.

La mayoría de los jefes de proyecto que trabajan en el Instituto están muy adentrados en la industria petrolera, por lo que les agrada realizar su trabajo en el IMP, porque el ambiente no es muy tenso, a diferencia de otros lugares de trabajo como *Schlumberger*⁶³ donde, sostienen, las exigencias y los conflictos son constantes. Además ciertos jefes de proyecto tienen muchas facilidades para realizar su trabajo, ya sea por las relaciones que mantienen, la experiencia o su jerarquía, dicha situación les motiva seguir trabajando bajo estos parámetros y no les disgustan para nada las normas del instituto y se identifican plenamente con los demás niveles de la estructura. Debido a que el

⁶³ Empresa de servicios relacionados con energía que ha estado realizando trabajo para PEMEX a través de diversos contratos.

IMP es uno de los pocos lugares donde se trabaja para la industria petrolera, las personas que lo integran comparten los mismos objetivos al desarrollar su trabajo, esto hace que se identifiquen con el personal y la institución.

El Instituto permite a los jefes de proyecto desarrollar su trabajo, proporcionándoles las herramientas y los procedimientos necesarios para hacerlo. No obstante, muchos jefes de proyecto comentaron tener trabas al realizar sus actividades. No están de acuerdo con las solicitudes que les requieren los mandos superiores. Si algunos jefes de proyecto están de acuerdo con los procedimientos institucionales, se debe a cuentan con las relaciones necesarias para moverse de manera casi libre en el instituto, y se sienten a gusto con su forma de trabajar.

B. Por el tiempo que llevan en la institución y por los conocimientos que han adquirido, la experiencia y las relaciones.

El Instituto es considerado por los jefes de proyecto como un lugar agradable donde el personal puede adquirir conocimientos y experiencia, ya sea en lo académico como en la práctica. Al respecto un Jefe de Proyecto comenta: “La Institución ha sido una extensión de la escuela, porque permite capacitarte y aprender a trabajar en equipo”.⁶⁴ El personal se siente parte del IMP, al adquirir nuevos conocimientos derivados de la asistencia a cursos de capacitación promovidos por el Ejecutivo de Competencia. Dicha situación propicia las relaciones de poder, porque la gente más allegada a los Gerente de Atención a Clientes y Ejecutivo de Competencia son lo que reciben mayor cantidad de cursos y son promovidos constantemente para subir de nivel, siempre y cuando realicen las ordenes que éstos les dan, pueden capacitarse y mantenerse cerca de ellos.

Los jefes de proyecto al desarrollar su trabajo cotidiano, ya sea en el Instituto, en las oficinas de PEMEX o en una zona petrolera, van adquiriendo experiencia, aprenden a manejar nuevos sistemas de trabajo o se especializan más en su área y al trabajar con el personal de PEMEX aprenden nuevas cosas. La experiencia es reconocida por el cliente al solicitarlos para que desarrollen proyectos posteriores. Al interior del IMP también son más

⁶⁴ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 14 del 2005.

respetados. Lo anterior propicia que los jefes de proyecto obtengan poder y los especialistas a su cargo les reconocen y obedecen. Además el Gerente de Atención a Clientes reconoce que el Jefe de Proyecto tiene experiencia en el manejo de proyectos y en su área, por lo que en ocasiones favorece la asignación de varios proyectos simultáneos o les otorgan los más grandes. Los jefes de proyecto con mayor experiencia y estatus en el IMP son reconocidos por la mayoría del personal perteneciente a su negocio, lo cual les sirve para poder seleccionar al personal que va a integrar su equipo de trabajo, ya que la mayoría de especialistas intenta trabajar en sus proyectos, para ganar experiencia y reconocimiento ante sus colegas. La mayoría de jefes de proyecto que tienen mucha experiencia se identifican con el Instituto, ya sea porque tienen mucho tiempo trabajando en él y les agrada su lugar de trabajo, además aquí tienen sus amigos y han logrado obtener reconocimiento social por parte del personal. Asimismo, han adquirido nuevamente poder, después del que perdieron por lo distintos cambios estructurales.

Hay algunos jefes de proyecto que se identifican poco con la institución, debido a que sólo son reconocidos socialmente por la experiencia y conocimientos que tienen, pero no tienen reconocimiento institucional, no lo ven reflejado en el aspecto económico, ni pueden subir de nivel en la estructura jerárquica. El poder que tienen no es suficiente, y no lo pueden utilizar para realizar algunas actividades que consideran indispensables para el desarrollo de sus proyectos. Algunos jefes de proyecto tratan de evadir mantener relaciones de poder con los Gerentes. No desean mantener ningún tipo de relación, prefieren mantenerse lo más aislados posible, para que cuando un Gerente les requiera algo, ellos pueden negárselo sin ningún problema. Comentan que ya perdieron demasiado poder como para seguir dándoselos a otros.

Otro factor que determina que el personal se identifique con el IMP, es la relación laboral y personal que tienen tanto con los especialistas, como los investigadores que son reconocidos nacional e internacionalmente. Si los jefes de proyecto son los que tiene éste reconocimiento, sus especialistas se sienten motivados al realizar su trabajo, por lo que se empiezan a generar relaciones de poder, los especialistas realizan actividades que no entran de sus funciones, con el fin de que dicho Jefe de Proyecto los vuelva a seleccionar para

proyectos futuros, manteniéndose y delimitándose de esta manera las relaciones de poder

Con respecto al nivel académico, los jefes de proyecto que tienen maestría o doctorado suelen tener más influencia sobre los especialistas y reciben más atención por parte de los mandos medios, tanto a la hora de asignarles nuevos proyectos, como al solicitarles materiales. Los jefes de proyecto que realizaron dichos estudios a través del instituto, ya sea becados en el extranjero o en Instituciones privadas, se sienten más identificados con éste, porque trabajan en un lugar donde se pueden superar y retribuye su esfuerzo, tanto económicamente como socialmente. También obtienen poder debido a su nivel académico, por lo general son seleccionados para ser jefes de proyecto con los mejores proyectos o son solicitados por el cliente.

Cuando un especialista es reconocido, existe una disputa entre los jefes de proyecto para tripularlo en su equipo de trabajo. Al aceptar estar con alguno de ellos, obtiene poder y privilegios, ya que los Jefes van a tratar de hacerlo sentir cómodo para que vuelva a trabajar en sus siguientes proyectos. En cambio cuando el Jefe de Proyecto es el que tiene maestría o doctorado, los especialistas buscan trabajar en sus proyectos, obteniendo de esta manera más poder, porque sus subordinados van a obedecerlo mayormente, con el fin de que los mantengan en su equipo de trabajo. En ambos casos, tanto los especialistas como dichos jefes de proyecto, se identifican con el IMP, porque no se enfrentan a problemas técnicos, ni administrativos y tienen todas las facilidades para realizar su trabajo.

En el IMP otra parte que los jefes de proyecto consideran importante para sentirse identificados es el tiempo que llevan trabajando en éste, porque a lo largo de su estancia han creado lazos de fraternidad con algunos integrantes. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dijo:

Yo llevo 14 años trabajando en el Instituto y si me siento identificado con éste. Una de las razones es por la naturaleza de mi trabajo ya que lo considero muy interesante y el Instituto me da las posibilidades para que lo siga desarrollando.

Además considero que el Instituto me ha dado poco a poco ciertos beneficios.⁶⁵

Los jefes de proyecto por el hecho de realizar el trabajo que les agrada, se sienten a gusto en la Institución, por lo que se identifican con ésta. Además el poder que tiene les da algunos beneficios, que les hacen sentirse cómodos, porque aunque la estructura les indique que deben de realizar actividades que no les agradan del todo, de antemano saben que no es necesario que las realicen, ya que sus proyectos salen adelante por la ayuda que reciben de los mandos medios.

C. La institución les permitió formarse académicamente y se ponen la camiseta. La institución es noble y capacita al personal.

Aproximadamente el 50% de los jefes de proyecto que se identifican con la Institución, lo hacen porque en ella pudieron desarrollarse profesionalmente, además de que les da herramientas para realizar su trabajo y ejercer las actividades que les agradan.

Los jefes de proyecto se identifican con la Institución, porque ésta les permite y les da las herramientas para que se puedan desarrollar profesionalmente. En el IMP el personal puede desarrollar las actividades que mejor desempeñen y en las cuales se hayan especializado, es decir, trabajan en los proyectos desarrollando las tareas para las cuales estudiaron. A lo largo de su estancia obtienen algunos beneficios como, reconocimientos, bonos, por desempeñar de manera eficiente sus actividades, por lo que consideran al Instituto como noble.

Como ejemplo de lo antes mencionado mostrare el comentario de un Jefe de Proyecto: “Tengo bien puesta la camiseta. Gracias al IMP soy todo lo que soy. Me ha dado prestigio, aquí hice mi maestría y doctorado. Yo no me voy porque estoy muy comprometido con la Institución, no con las autoridades”.⁶⁶

Los jefes de proyecto que realizaron su maestría o doctorado gracias al apoyo del IMP, se sienten muy comprometidos y por lo general se esfuerzan a al hora de realizar sus actividades, ya que es una forma de compensar por lo recibido. Los jefes de proyecto obtienen su prestigio ya sea por la experiencia

⁶⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 13 del 2005.

⁶⁶ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 20 del 2005.

que tienen, porque tienen reconocimientos a través del cliente, porque tienen una maestría o doctorado o por el hecho de realizar un proyecto grande. El prestigio les da ciertos beneficios para desarrollar los proyectos más rápidos sin trabas administrativas, también les proporciona más poder que otros jefes de proyecto, el cual se ve reflejado en una atención más rápida hacia sus solicitudes y resolución de sus problemas, el Gerente de Atención a Clientes los atiende en primera instancia. También el poder se ve reflejado hacia los especialistas, ya que por lo general éstos reconocen la labor que realizaron los jefes de proyecto y se convierten en sus subordinados, para ellos es satisfactorio trabajar con alguien importante, con muchos conocimientos en la materia y que desarrolle los proyectos muy bien, ellos también obtienen prestigio por formar parte de este equipo.

De los jefes de proyecto que mencionaron sentirse identificados con la Institución aproximadamente el 80%, no se identifica con la autoridades, debido a los cambios frecuentes que hay en las normas y en la estructura, a pocos les agrada la forma en como se manejan las cosas. Aunque los jefes de proyecto no sienten agrado por las autoridades del IMP y los mandos medios, los que mejor relación tienen con ambos, tienen mayor poder que los demás, reciben los mejores proyectos y el equipo de trabajo solicitado. Los jefes de proyecto que están inconformes con los mandos medios, son aquellos que se sienten olvidados y que cuando requieren ayuda no la reciben, por lo que comentan que éstos son una carga para ellos y para el IMP, ganan mucho dinero y no trabajan nada. Además se sienten relegados, porque tienen poco poder, no tienen al equipo de trabajo que solicitan, los especialistas no trabajan al 100% porque no realizan todas las actividades que les requieren y tienen que seguir todas las normas necesarias para realizar un proyecto.

Varios jefes de proyecto comentaron que les han ofrecido trabajo en otros lugares, pero no dejan la Institución porque se sienten a gusto trabajando en ella, ahí pasan la mayor parte de su tiempo. También hay trabajadores poco comprometidos, porque no se sienten motivados y no hacen un esfuerzo para sacar los proyectos adelante. Un Jefe de Proyecto dijo:

Para mí el IMP es una gran institución a la que se viene para aprender, a mí me han ofrecido trabajo en otros lugares pero no me agrada su forma de trabajar aquí me siento muy

contenta. Somos una institución de aprendizaje, de poca política y hay gente que es muy noble y tienen mucho conocimiento, aquí el que quiere trabaja y el que no hace nada, creo que nos deja crecer en los conocimientos pero no en poder.⁶⁷

Los jefes de proyecto en su mayoría ven al Instituto como el lugar donde han adquirido experiencia, realizado el trabajo que les agrada, desenvuelvan sus capacidades y conocen nuevas tecnologías. Dicha situación genera que los jefes de proyecto se identifiquen con la Institución y se queden a trabajar en ésta aunque les soliciten otras empresas. Aunado a esto si reciben apoyo de los Gerentes, no ven en la estructura del IMP algo malo, porque lo pueden sobrellevar y mantener, su poder sigue manteniéndose así como su prestigio. Cuando la gente no quiere cooperar con ellos en las actividades que les designan, hablan con el Ejecutivo de Competencia para que los cambie de proyecto, siempre y cuando tengan buena relación con éste.

Sólo una pequeña parte de los jefes de proyecto opinan que el IMP es un lugar donde hay poca política y burocracia, ya que la mayoría siempre se enfrenta a problemas con los Gerentes de Atención a Clientes y están en constante lucha por el poder entre ellos y los mandos medios. Los jefes de proyecto que conocen a los Gerentes de años y mantienen una relación cercana con ellos, tienen beneficios y sienten que la política y la burocracia es algo con lo que es fácil lidiar al desarrollar su trabajo. En cambio el comentario más generalizado de inconformidad, es con respecto a los procesos y solicitudes que se realizan al desarrollar un proyecto, ya que están influenciadas por la percepción de cada Gerente, dependiendo el negocio los trámites son más ágiles o lentos, las solicitudes son mayores o menores que en otros. También consideran que el presupuesto que se asignan a cada proyecto depende de la relación que tengan los mandos medios con los directivos, porque algunos negocios obtienen los mejores presupuestos, en un lapso de tiempo cortó, en cambio hay proyectos que tienen que esperar semanas para que le logren asignar un presupuesto.

⁶⁷ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 16 del 2005.

La buena relación que llegan a tener los especialistas con los Ejecutivos de Competencia, se refleja a la hora de realizar su trabajo, porque obtienen ciertas libertades, aunque el Jefe de Proyecto les exija que realicen ciertas actividades, en ocasiones no lo hacen, porque no los pueden sancionar y están protegidos. Hay especialistas que nadie quiere que trabajen en sus proyectos, pero como tienen vínculos con el Ejecutivo de Competencia, los asignan a un proyecto y nunca tienen problemas para ser tripulados. Dichos especialistas se sienten identificados con la Institución porque no pueden perder su trabajo, tienen buen salario y su esfuerzo es mínimo.

Un problema que los jefes de proyecto comentaron frecuentemente es que con el cambio de estructura, el poder que anteriormente tenían sobre los especialistas disminuyó notoriamente, dicha situación les propicia molestia. Ahora sólo tienen poder con los especialistas que trabajan en sus proyectos y no con todos los pertenecientes a su negocio, lo cual ven como un factor que determina que los proyectos no se realicen a tiempo. Anteriormente aunque un especialista no estuviera directamente en sus proyectos, le podían solicitar que realizara algunas actividades para ellos y lo hacían, con lo cual terminaban más rápido sus proyectos y con calidad. Desde mi punto de vista, cuando un Jefe de Proyecto adquiere más conocimientos, es más reconocido y su poder aumenta, porque tanto los conocimientos como la experiencia, son factores que les otorgan prestigio y estatus. Además, surgen relaciones de poder con otros especialistas. También los mandos medios reconocen las actividades que ellos realizan y les apoyan cuando se lo solicitan. Por tal razón, estos jefes de proyecto obtienen poder también hacia los Gerentes, como los especialistas y demás jefes de proyecto.

Los jefes de proyecto se sienten a gusto trabajando con personas nobles y que realicen bien su trabajo, porque pueden sacar adelante sus proyectos sin enfrentarse a complicaciones personales, lo cual deja claro que siguen manteniendo poder sobre su equipo de trabajo. Además, cuando desarrollan un proyecto trabajando en equipo, se sienten conformes porque la mayoría de éste tiene mucho conocimiento en su área y tanto las relaciones de amistad y de poder siguen surgiendo y manteniéndose, debido a que ambos se necesitan mutuamente (el Jefe de Proyecto los necesita para realizar sus proyectos y los especialistas para mantenerse tripulados en los proyectos venideros).

Aproximadamente el 40% de los especialistas dejan de trabajar a las cinco de la tarde, como lo determina su horario, pero el resto se compromete con su trabajo y la Institución, realiza horas extras aunque no sean remuneradas. Desempeñan su trabajo aun fuera de su horario, con el fin de entregar los proyectos a tiempo y que éstos sean de calidad, con lo cual mantienen el prestigio del Instituto provocándoles gran satisfacción y mayor identificación, porque desempeñan bien su trabajo y en ocasiones el cliente se los reconoce, ya sea de manera escrita, hablada o asignándoles nuevos proyectos para que realicen.

Un comentario también generalizado por parte de los jefes de proyecto es que los especialistas que trabajan de base, difícilmente se quedan a laborar horas extras, ya que de antemano saben que no van a perder su trabajo. En cambio los especialistas que trabajan por honorarios tratan de realizar su trabajo lo mejor posible, haciendo horas extras si es necesario, ya que si hacen un buen trabajo es posible que se les vuelva a contratar para proyectos posteriores. Dichas circunstancias provocan que los especialistas de base se identifiquen con el Instituto, porque saben que difícilmente perderán su trabajo y que los cambios estructurales sean tolerables, siempre y cuando no les disminuyan su salario. Los trabajadores por honorarios se identifican muy poco con el IMP porque no tienen la oportunidad de trabajar de manera permanente y sólo buscan mantener su trabajo y cuando encuentran una mejor oportunidad con buenas condiciones no dudan en dejar el Instituto.

Otro grupo de jefes de proyecto se sienten identificados con el IMP porque es reconocido en todo el país, les agradan los objetivos, las normas y la experiencia que obtienen en él, ya que siente que al realizar con calidad los proyectos e innovar, México va a tener una Industria Petrolera de calidad. Además de que al relacionarse diariamente con el personal reconocido a nivel nacional e internacional, ya sea por su conocimiento o por los nuevos avances tecnológicos que hayan realizado, propicia que los especialistas se sientan más identificados con el Instituto. Podemos decir que los jefes de proyecto se sienten identificados tanto con el Instituto, con el personal, con sus compañeros de trabajo, porque se mantiene la experiencia y la calidad.

Los jefes de proyecto que se sienten a gusto trabajando con los especialistas (su equipo fijo de trabajo) consideran que en el Instituto hay un

gran ambiente laboral, por lo que están identificados con éste. Algunos de estos jefes de proyecto mencionaron que han recibido propuestas de otras empresas para irse a trabajar con ellas, pero no lo hicieron porque se sentían identificados con el Instituto, les agradaba el ambiente de trabajo, se identifican con los objetivos de éste y obtienen experiencia. Además tienen compañeros que tienen grandes conocimientos y son de gran valía, ya que son reconocimientos, tanto nacional como internacionalmente.

En general el ambiente de trabajo juega un papel importante para que los jefes de proyecto se sientan identificados y no deseen irse a trabajar a otras empresas. En el IMP se conforman grupos en los cuales las relaciones de poder están claramente delimitadas, cada quien sabe el papel que juega dentro del grupo –desde ser el líder hasta el subordinado que realiza las tareas-. En la dinámica de los proyectos, los jefes de proyecto empiezan a conocer a su equipo de trabajo e interactuar constantemente con ellos, por lo que las relaciones de poder se van generando y marcando cada vez más. Además dicen que el compromiso con su trabajo y con la Institución es compartido entre ellos y sus grupos de trabajo, manteniéndose más unidos y generando un buen ambiente de trabajo, al conocer claramente cual es el papel que cada uno juega en su equipo, los jefes de proyecto delegan poder a algunos especialistas.

Con respecto al equipo de trabajo, las relaciones que se generan depende en gran medida del trabajo que se realiza al desarrollar un proyecto, ya que si siguen las indicaciones de los jefes de proyecto, no tendrán dificultades tanto técnicas, como con el resto de su equipo, ya que alcanzaran los objetivos en el tiempo planeado. Un Jefe de Proyecto dijo: “Algún tiempo nos dieron cursos de trabajo en equipo. Estos si servían para generar identidad, sin embargo no se lleva a cabo mucho de eso porque no se dio seguimiento”.⁶⁸ Estos cursos que les dieron a los jefes de proyecto les sirvieron para reafirmar la identidad que tienen hacia el grupo, debido a que se coordinan mejor para realizar su trabajo, consolidándose como un verdadero equipo de trabajo, en el cual se realizan esfuerzos en conjunto para terminar los proyectos en los tiempos establecidos y con calidad. No sólo se trabaja en equipo sino que el poder del Jefe de

⁶⁸ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 14 del 2005.

Proyecto es legitimado por los especialistas, porque realizan actos de obediencia, y conlleva un interés futuro; por ejemplo, ser tripulados nuevamente con dicho jefe, para no perder este equipo y enfrentar problemas ante las competencias; es decir, obtienen beneficios al ser obedientes.

Es muy frecuente que los jefes de proyecto se identifiquen con su equipo de trabajo, ya que con ellos trabajan diario y logran mantener buenas relaciones. Otro elemento que influye para que se genere dicha identidad, es que el Jefe de Proyecto participe directamente en la selección de su equipo de trabajo, ya que al cumplir éste con el perfil deseado, no sólo logran desarrollar los proyectos como lo desean, sino que también trata de mantenerlos unidos. Dándoles ciertos privilegios y comodidades para que no busquen otros proyectos en los cuales trabajar, se siguen generando relaciones de poder. En este caso particular los especialistas son los que obtienen cierto poder sobre los jefes de proyecto, porque sino obtienen algunas de sus peticiones que les solicitan, pueden amenazarlos con irse a trabajar con otros jefes de proyecto, con el fin de mantenerlos en su equipo realizan algunas de sus peticiones.

Con el resto de los especialistas el poder está claramente delimitado; por lo general lo aceptan, se acostumbran a trabajar de cierta manera y tratan de mantenerse en un equipo, donde ya conocen los roles que cada uno desempeña y no se enfrentan tanto a los problemas estructurales, como personales que les puede causar estar de proyecto en proyecto con distintos Jefe de Proyecto. Al sentirse cómodos para realizar su trabajo con un Jefe de Proyecto, difícilmente van a intentar cambiarse a otros proyectos, porque se les dificulta acostumbrarse a distintas formas de trabajo en tampoco tiempo. Si logran mantener armonía en su equipo de trabajo, todos se adentran y se comprometen para sacar a delante los proyectos, por lo que se identifican mutuamente, como grupo de trabajo, frente a otros grupos. Además para que el equipo de trabajo se mantenga unido e identificado, influye el intercambio de conocimiento y experiencia. Al trabajar de manera constante unos con otros, se transmiten ese conocimiento, lo cual propicia la generación de jerarquías al interior del equipo de trabajo, ya sea por la experiencia, por el hecho de haber recibido un reconocimiento (nacional o internacional), o simplemente por los años que lleva trabajando en el Instituto. También se siguen generando relaciones de poder al interior del grupo entre los especialistas, influyen la

antigüedad en el Instituto, el nivel en el tabulador, nivel de estudios, para determinar quien es el que obtiene más poder. Además la buena relación que un especialista llegue a tener con el Jefe de Proyecto es más determinante para saber quien obtiene más poder. Aunado a esto se crean algunos puestos con poder; por ejemplo, existen los coordinadores de proyecto, asistente de Jefe de Proyecto entre otros, los cuales generan poder legitimado por el resto del equipo de trabajo, ya que en la institución formalmente no se reconocen estos puestos, los jefes de proyecto se encargan de designar a la persona que va a tener uno de estos puestos.

Los jefes de proyecto consideran importante para sentirse identificados con el Instituto, no enfrentarse a problemas técnicos al realizar un proyecto, por lo que mantener un buen equipo de trabajo para realizar de manera oportuna y con calidad su trabajo. La ventaja que tienen al mantener su equipo de trabajo es fundamental. Cuando los integrantes del equipo comparten el conocimiento y la experiencia que cada uno tiene y van aprendiendo cosas nuevas, no sólo los especialistas se identifican con el grupo y con la institución, también los jefes de proyecto pueden desarrollar su trabajo y mantener su equipo aunque esto no sea permitido estructuralmente. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dijo:

Mi identidad con el instituto se ha dado, me identifico con las personas que trabajo, por la gran calidad de seres humanos que son y en lo largo de mi carrera en el instituto he tenido muchos jefes. En una ocasión me dio mucho gusto que uno de mis primeros jefes se acercara saludarme y a platicar conmigo. No estoy casado con la institución, si PEMEX me ofreciera un mejor trabajo y con mejores características me voy.⁶⁹

Como ya lo veníamos mencionando anteriormente, los jefes de proyecto se identifican en gran medida con su equipo de trabajo, aunque también les motiva que la mayoría del personal del IMP es noble y hay un ambiente de respeto entre todos. En la mayoría de los casos el personal que conforma un equipo de trabajo se identifica con el jefe de proyecto y sus objetivos, lo cual hace que el trabajo se realice de manera eficiente, porque comparten los

⁶⁹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Agosto 03 del 2004.

mismos intereses. En este caso las líneas de poder están claramente definidas. Difícilmente hay confrontaciones por el poder entre el Jefe de Proyecto y su equipo de trabajo; es decir, los especialistas se acostumbran a estar bajo las órdenes de éste y no lo enfrentan para obtener mas poder que él. La lucha de poder se da entre los especialistas, la relación personal que llegan a mantener con el Jefe de Proyecto es determinante para la generación de poder entre ellos. No entran en conflicto con su Jefe, ya que éste funge a la vez como intermediario y en ocasiones el mismo es quien decide que persona es va a obtener poder.

Con la organización del IMP en competencias, cuando un especialista no se siente a gusto con el Jefe de Proyecto que está, al finalizar su trabajo solicita ser tripulado a otro proyecto. Los especialistas que se identifican con su equipo de trabajo hacen todo lo posible para no ser asignados a otro proyecto, no les gusta arraigarse a conocer otras formas de trabajar, porque no saben si van a tener beneficios con los otros jefes de proyecto y no quieren tener nuevas relaciones de poder, tanto con el Jefe de Proyecto como los demás especialistas, por lo que trabajan en conjunto para que darse en su equipo donde se siente cómodos.

En la estructura departamental la mayoría del personal perteneciente a un departamento, se identificaba con sus Jefes, la relación que mantenían era cercana y las relaciones de poder estaban claramente definidas, cada quien fungía un rol y tenía una jerarquía establecida. Actualmente los jefes de proyecto buscan a sus Jefes que tenían anteriormente, para que lo sigan siendo, ya sean estos Gerente de Atención a Clientes, Ejecutivo de Competencia, o Ejecutivo de Producto. Esta situación se mantiene porque los jefes de proyecto se identifican con sus jefes y desean que las cosas se mantengan lo mas parecido posible a la situación que vivían en la estructura departamental. Ello les permite mantener los mismos beneficios y a la vez una relación cercana con sus Jefes. También intentan seguir reproduciendo las líneas de poder con sus subordinados, para tener un mayor control de ellos y mantener su equipo fijo de trabajo, para que las líneas de poder sean respetadas y no se modifiquen constantemente.

Los jefes de proyecto consideran como un problema muy grave en el Instituto, la retabulación del personal, porque no se definieron claramente los

elementos necesarios para poder subir de nivel y se desconocen los criterios que se utilizan.

La retabulación, desde mi punto de vista, es un “arma de dos filos”, porque por un lado, el personal que logra subir de nivel, ya sea por meritos propios o por influencia de sus amistades, suelen sentirse plenamente identificados con el IMP. Las relaciones de poder influyen de manera directa en la identificación del personal hacia el IMP. Por el otro lado, puede provocar que el personal no se sienta identificado con el Instituto, ni motivado para realizar su trabajo, ya que aunque si se esfuerzan al máximo para poder tener un mejor sueldo, no logran subir de nivel y no entienden las causas de dicha situación, se sienten defraudados por la institución.

Alrededor del 30% de los jefes de proyecto que dicen sentirse identificados, aseguran que si les ofrecen trabajo en otras empresas (principalmente en PEMEX) con un sueldo mayor y con más posibilidades de obtener un puesto mejor, no dudarían en irse del IMP. Dicha situación deja claro que estos jefes de proyecto no se mantendrán por siempre en el Instituto, aunque se sientan agradecidos e identificados con el IMP, no se sienten arraigados al Instituto y no han logrado establecer una identidad real, hacia los objetivos y procedimientos institucionales. La identidad que siente este grupo de jefes de proyecto se debe en gran medida a que desempeñan el trabajo que les agrada y pueden mantener cómodamente un equipo de trabajo, sin la necesidad tener que experimentar con nuevo personal, ni enseñarles como trabajar cada que surge un nuevo proyecto. También influye para que sigan laborando en el instituto y se sientan identificados, su poder y estatus, al no ser puestos en duda y manteniendo las relaciones personales y de poder, se sienten satisfechos. Tienen subordinados que respetan sus decisiones, si mantienen buena relación con los mandos medios, es garantizado que obtendrán algunos beneficios especiales.

Los reconocimientos que otorga la Institución al personal, son un elemento que genera identidad. El 15 % de los entrevistados aseguraron que al recibir un reconocimiento público se sienten motivados para seguir trabajando, además se identifican con la Institución porque de alguna manera reconoce el empeño y esfuerzo realizó en los proyectos. Un Jefe de proyecto comentó: “He sido reconocido por la Institución en tres ocasiones, en cada una me otorgaron un

diploma y estímulo económico. Los parámetros para la entrega de reconocimientos nunca han sido claros”.⁷⁰ Debido a que no se especifica en ningún documento oficial cuales son los parámetros necesarios para que una persona reciba un reconocimiento, la mayoría de los jefes de proyecto y especialistas, opinan que dicha selección está influenciada por las relaciones tanto personales como de poder que mantienen los seleccionados con los mandos medios. Dicha situación les provoca molestia, porque aunque se esfuerzan al realizar su trabajo con calidad y cumplan en los tiempos establecidos, pocos jefes de proyectos llegan a recibir un reconocimiento, ya sea escrito o económico, por lo que no se identifican con el aparato administrativo del IMP. Los trabajadores que mantienen buena relación con alguien de los mandos medios, son promovidos para que obtengan un reconocimiento, por lo general económico. Esto propicia que las relaciones de poder se fortalezcan, ya que tanto los Gerentes como los jefes de proyecto y especialistas, obtienen beneficios. Los primeros obtienen poder y más control sobre los otros dos y cuando requiera algún favor simplemente se los piden y ambos responden. Tanto los jefes de proyecto como los especialistas, además de recibir el reconocimiento, a futuro seguirán teniendo mayores facilidades administrativas a la hora de realizar sus proyectos.

La remuneración económica es un factor determinante para que el personal del IMP se sienta identificado con el Instituto. Por lo que existen jefes de proyecto y especialistas que no se sienten identificados, ya que consideran que no se retribuye de manera correcta su trabajo, al recibir un salario bajo.

El personal que realmente se identifica con el IMP tomando en cuenta sus ingresos, son aquellos que frecuentemente son promovidos para obtener un nuevo nivel en tabulador y tienen buenos salarios. Las relaciones de poder influyen fuertemente en la promoción de nivel, ya que los allegados a los gerentes son promovidos constantemente y reciben el cambio de tabulador, los demás son sólo participantes y difícilmente logran ascender, porque los mandos medios no los recomiendan para que se le haga dicho cambio en el tabulador.

⁷⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 26 del 2005.

Aproximadamente el 10% de los entrevistados no se identifican con la Institución debido a los cambios constantes, los problemas personales, técnicos y administrativos que se enfrentan día con día, además de considerar que su trabajo no es bueno, ni bien remunerado.

Una de las principales causas por la cual los jefes de proyecto no se identifican con la Institución, es que no existe un concepto claro de que es el IMP y hacia donde se dirige; es decir, si su principal objetivo es desarrollar investigación o realizar proyectos para PEMEX. Con relación a esto un Jefe de Proyecto dice: “El problema esta desde la cabeza hasta los de abajo, pues muy pocos se identifican con el IMP y lo que hace. Lo que quiero decir es que no existe un verdadero compromiso hacia la Institución por los puestos altos”.⁷¹

La mayoría de los jefes de proyecto opinaron que los mandos medios y altos no se comprometen con la Institución y no se identifican con ésta, porque ellos no se enfrentan a problemas técnicos, ni administrativos y tienen buenos sueldos. Aunado a esto, no muestran liderazgo y no dan opciones reales para que el Instituto siga generando ingresos, en pocas ocasiones ayudan y motivan al personal a realizar los proyectos, ya que no existe ninguna relación, entre el área administrativa y la parte técnica. Sólo algunas personas pueden hablar con ellos, por lo general son sus amigos y allegados, lo cual deja claramente establecidas las relaciones de poder que hay. Las personas que logran mantener una relación cercana con los mandos medios obtienen poder sobre los demás empleados, porque suelen fungir como intermediarios de las solicitudes que tienen tanto los jefes de proyecto, como de los especialistas y se las transmiten a los mandos medios, por tal razón se generan nuevas líneas de poder.

Otro elemento por el cual los jefes de proyecto no se identifican con el Instituto, es que existen demasiados cambios en el IMP tanto estructurales como normativos, lo que genera problemas técnicos, administrativos y que no se valore el trabajo que realizan. Debido a los cambios frecuentes sienten que su figura se pierde cada vez en el IMP y también se desvanece poco a poco el poder que tienen, por lo que están empezando a no sentirse identificados con el Instituto, en ocasiones se mantienen en éste por las relaciones personales

⁷¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 20 del 2005.

que tienen. El poder del Jefe de Proyecto influye de manera determinante para que se identifique con el IMP y no busque empleo en otra Institución. Al sentirse cómodo y respetado por su equipo de trabajo, comienza a identificarse con éste. Al ser reconocida su experiencia y prestigio, obtiene poder y se sienten identificados con su negocio, pero no con la Institución.

Los jefes de proyecto se sienten olvidados por la Institución, porque no promueve campañas de identificación y lo único que les interesa es la facturación constante y no su personal. Dicha situación propicia que los trabajadores se alejen del Instituto y no lo consideren como un lugar de trabajo grato, siente que su labor no vale nada y tampoco ellos como personas. Aunque no se sientan identificados, si logran mantener una buena relación con los mandos medios y obtienen beneficios, no se sienten incómodos en el Instituto y los problemas de identidad pasan a segundo plano. El Jefe de Proyecto se identifica con los mandos medios, si mantienen una buena relación, pero no se siente identificado con la Institución. No obstante dicha identificación es con el personal perteneciente a su negocio, los demás no existen para ellos porque no tienen ningún trato directo.

El grupo más desprotegido en IMP son los trabajadores por honorarios, por lo que pocos de ellos se sienten identificados, debido a que la institución no retribuye su trabajo, no les proporciona prestaciones, no se les paga puntualmente y la recontractación es muy tardada. Los elementos antes mencionados son la causa fundamental para que haya un descontento general y una falta de identificación de éste grupo hacia el Instituto, aunque son parte importante en el desarrollo de los proyectos.

Los trabajadores de honorarios sólo se identifican con el Jefe de Proyecto que han trabajado, debido a que les da garantías para que sigan trabajando con él, en proyectos futuros y sus contratos sean renovados constantemente. También se mantienen en dicho equipo de trabajo porque conocen claramente como están definidas las relaciones tanto personales como de poder, saben quien tiene más poder, prestigio y estatus. Se acostumbran a trabajar bajo ciertas reglas y lo ven como algo habitual. De antemano saben que si obedecen de manera oportuna al Jefe de Proyecto, posiblemente podrán mantener su empleo en el Instituto, legitimando el poder del Jefe de Proyecto y no existe una lucha por éste.

D. Reconocimiento

En este apartado hablaremos de manera profunda de la importancia que tiene el reconocimiento institucional y social, tanto en el desarrollo de los proyectos, como en la generación de relaciones de poder, así como en la identificación del personal hacia el Instituto. Iniciaremos hablando del reconocimiento institucional, que pueden ser explícito o implícito, para ellos citamos al Doctor Héctor Tejera:

El reconocimiento institucional implícito o explícito se realiza a través de prácticas que, dependiendo de su articulación con la identidad, tienen como resultado dos probables vías de expresión: a) la asimilación a las estructuras institucionales o la posible adecuación de estas estructuras a las expresiones de dicha identidad, lo que *reproduce sus contenidos preexistentes*; b) la negociación de nuevas formas de definir la integración institucional formales e informales —de nuevas reglas del reconocimiento ínter subjetivo — que, a su vez, al reformar las prácticas organizacionales, *generan nuevos contenidos en la identidad, modificando en consecuencia las formas en que se articulan las relaciones sociales.*⁷²

Con respecto al reconocimiento institucional explícito, podemos mencionar que cada año en el festejo de aniversario del IMP, se otorgan reconocimientos escritos ha ciertas personas, por ejemplo, por antigüedad. Esto se realiza ante la presencia de la mayoría del personal que trabaja en la zona Sede.

Para los jefes de proyecto su figura no es reconocida por ningún medio, ni de manera explícita, ni implícita. Aunque los especialistas y gerentes suelen reconocerles su labor verbalmente, no se sienten satisfechos, comentan que se debería de reconocer de manera pública y con reconocimientos físicos.

El reconocimiento implícito y explícito genera en algunos jefes de proyecto un sentimiento de identidad hacia el instituto, ya que obtienen poder legitimado por los especialistas y gerentes, lo cual les da facilidades para realizar su trabajo.

⁷² Tejera, Hector, Fotocopiado.

Debido al cambio estructural los jefes de proyecto, toman en cuenta los elementos anteriores con los que se identificaban, para rechazar o aceptar los nuevos, dependiendo de los beneficios que obtengan. De esta manera es como se adecuan a los cambios y se identifican o empiezan a sentir que ya no son parte del IMP.

Al modificarse la estructura organizacional, también cambian las prácticas institucionales y los elementos significativos que determinaban la identidad hacia la Institución, en ocasiones se adoptan los nuevos elementos promovidos por las Institución. Se mantienen ciertos elementos sociales que le permiten al personal tener reconocimiento, lo cual propicia que se sigan identificando, ya que no se pueden cambiar fácilmente éstos parámetros y el poder obtenido en el transcurso del tiempo se sigue manteniendo y legitimando.

Los elementos sociales se mantienen (como el reconocimiento o el estatus obtenido por los años de experiencia), mientras que lo Institucional va cambiando de acuerdo a las modificaciones estructurales o jerárquicas que haga cada Director del IMP. Al existir cambios frecuentes, tanto en la estructura, como en los objetivos del Instituto, el personal no se siente motivado para realizar su trabajo de manera eficiente, desde su perspectiva los cambios siempre les afectan, porque pierden beneficios y poder. Únicamente el personal que en transición de los cambios estructurales, fue favorecido de alguna manera, ya sea obteniendo un mejor puesto o salario, menciona que dichos cambios son positivo para el Instituto y se deben de seguir implementando, hasta alcanzar un nivel óptimo en los recursos tanto materiales como humanos. Ellos son favorecidos debido a las relaciones de poder que mantienen con los mandos medios o altos, ya que la promoción tuvo que haber sido realizada por alguno de ellos.

Los jefes de proyecto, que consideran que el instituto no reconoce su trabajo, es debido a que no les han otorga ningún reconocimiento, ya sea un diploma o un estímulo económico y sólo les asignan nuevas funciones, la retribución económica es la misma.

Aproximadamente el 80% de los jefes de proyecto, mencionan que no existe reconocimiento a su trabajo por parte de la Institución, ya que no se reconoce de manera directa la figura de Jefe de Proyecto. No hay una diferenciación económica entre un Jefe de Proyecto que maneja un proyecto o

el que maneja diez, el reconocimiento existente es social, el gerente y los especialistas felicitan y buscan trabajar con quien maneja más proyecto. Al ser una persona hábil, obtiene más poder que los demás y las relaciones de poder se presentan también hacia los gerentes, ya que con el fin de que todos sus proyectos terminen en los tiempos establecidos, sus solicitudes son atendidas rápidamente.

El otro 20% de los jefes de proyecto considera que sí es reconocido su trabajo, principalmente dos elementos: el primero, por mejor administración de proyecto, este reconocimiento se otorga a un Jefe de Proyecto cuando se festeja el aniversario del IMP, aunque se desconoce el procedimiento de selección para otorgarlo; el segundo, por formación de recursos humanos, es decir, por la capacitación constante que proporcione un Jefe de Proyecto al personal de su equipo de trabajo. Ambos elementos demuestran una ambigüedad en cuanto a la forma en que se selecciona el personal que va a recibir un reconocimiento. Dicha situación propicia que sólo el grupo de jefes de proyecto que ha recibido algún reconocimiento, hable de la claridad de la selección, poco se comenta acerca de que ellos tienen muy buenas relaciones con los mandos medio, por lo que las relaciones de poder que existen son determinantes a la hora de elegir quien se quedara con un reconocimiento o estímulo económico.

Aproximadamente el 30 % de los jefes de proyecto consideran que su figura no es importante en el Instituto, debido a que no tiene peso político, por lo que no pueden participar en la toma de decisiones que afectan sus proyectos, no pueden acudir a las reuniones que tienen los mandos medios y altos. Dicha situación propicia que los jefes de proyecto se desentiendan de lo que sucede en el Instituto, porque no pueden expresar sus opiniones y cuando lo hacen no son tomadas en cuenta. El estatus que tiene un Jefe de Proyecto desaparece poco a poco, los especialistas cada vez los toman menos en cuenta, porque no tienen el poder necesario para influir en éstos y las relaciones de poder se mantienen con algunos especialistas.

Los jefes de proyecto se consideran la figura más desprotegida del Instituto, porque tienen que resolver los problemas técnicos y administrativos relacionados con el desarrollo de los proyectos. La inconformidad es derivada del nulo poder que tienen para participar en la toma de decisiones del

Instituto, ya que se consideran la parte fundamental de éste. Al respecto un Jefe de Proyecto comentó que: “son la figura administrativa menos atendida y sí el más explotado. Toda la estructura se basa en el Jefe de Proyecto pero nadie apoya”.⁷³ Los jefes de proyecto se encargan de conseguir los proyectos, realizan las negociaciones, revisar la facturación y ayudan en el desarrollo de la parte técnica, por tal razón se consideran la parte central del Instituto. En conjunto con su equipo de trabajo realizan los proyectos, mantienen una buena relación con el cliente y son los que ingresan los recursos económicos al IMP. Debido a las actividades que desempeñan, argumentan que deberían de tener mejores sueldos, sienten molestia que en el Instituto haya personal con menos responsabilidades y gane más que ellos. El poder derivado de realizar dichas actividades es limitado, el estatus no está regido por elementos estructurales, ambos son obtenidos socialmente y legitimado por los especialistas, gerentes y ejecutivos. La experiencia que tienen los jefes de proyecto también es reconocida socialmente, lo que genera una identificación con el personal del Instituto y en menor medida con el IMP.

El ser Jefe de Proyecto no implica tener estatus o poder, ya que la figura por sí misma carece de éstos, porque no está legitimada estructuralmente. El salario obtenido por el personal del Instituto, lo determina su nivel en el tabulador y no por las actividades que desempeña o por el cargo que tenga. Por ejemplo, hay especialistas que tienen un nivel C-34 y jefes de proyecto con un nivel C-28, en éste caso dichos Jefes tienen más responsabilidades y realizan más actividades y su salario es menor que el de los especialistas C-34. Dicha situación propicia que en el Instituto existan muchos especialistas que no desean ser Jefe de Proyecto, porque su salario va a ser el mismo, no van a obtener ni poder, ni prestigio y las responsabilidades serán mayores.

Aunado a lo anterior la figura de Jefe de Proyecto tiene poco estatus y prestigio a nivel institucional. Dicha situación es generada por el hecho de que en la estructura organizacional el último nivel que aparece es el de Ejecutivo y éste no es mencionado. Esto no siempre ha sido de ésta manera, ya que anteriormente -específicamente en la estructura departamental— la figura de Jefe de Proyecto, era sumamente importante, por lo que tenía prestigio, estatus

⁷³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 19 del 2005.

y poder, las relaciones de poder se mantenían, tanto al interior de los equipos de trabajo, como del departamento. Por lo tanto el poder está definido por la Institución, no sólo a nivel departamental, su influencia era sobre cualquier especialista, no importando el negocio al que perteneciera.

El resultado es que ahora los jefes de proyecto sienten que no dan órdenes, sólo las reciben de los mandos medios. Su trabajo de “Jefes” sólo queda en el nombre, ya que no pueden actuar como tales y al no tener poder se sienten desprotegidos y sin la influencia para administrar sus proyectos como ellos lo desean. Únicamente los jefes de proyecto que mantienen buena relación o son reconocidos por alguien de los mandos medios o altos, no se enfrentan a problemas tanto de material para la asignación de sus proyectos y ellos adquieren poder tanto sobre los especialistas como sobre los demás jefes de proyecto.

La mayoría de los jefes de proyecto opinan que su figura debería de ser reconocida y sus conocimientos deberían de ser transmitidos a los especialistas en general, no sólo a su equipo de trabajo, para que se aprenda de manera conjunta de los errores y así los proyectos se desarrollaran de manera más eficiente. Un Jefe de Proyecto lo expreso de ésta manera: “Hace falta en la Institución un sistema de reconocimiento al esfuerzo y trabajo de los líderes de proyecto. Es importante difundir nuestros conocimientos”.⁷⁴ Estos jefes de proyecto no tienen claro cual es el sistema de selección con el cual se asigna a quien recibe el reconocimiento, por lo general los reconocimientos están encaminados a la antigüedad y otros ámbitos, en los cuales participa todo el personal. Desean que exista un reconocimiento en el cual las actividades que realizan sean el principal elemento que se tome en cuenta para decidir a quien asignarlo, por ejemplo, un premio por mayor facturación, por desarrollar varios proyectos a la vez, por realizar el proyecto con más estándares de calidad y por la satisfacción del cliente. Además comentan que en la estructura anterior se reconocía la experiencia del personal (tanto a nivel institucional como departamental) y los conocimientos que tienen, ya que estos eran transmitidos diariamente por la relación cercana del personal. Actualmente las actividades y los conocimientos propios de un Jefe de Proyecto no son

⁷⁴ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 05 del 2005.

valorados por la Institución porque existe un enfoque hacia la investigación. Buscan obtener un reconocimiento porque esto les daría más estatus y poder, ambos llevarían al mejoramiento de los proyectos, porque podrían mantener un equipo de trabajo, sus integrantes reconocerían tanto el poder como el estatus de su Jefe de Proyecto, manteniendo relaciones de poder definidas.

Pocos jefes de proyecto aceptaron que la institución reconoce el trabajo que realizan, pero no tienen una recompensa tangible, aseguran que se esfuerzan al máximo y tienen bastantes responsabilidades. Al ser su trabajo, lo realizan de manera profesional y obtienen una recompensa verbal, ya sea por parte de los Gerentes, del cliente o de su equipo de trabajo. Dicho reconocimiento se genera a nivel negocio y es avalado por los especialistas y sus demás colegas. Además, les acerca a los mandos medios por el buen trabajo que realizaron, generándoles cierto poder hacia con éstos, al solicitarles algún material los gerentes les resuelven de manera oportuna para que sigan desarrollando proyectos de calidad. Un Jefe de Proyecto comentó al respecto: “No logró ver claro en cuanto al dinero, una palabra es buena pero no sólo de eso vive el hombre. No sólo me refiero a la parte económica sino también a que pudiéramos acudir a pláticas dónde van las personas que tienen más jerarquía y que nos permitieran integrarnos aún equipo”.⁷⁵ Con este comentario notamos que la preocupación principal de los jefes de proyecto, es la pérdida de jerarquía y poder. Están en constante búsqueda de ambos, por lo que tratan por distintos medios que se reconozcan sus labores, ya sea proponiendo la premiación de algunas actividades, así como asistiendo a cursos para tener más conocimientos y obtengan más renombre tanto a nivel nacional como internacionalmente.

Podemos notar que uno de los intereses primarios de los jefes de proyecto es tener bonos o incentivos económicos al realizar bien su trabajo, para sentirse motivados y no ver como algo negativo las responsabilidades que tienen. Los jefes de proyecto se sienten relevados de toda actividad que tenga que ver con la toma de decisiones importantes para el instituto, así como las que afecten directamente a los proyectos. Además proponen asistir a las

⁷⁵ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 29 del 2005.

reuniones que tienen los mandos medio y altos, para ser participes de las sugerencias de hacia donde va el IMP y a donde debe de ir.

Los jefes de proyectos trabajan diariamente con los especialistas, por tal razón afirman que una forma de estimularlos, sería dándoles un reconocimiento avalado y otorgado por la Institución y que la selección del personal premiado la haga su Jefe. Al respecto un Jefe de Proyecto dijo:

El jefe de proyecto debe de ser el administrador de proyectos. Debe tener autoridad, manejar los recursos y proveer de material al proyecto. Además, debería de poder dar castigos y dar premios a los especialistas, es decir, se debería de tener más poder y más control de lo que se compra y por lo tanto poder manejar libremente el presupuesto.⁷⁶

Los jefes de proyecto buscan por un lado, motivar a los especialistas para que realicen de manera eficaz su trabajo, además de tener la facultad de proporcionar castigos cuando éstos no hagan su trabajo. No obstante, buscan obtener más poder legitimado estructuralmente, para ejercerlo en el momento que lo crean necesario y de esta manera tener un control total sobre los especialistas de su equipo de trabajo. También obtendrían más poder sobre los especialistas por el hecho de ser quienes decidieran si van a obtener algún beneficio o serían castigados, ya que éstos obedecerían para tener una buena relación y así ser promovidos para recibir el reconocimiento.

Los jefes de proyecto al proponerse tener control total de los recursos económicos destinados al desarrollo de los proyectos, tendrían más poder que los mandos medios, ya que éstos no tendrían razón de existir y sólo serían una figura que autoriza los presupuestos. Los jefes de proyecto buscan manejar libremente los presupuestos de los proyectos, con lo cual pretender poder distribuir el dinero en las partidas que más les agrade o en la que lo requieran.

La búsqueda de poder también implica el mantener un equipo fijo de trabajo, el cual se encargue de realizar las actividades que propone el Jefe de Proyecto y lo obedezcan ya que, al mantenerlos por un tiempo, las relaciones de poder se van generando y fortaleciendo. Los especialistas reconocen de

⁷⁶ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 13 del 2005.

alguna manera el trabajo de los jefes de proyecto, lo que propicia que se sientan a gusto y se motivan para seguir trabajando eficazmente.

Al interior de cada negocio hay jefes de proyecto con mayor estatus que los demás, debido a que el cliente reconoce su trabajo, lo cual genera que los especialistas que trabajan con otros jefes de proyecto quieran formar parte de su equipo de trabajo, generando relaciones de poder, porque les obedecerán para seguir tripulados en proyectos de calidad. La relación mas cercana de la cual obtienen poder es sobre su propio equipo de trabajo y de la cual también reciben reconocimiento verbal frecuentemente.

El Gerente de Atención a Clientes y el Ejecutivo de Producto, reconocen en ocasiones el trabajo de los jefes de proyecto de manera verbal y no otorgan ningún premio o estímulo económico. Dicha situación obstaculiza la identificación de los jefes de proyecto, ya que al no recibir motivación por parte del Instituto y obtenerla por parte de los mandos medios, se identifican en mayor parte con éstos y con su negocio y el Instituto queda en segundo termino. Al reconocer las actividades que realizan los jefes de proyecto, los mandos medios obtienen poder porque a partir de ese momento, éstos obedecerán en mayor medida a sus requerimientos con el fin de que se reconozca su labor. Aunque un Jefe de Proyecto sea reconocido de manera verbal por su Gerente, adquiere más poder y estatus que los demás jefes de proyecto pertenecientes a su negocio, porque de antemano saben que éste recibirá primero que todos cualquier solicitud que le haga al Gerente.

La mayoría de los jefes de proyecto tratan de realizar su trabajo lo mejor posible para que el Gerente de Atención a Clientes, les otorgue el reconocimiento (verbal) que requieren para sentirse parte de la institución e identificados con ésta. Además ya que en el instituto no se otorga un reconocimiento a la labor de Jefe de Proyecto, buscan que la persona inmediata con más poder y jerarquía que ellos reconozcan su trabajo, para no sentir que su trabajo no tiene importancia y por ende ninguna recompensa.

Los jefes de proyecto adquieren prestigio cuando mantienen una relación cercana con el cliente, porque éste reconoce su trabajo, el esfuerzo que realizan y la especialización que tienen en las áreas que más necesita PEMEX. Además, además siempre se valora y agradece los servicios realizados. El prestigio y estatus que adquieren se debe a que en la actualidad existe un

distanciamiento entre el IMP y PEMEX, por lo que los jefes de proyecto que logran mantener una buena relación con el cliente, obtienen privilegios y reconocimiento, por parte de los mandos medios, los demás jefes de proyecto y los especialistas, además tienen mayores oportunidades de conseguir nuevos proyectos y les reconocen la buena labor que realizan al dejar un buen prestigio al IMP.

Otro tipo de reconocimiento que tienen los jefes de proyecto, es el que reciben por parte de su equipo de trabajo, esta situación se da principalmente cuando se mantiene un equipo fijo de trabajo, ya que la relación cotidiana y cercana que se mantiene, genera confianza para que los especialistas apoyen a su Jefe de Proyecto, en el transcurso del desarrollo de los proyectos ambos reconocen su labor. Al mantener un equipo fijo de trabajo, se conocen las virtudes y defectos, por lo tanto a la hora de desarrollar un proyecto, ya están más preparados para resolver los problemas que se le presenten. En este caso los especialistas reconocen la experiencia y los conocimientos de su Jefe de Proyecto, lo que genera que haya relaciones de poder, porque éstos van a responder a todos los requerimientos que haga éste, con el fin de mantener unido a su equipo de trabajo y desarrollar eficientemente el proyecto. Además, el Jefe de Proyecto también reconoce el esfuerzo de los especialistas, por lo que se generan relaciones de poder, ya que por su parte el Jefe de Proyecto ayuda y otorga beneficios a sus especialistas para que se mantengan trabajando en su equipo.

Encontramos molestia entre los jefes de proyecto hacia el Instituto, porque este sólo reconoce el trabajo de las gerencias y no toma en cuenta que ellos son los que desarrollan los proyectos y se enfrentan a problemas con el cliente. Consideran que ellos deberían de recibir los reconocimientos y el apoyo de los altos mandos.

Aproximadamente el 10% de los jefes de proyecto opinan que las evaluaciones realizadas por el Gerente de Atención a Clientes y PEMEX, sirven como parámetros para otorgar los reconocimientos, dicha situación se viene realizando desde hace 3 años aproximadamente. Debido a que se calificaba el trabajo y los resultados de los proyectos, los jefes de proyecto y los especialistas empezaron a realizar con mayor calidad sus actividades, para obtener beneficios tanto por la institución, como por el Gerente de Atención a

Clientes de su negocio, quien les reconoce su buen desempeño. Esta situación propicia que haya especialistas y jefes de proyecto identificados con la Institución y con los Jefes de su negocio. La mayoría de los jefes de proyecto tienen la impresión que obtienen prestigio al mantener una buena relación con el cliente, ya que si éste reconoce que realizan un buen trabajo, su nombre es reconocido y es solicitado para desarrollar proyectos futuros. Tanto los especialistas como los demás jefes de proyecto reconocen su experiencia y el prestigio que tienen ante PEMEX y al interior del IMP.

Los jefes de proyecto sienten olvidados por el área administrativa. Esto provoca que el 25% de los jefes de proyecto no se identifique con el IMP y sólo realicen su trabajo de manera profesional. Se identificarían si recibieran un reconocimiento por el desempeño en su trabajo, ya sea de manera escrita (un diploma) o verbalmente, en una reunión de jefes de proyecto y especialistas de su negocio. También comentan que un estímulo económico sería una buena forma de reconocer su labor, tomando en cuenta que haya parámetros claros para la asignación del estímulo. Los jefes de proyecto mencionado que dicha situación lograría desde su punto de vista, que se sintieran identificados con la Institución, obtendrían más poder, el cual desearían mantener aun sin estar desarrollando un proyecto, es decir, que su figura tuviera poder, para lograr mantener el equipo de trabajo que ellos deseen. Buscan que su poder sea legitimado estructuralmente, para ejercerlo de la manera que más les convenga y las líneas de poder sean respetadas.

El reconocimiento que más valoran los jefes de proyecto es la proveniente de sus colegas, de los especialistas y del cliente, debido a que son las personas con las que conviven diariamente al realizar su trabajo. Dicha situación propicia que los jefes de proyecto se sientan satisfechos con las actividades que realizan, ya que al no figurar dentro de un sistema Institucional y que no se reconozca su trabajo, por el hecho de que alguien aprecie su desempeño laboral, les motiva para seguir trabajando duro y superarse. Esto provoca que algunos jefes de proyecto vayan obteniendo estatus y poder, que se manifiesta entre ellos y hacia los especialistas, generando constantemente relaciones de poder. Cada proyecto de calidad que finaliza les da prestigio frente a sus compañeros, lo cual genera a su vez que obtengan más poder que los demás jefes. Hacia los especialistas el poder se genera, porque al tomar en

cuenta que el cliente está satisfecho con el proyecto terminado, estos tratan de no dejar el equipo de trabajo, por lo que realizan todas las solicitudes que el jefe de proyecto ordena.

El reconocimiento que obtiene un Jefe de Proyecto por parte de otro, es verbal, por lo general entre éstos existen lazos de amistad y poder, lo cual les permite compartir sus experiencias, conocimientos, así como tener nuevas influencias y contacto con otros clientes, por lo que se consiguen nuevos proyectos. Lo que más se reconoce, es la experiencia y el manejo eficaz de los proyectos, tanto en la parte técnica como administrativa. Los especialistas reconocen los conocimientos que tienen los jefes de proyecto y se sienten agradecidos de que se los transmitan, también adquieren la experiencia necesaria para obtener poder sobre otros especialistas, por lo que se generan lazos de amistad y poder, tanto hacia los jefes de proyecto, el Cliente y los demás especialistas.

Los reconocimientos Institucionales que pueden obtener los jefes de proyecto son: el "Premio anual del IMP", reconocimiento por labor destacada y "Premio IMP a la mejor Trayectoria distinguida". Debido a que no están claramente establecidos los parámetros utilizados para designar al personal acreedor de los reconocimientos, un comentario muy generalizado en el Instituto, es que la asignación de los premios se decide por relaciones personales y no por el trabajo desempeñado. Las relaciones de poder son en este caso, parte fundamental en la asignación de los premios, ya que los jefes de proyecto que tienen buena relación con los mandos medios y altos, generalmente obtienen los mejores premios y reconocimientos constantes. Los demás Jefes que no tienen ninguna relación personal cercana con estos mandos, no son promovidos, ni seleccionados para obtener un premio, difícilmente ellos van a atender alguna solicitud que le haga uno de sus Jefes.

En el IMP para poder ascender de nivel, se difunden convocatorias por medio de Intranet, para concursar por los puestos Ejecutivos o Gerenciales. En dichas convocatorias se solicita un perfil definido, los interesados envían su currículum y participan en el concurso, posteriormente se dan a conocer los resultados, por lo general la mayoría de los jefes de proyecto aseguran que no siempre son honestos los concursos y siempre influyen las relaciones personal, ya que de antemano el perfil enviado es el cubierto por el Jefe de Proyecto

amigo del Ejecutivo. Con relación a esto un Jefe de Proyecto comentó: “Aunque se hagan convocatorias, los gerentes y ejecutivos se siguen asignando por dedazo o porque tienen buena relación con los de arriba”.⁷⁷ El comentario más generalizado en el Instituto por parte de los jefes de proyecto y de los especialistas, es que cuando se manda la convocatoria, el encargado de decidir quien cubrirá la vacante, ya tiene identificada a la persona que la ocupará. El concurso es sólo una manera de hacer que los trabajadores crean que la asignación de los puestos es transparente y no están definidos con anterioridad.

El 15% de los jefes de proyecto entrevistados mencionaron haber participado en los concursos por puestos gerenciales, pero no fueron seleccionados, ni recibieron una explicación del porque se tomó dicha resolución. Aunque los concursos se encuentren regidos por la ley de transparencia, las convocatorias internas no son claras y se piensa que el personal no es seleccionado de la manera correcta con base a su currículum y sus habilidades técnico-administrativas. Dicha situación provoca que los jefes de proyecto desconfíen de los procedimientos institucionales y de que no reconozcan su trabajo, porque no pueden acceder a un mejor puesto, por lo tanto se comienzan a sentirse menos identificados con la institución. Los jefes de proyecto tratan de mantener buenas relaciones personales y de poder con su Gerentes y Ejecutivo, ya que de esta manera pueden subir en la escala jerárquica. Al hacerlo no sólo se identifican con el IMP, sino en mayor medida con los mandos medios, quienes les dan el impulso para que tengan su ascenso. Al suceder esto los jefes de proyecto están prácticamente bajo el mando de quien los promovió, porque aunque no sea su jefe directo va a tener poder sobre ellos, si la promoción fue para un puesto gerencial, aun así se va a mantener el poder, por lo tanto hay Gerentes con más estatus y poder que los otros.

Otro punto importante que cabe mencionar, es la retabulación, ya que los jefes de proyecto aseguran, que sólo se puede ascender de nivel en el tabulador y en la estructura jerárquica cuando le caes bien a tu jefe, llámese Gerente de Atención a Clientes, Ejecutivo de Producto, Ejecutivo de

⁷⁷ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Enero 10 del 2006.

Competencia, porque deciden quien es la persona que va a obtener un nuevo nivel. De igual manera las relaciones de poder juegan un papel importante en la designación de un nuevo nivel para alguien, ya que los responsables buscan entre su circulo de amigos para promoverlos, entre más favores hayan recibido los Gerentes se sienten más comprometidos a renivelarlos. Dicho grupo de seleccionados se identifican con sus Jefes y con el Instituto por las facilidades que les da para realizar su trabajo y su buena remuneración económica. No obstante, el resto de jefes de proyecto y especialistas que han intentado subir de nivel sin conseguirlo, comienzan a perder la identidad, primero, hacia el Instituto porque no les da las herramientas claras para ascender y realizar su trabajo eficientemente; segundo, hacia los mandos medios, pero en menor medida, ya que al ser parte de su negocio se llegan a identificar con ellos.

E. Normas y valores institucionales.

El 80% de los jefes de proyecto opinan que los valores ayudan a que el personal se identifique con la institución y les permite tener un criterio homogéneo para realizar su trabajo. También los valores son parte fundamental e indispensable, para el desarrollo de los proyectos, ya que de esta manera las personas actúan de manera transparente y responsable.

Los jefes de proyecto también comentaron que los valores institucionales⁷⁸ están enfocados a que se trabaje con los estándares de calidad. Al respecto un Jefe de Proyecto menciona: “Los valores se encuentran en los procedimientos de calidad y el código de ética, tengo confianza en que se lleven a cabo. Pero en el IMP nos falta difusión, cuando nos enteramos de algo es en radio-pasillo”.⁷⁹ Los valores no asimilados por el personal del Instituto debido a que no se tienen claro los parámetros que hay que seguir para trabajar con calidad, por lo que no generan ningún tipo de identidad hacia la Institución, al no ser entendidos por el personal.

El problema general no está en los valores, porque se pretende que en el IMP se trabaje de manera transparente y homogénea, sino en los medios de difusión que utilizan para hacerlos llegar al personal. Un Jefe de Proyecto

⁷⁸ Los valores institucionales son: Excelencia; trabajo en equipo, identidad y lealtad, integridad y congruencia, mejora continua. Innovación y creatividad; conocimiento, actitud para escuchar y aprender. Orientación al negocio; espíritu orientado al cliente, liderazgo, competitividad y competencia. Plan estratégico institucional. 2002-2006.

⁷⁹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 22 del 2005.

comenta: “no hay un buen mecanismo para que la gente interiorice los valores institucionales. Puedo leer algo y no entender nada. No hay una inducción, la gente no los asimila porque no les interesa. En una empresa privada casi se los tatúan pero aquí no”.⁸⁰ Esta opinión la comparten casi todos los jefes de proyecto, ya que ellos pueden leer los valores fácilmente, por medio de Intranet, un libro o un cartel. La información por si sola no les dice nada, porque no saben como aplicarlo al desarrollo de los proyectos y que beneficio van a obtener al hacerlo. Dicha situación propicia que haya un desconocimiento de la utilidad de los valores, por lo que no se identifican con la institución. También, parte de la molestia surge debido a que sólo alguna parte del personal pudo asistir a cursos para interiorizar y llevar a la práctica los valores, por lo que el grupo que no acude a los cursos, no se identifica con el Instituto, porque no es homogéneo con el personal. Las relaciones de poder están claramente marcadas, porque el personal que acude a los cursos de manera inmediata es el que tiene buena relación con los mandos medios y son los que siempre reciben todos los beneficios institucionales.

El 20% de los jefes de proyecto consideran que no son útiles los valores y no los toman en cuenta cuando desarrollan un proyecto. Opinan que tienen buena intención las campañas de difusión de los valores, son modas implantadas por cada Director General, por lo que cambian frecuentemente y no los pueden interiorizar. Cuando se están acostumbrando a ciertos valores, estos cambian rápidamente. Siempre hay adecuaciones tanto estructurales como en los procedimientos y valores. Aunado a esto, los jefes de proyecto mencionaron que los mandos medios no tienen valores, no conocen de manera clara los que están promoviendo los Directivos del IMP; por eso, al no llevarlos a la práctica ellos, los demás empleados no lo realizan. Este grupo de jefes de proyecto no se identifica, ni con los valores, ni con la institución, ya que no tienen claro hacia donde va y como hay que trabajar (bajo que normas, procedimientos), con que valores y la calidad que requieren para realizar su trabajo. Los principales valores que mencionaron los jefes de proyecto son: “dar servicio y atención al cliente, la honestidad, el trabajo en equipo, innovación de nuevos productos, el respeto, la confianza, la lealtad a la

⁸⁰ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Diciembre 20 del 2005.

institución”.⁸¹ Derivado de esto podemos mencionar que se promueve por parte de la institución, la identidad y la lealtad hacia ésta, pero en la práctica estos valores se olvidan rápidamente, ya que por cualquier tipo de cambio que no sea grato para los involucrados, se empieza a generar un sentimiento de incertidumbre y alejamiento hacia la institución, lo que trae consigo que el personal no se identifique.

El problema principal que mencionan los entrevistados con respecto a los valores institucionales, es que tienen poca difusión y aunado a esto hay cambios constantes en la administración, lo que provoca que no se adapten rápidamente a la nueva forma de trabajo. Es necesario volver a interiorizarlos y el personal deja de importarles y trabajan con los procedimientos que a ellos mejor les agraden y convengan. Además es muy frecuente que los jefes de proyecto opinen que con el cambio de estructura se incrementaron las normas institucionales, ya que tienen que realizar muchos trámites institucionales para que un proyecto se apruebe. Un Jefe de Proyecto comenta:

Tenemos que realizar la propuesta técnico-económica, buscar personal y contratarlo, tomar en cuenta los materiales a ocupar, negociar con el cliente la propuesta. Después se espera a que en el IMP se autorice el proyecto y comience su ejecución, además todos los pasos anteriores deben estar plasmados en un jurídico.⁸²

Lo antes mencionado por el Jefe de Proyecto, son los pasos que se deberían de seguir para poder desarrollar un proyecto. Dicha situación propicia molestia entre los jefes de proyecto que tienen que realizar estos trámites, porque lo consideran una pérdida de tiempo. En la estructura anterior los proyectos se empezaban a realizar con una autorización verbal, no implicaban estos procedimientos. Cabe mencionar que en el IMP muchos jefes de proyecto pueden dejar de lado la realización de dichos trámites y con sólo la autorización por escrito, comienzan a realizar el proyecto que proponen. Esto se debe a que tienen buenas relaciones personales y de poder con los mandos medios, les resulta fácil no realizar los procedimientos y obtienen su fin principal que es desarrollar los proyectos lo más rápido posible. Debido a que

⁸¹ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 18 del 2005.

⁸² Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Octubre 18 del 2005.

sólo algunos jefes de proyecto pueden saltarse los procedimientos institucionales, la molestia surge principalmente porque no mantienen buenas relaciones y tienen que seguir todas las indicaciones como se plantean. Dicho grupo no se identifica ni con los mandos medio, ni con la institución, con los primeros porque se sienten desprotegidos y no reciben su apoyo, con la Institución porque los procedimientos que implementaron son tardados y dificulta su trabajo. El grupo de jefes de proyecto que reciben el apoyo del Gerente, se identifica tanto con los mandos medio, como con el Instituto, porque no se enfrenta a problemas administrativos. Las relaciones de poder que mantienen estos jefes de proyecto con los mandos medios influyen de manera directa en la generación de identidad, por los beneficios que obtienen, además son promovidos para obtener un mejor nivel en el tabulador y para que reciban reconocimientos.

El 30% de los entrevistados considera que las normas son importantes para tener un orden a la hora de trabajar, además de que son principios básicos y procedimientos para desarrollar los proyectos con rapidez y calidad. Las normas institucionales son indispensables para que el Instituto trabaje de manera transparente y clara, además de que homogeniza sus actividades, al realizar los mismos procedimientos. Por ejemplo, con respecto a la solicitud de material, todos los jefes de proyecto deberían de realizar los mismos procedimientos para que se les entregue el material, por lo que el favoritismo no debería de existir, para ciertos grupos, competencias o negocios. No obstante, las relaciones de poder que mantienen los mandos medios con algunos jefes de proyecto, les permite que los trámites sean más sencillos, la respuesta a sus solicitudes es inmediata, nuevamente las normas institucionales son infringidas. Son favorecidos, al otorgarles de manera indirecta más poder, sus colegas tratan de mantener buenas relaciones y ayudarlos cuando se lo requieren, con el fin de obtener un beneficio posteriormente.

Para algunos jefes de proyecto los nuevos procedimientos son más tardados, por lo que se retrasa el desarrollo de los proyectos. Otro grupo de jefes de proyecto opinan que cuando se planean las cosas, no tienen contra tiempos, el sistema les permite que las cosas fluyan. De antemano son concientes de los tiempos aproximados que les puede tardar solicitar material,

recibir una firma para que les autoricen el presupuesto, etcétera; es cuestión de adaptarse a los nuevos procedimientos y aunque no se reciba ayuda de los Gerentes los proyectos pueden salir en tiempo.

El 70% de los jefes de proyecto opinan que las normas institucionales, les dificultan y retrasan su trabajo, dicha situación provoca molestia porque en el IMP frecuentemente se cambia la estructura, por lo que las normas y los procedimientos también. Un Jefe de Proyecto argumenta: “Las leyes y normas que hay en el Instituto son muy rígidas, no nos ayudan mucho, yo creo que por querer agilizar las cosas, la normatividad provoca retrasos, y mi trabajo no se hace eficiente, creo que se debería de hacer una revisión para que no sean tan rígidas y se pueda avanzar más rápido los proyectos”.⁸³ En general la opinión principal es con respecto a las trabas que tienen cuando requieren material, porque consideran que antes las cosas eran más fáciles y ahora en lugar de ayudarlos los perjudican. Existe una resistencia al cambio estructural porque pierden poder, no controlan los elementos necesarios para realizar su trabajo, dependen de otras personas para tener los recursos de su proyecto, lo cual da poder a dichas personas. También hay pérdida de poder por parte de los jefes de proyecto, hacia su equipo de trabajo, ya que al enfrentar dificultades los especialistas que tienen mejores relaciones que ellos suelen conseguir los materiales más rápido, obteniendo más poder que el Jefe de Proyecto.

⁸³ Entrevista realizada con Jefe de Proyecto. Noviembre 24 del 2005.

Conclusiones

Es evidente la resistencia por parte de los jefes de proyecto a aceptar el cambio de estructura, debido a que ella propicia que tanto su poder como otros beneficios que podían mantener en la estructura departamental se vean afectados. Asimismo, aunque los cambios estructurales ya han sido puestos en práctica, realizan una serie de acciones informales mediante las cuales buscan reproducir la estructura anterior; particularmente buscan jefes y mantener estable a su equipo de trabajo. Esto provoca que la estructura no sea respetada y la mayoría de las actividades relacionadas con los proyectos, sean informales.

El poder informal de los jefes de proyecto se sustenta en su prestigio, estatus o experiencia. Los especialistas reconocen estos elementos otorgándoles poder, el cual facilita la realización de sus actividades tanto formales como informales. Además, los mandos medios, también delegan poder a los jefes de proyecto, con el objetivo de que los proyectos se desarrollen de manera eficiente.

Podemos decir que el poder formal e informal conviven en la nueva estructura, ya que existen ciertas actividades –relacionadas con el ejercicio del poder, como la búsqueda de jefes por parte de los jefes de proyecto- que no se han abandonado. Por ello el cambio en la estructura –de ser vertical a horizontal- no es completo, porque subsisten relaciones de poder provenientes de la estructura anterior; es decir, encontramos una tendencia a mantener la estructura anterior aun cuando ésta sea más jerárquica.

Los jefes de proyecto tratan de reproducir la cultura autoritaria que había en la estructura departamental, manteniendo ciertos rasgos culturales que configuraron tanto las relaciones de poder, como la identidad. Esta situación que se ubica en los procesos de resistencia cultural, no sólo es propiciada por sus intereses, sino avalada por los mandos medios, quienes permiten que exista, al darles a ellos las facilidades para que no se respete la estructura proyectizada.

Los directivos afirman que la estructura proyectizada es la mejor para organizar el trabajo en el IMP. Los jefes de proyecto al tratar de alcanzar la

eficiencia solicitada, buscan alternativas para obtener más rápido los medios materiales necesarios para su trabajo o buscan mantener inamovible su equipo de trabajo. Esto facilita el mantenimiento de las relaciones de poder.

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

		¿LA RELACION QUE MANTIENE CON GAC FACILITA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	46.16% 12	50% 13	3.84% 1	26
	INGENIERIA DE PROYECTOS	50% 4	37.5% 3	12.5% 1	8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	63.6% 7	27.3% 3	9.1% 1	11
	CAPACITACION	66.6% 2	33.4% 1	0	3
	INGENIERIA DE PROCESO	73.6% 11	19.8% 3	6.6% 1	15
Total		57.15% 36	36.51% 23	6.34% 4	63

Esta tabla muestra que el 57.15% de los jefes de proyecto opinan que la relación que tienen con el Gerente de Atención a Clientes facilita el desarrollo de sus proyectos, además los negocios más chicos tienen mayores facilidades. Debido a que pueden estar en constante comunicación.

También existe un vacío de poder notorio. Los Gerentes de Atención a Clientes, los Ejecutivos de Producto y los Ejecutivos de Competencia, suelen evadir algunas de sus responsabilidades cuando un Jefe de Proyecto les solicita intervenir para solucionar obstáculos que se presentan al proyecto, argumentan que eso no les corresponde a ellos y lo envía a solicitar apoyo a otro Ejecutivo. Únicamente cuando el Jefe de Proyecto mantiene relaciones de subordinación con cualquiera de estos tres actores, es cuando obtiene el apoyo solicitado; es decir, *estas relaciones le garantizan la obtención de cualquier requerimiento que tenga su proyecto y algunos beneficios adicionales*; por ejemplo, mantener un equipo fijo de trabajo, y de manera indirecta, obtener más poder que cualquier otro Jefe de Proyecto.

Los jefes de proyecto que son favorecidos por los mandos medios, se enfrentan a pocos problemas administrativos. Sus proyectos se realizan en los lapsos de tiempo establecidos; las responsabilidades que tienen son menores,

porque cuentan con el respaldo de éstos; cuentan con los medios y facilidades para controlar mejor a sus especialistas; y tienen una carga de trabajo menor.

Los jefes de proyecto también son exigidos con metas, las cuales se relacionan con calidad y rentabilidad de los proyectos. Ello propicia que se vean obligados a solicitarles algunos favores especiales a los mandos medios, por lo cual se generan relaciones de dependencia. De antemano dichos Jefes saben que tendrán que responder a las solicitudes que les pidan posteriormente los Ejecutivos, para seguir obteniendo beneficios. Por ello las relaciones de poder se mantienen y se renegociación constantemente.

A los especialistas también se les exige su máximo esfuerzo al interior del equipo de trabajo, por lo que obedecen al Jefe de Proyecto en sus solicitudes, para mantenerse en proyectos futuros con éste y, con ello, legitiman el poder de dicho Jefe. Por esta razón, las relaciones de subordinación se mantienen y reproducen al realizar sus actividades cotidianas.

El prestigio y el estatus son los elementos más significativos para que un Jefe de Proyecto obtenga poder, se identifican con la organización cuando dicho poder es legitimado por los mandos medios.

Las relaciones de poder marcan la identidad. Los jefes de proyecto que se relacionan de manera directa y cercana con los mandos medios, obtienen los mayores beneficios que les brinda la Institución; acuden a cursos de capacitación; tienen facilidades cuando requieren material; son promovidos constantemente para que aumenten de nivel y reciben reconocimientos institucionales. Bajo estas condiciones se identifican más fácilmente con la institución y con los mandos medios.

Al lograr mantener un equipo fijo de trabajo y en las prácticas cotidianas se generan relaciones poder. Los especialistas que tienen facilidades para desarrollar su trabajo, se identifican con la Institución, su jefe de proyecto y los mandos medios de su negocio.

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

		¿SE CONSIDERA IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?		Total
		SI	NO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	92.3% 24	7.7% 2	100% 26
	INGENIERIA DE PROYECTO	87.5% 7	12.5% 1	100% 8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	100% 11	0	100% 11
	CAPACITACION	100% 3	0	100% 3
	INGENIERIA DE PROCESO	93.4% 14	6.6% 1	100% 15
Total		93.6% 59	6.34% 4	100% 63

El 93.66% de los encuestados comentaron sentirse identificados con la institución por todos los beneficios que obtienen en ella. Los elementos más significativos que construyen la identidad organizacional son: el estatus, la experiencia, beneficios económicos, promoción de nivel, así como obtener algún reconocimiento y el pago de cursos de capacitación. Existe una valoración de los conocimientos que posee un Jefe de Proyecto y se le reconoce colectivamente. Esto constituye una forma de motivación, de identificación organizacional y les valida y legitima poder.

¿A QUE NIVEL DE TABULADOR PERTENECE? * ¿QUE OPINA DE LOS CONCURSOS POR PUESTOS EJECUTIVOS O GERENCIALES?

Count		¿QUE OPINA DE LOS CONCURSOS POR PUESTOS EJECUTIVOS O GERENCIALES?								
		CREEN QUE ESTAN DESIGNADOS, ES PURO TRAMITE	NO CONFIAN EN LOS CONCURSOS	LOS CONSIDERAN UNA MEDIDA EFICIENTE Y ABIERTA	CREEN QUE SON SANOS CUANDO SON OBJETIVOS Y CLAROS	OTRO	6	NO SABE	NO RESPONDIO	Total
¿A QUE NIVEL DE TABULADOR PERTENECE?	C-26	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	C-28	10	1	1	2	0	1	0	0	15
	C-30	2	1	2	1	1	0	0	0	7
	C-32	2	1	0	0	0	0	0	0	3
	C-34	12	6	0	2	3	0	0	2	25
	C-36	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	C-38	5	3	0	0	0	0	0	0	8
	OTRO	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	99	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Total		33	12	3	5	5	2	1	2	63

El 52% de los encuestados opinan que los concursos por puestos gerenciales son sólo ficción, ya que los únicos que obtienen dichos puestos son los jefes de proyecto que mantienen buenas relaciones con los mandos medio y altos. Los concursos no son transparentes, ni honestos. Por lo tanto las

relaciones de poder que mantienen éstos son determinantes a la hora de elegir un nuevo Gerente o Ejecutivo.

Otro referente significativo para la construcción de la identidad de los jefes de proyecto es la relación y convivencia con su equipo de trabajo y con los mandos medios. Las relaciones interpersonales y de poder que tienen lugar en la dinámica de trabajo son fundamentales en la generación de la identidad. También son un factor en la transformación de la identidad organizacional. Cuando estas relaciones son positivas y les generan beneficios, se sienten identificados con el Instituto, pero cuando las relaciones son negativas y les propician problemas, la identidad se deteriora.

¿A QUE NEGOCIO PERTENECE? * ¿SE IDENTIFICA CON SU GRUPO DE TRABAJO?

		¿SE IDENTIFICA CON SU GRUPO DE TRABAJO?			Total
		SI	NO	NO RESPONDIO	
¿A QUE NEGOCIO PERTENECE?	EXPLORACION Y PRODUCCION	88.5% 23	11.5% 3	0	100% 26
	INGENIERIA DE PROYECTO	75% 6	12.5% 1	12.5% 1	100% 8
	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	72.72% 8	9.1% 1	18.18% 2	100% 11
	CAPACITACION	100% 3	0	0	100% 3
	INGENIERIA DE PROCESO	86.8% 13	6.6% 1	6.6% 1	100% 15
Total		84.14% 53	9.52% 6	6.34% 4	100% 63

El 84.14% de los encuestados opinaron que se identifican con su equipo de trabajo, mantienen una buena relación y logran mantener un equipo estable porque su personal no rota a otros proyectos. Las líneas de autoridad son respetadas, por lo que las relaciones de poder son estables y difícilmente hay una lucha por el poder. En estas condiciones los jefes de proyecto pueden delegar responsabilidades a algunos especialistas.

Existe una opinión generalizada entre los jefes de proyecto, la cual indica que el Gerente de Atención al Cliente es la única figura que se preocupa por el desarrollo de los proyectos. Los jefes de proyecto que mantienen relaciones interpersonales, de subordinación y de poder con los Gerentes se identifican con éste.

En el IMP existe un discurso impulsado por la administración, en el cual se plantea a la identidad en un conjunto de valores y normas establecidas. La

cuestión es que dichos valores y normas no son transmitidos claramente a los empleados del Instituto, por lo que no son elementos significativos generadores de identidad. La identidad es reconfigurada por los beneficios derivados de mantener relaciones de poder con los mandos medios y altos.

La mayoría de los entrevistados considera que los valores institucionales son sólo un intento de la administración para fomentar la transparencia, la ética y la calidad al desarrollar un proyecto. El comentario más generalizado, hace referencia a que los valores se aprenden en la familia, no en la institución. Los entrevistados mencionaron valores “morales”, no institucionales. Al implementarse y difundirse los valores, se provocó que los jefes de proyecto al llevarlos a la práctica, estableciera relaciones de poder con los mandos medios, con el objetivo de llevar a la práctica dichos valores, sin que fueran una carga de trabajo extra.

Las normas institucionales, desde la perspectiva de los jefes de proyectos, son burocráticas y les causan más trabajo, aunque las consideran necesarias por ser mecanismos de control que se intenta establecer para todo el personal. Pero los jefes de proyecto que mantienen buenas relaciones con los mandos medios y pueden saltarse las normas y opinan que no existe ningún problema al realizar su trabajo y se sienten identificados con el Instituto.

Por último los jefes de proyecto comentaron que no existe un reconocimiento institucional de su trabajo, por lo que no se identifican con la Institución, con los mandos medios, ni con su equipo de trabajo. Las relaciones de poder que mantienen son coercitivas (no de estatus o prestigio) y no obtienen ningún beneficio de dicha situación.

Bibliografía

- Aguado, Jose Carlos y Portal, María Ana, 1991, *Tiempo, espacio e identidad social*, en *Identidad revista de Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana, año 1, núm 2, México.
- Ceballos Gacibay, Hector, 1988, *Foucault y el Poder* México: Premio.
- Couzenes, David, 1989, *Foucault Hoy*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foucault, Michel, 1983, *El discurso del Poder*, México: Folios.
- Giglia Angela, Garma Carlos, De Teresa Ana Paula (compiladores), 2007, *¿Adónde va la antropología?*, México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Antropología.
- Gledhill, Jhon, 2000, *El poder y sus disfraces: perspectivas antropológicas de la política*, México: Bellaterra.
- Leyva Solano, Xochitl, 1993, *Poder y desarrollo regional: Purúandiro en el contexto norte de Michoacán*, México: Colegio de Michoacán.
- Marion, Marie Odile, (coord), 1995, *Antropología Simbólica*, México D.F.: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Parsons, Talcote, 1984, *El sistema Social*, Madrid: Alianza Editorial.
- Toness, Odif Alf, 1969, *Relaciones de poder en un barrio marginal de Centroamérica*, Guatemala: Jose de Jose de Pineda Ibarra.
- Tejera, Hector, 2005, *Cultura, resistencia cultural y cambio organizacional: una propuesta teórico-metodológica*. (Fotocopiado).

Suplementaria

- Arraes, Miguel, 1971, *Brasil: pueblo y poder*, México: Era.
- Campbell, Joseph, 1991, *El poder del mito*, Barcelona: Emecé.
- Mann, Michael, 1991, *Las fuentes del poder social*, Madrid: Alianza.
- Mintzberg, Henry, 1992, *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel.
- Varela, Roberto, 2006, *Expansión de sistemas y relaciones de poder*, México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Antropología.
- Weber, Max, 1997, *Estructura de Poder*, Buenos Aires: Pléyade.

