



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES
EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.
UN TRAYECTO A LA ERA DIGITAL.**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
DAVID REGIS MEJÍA

ASESOR: MTRD. RAFAEL AVILA GONZÁLEZ

México, D. F. 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi familia:

Por haberme brindado su apoyo siempre, agradeciendo principalmente a mis padres Miguel Angel y Arcelia; a mis hermanos Angélica, Omar y Miguel; a mis abuelos Maria, Ramón, Esperanza y Leopoldo, así como a mi tía Bertha Márquez. A todos ellos por confiar en mí y estar conmigo en todo momento.

A mis amigos:

De casa (incluyendo a todos los sinérgicos y especialmente a mi buen amigo Gabriel Aguilar), de la Universidad sobre todo a mi asesor Rafael Avila y demás compañeros de la FCPyS), del IMP (al Ing. Jaime Aguirre, Adolfo Espíndola, Francisco Juárez y demás amigos), así como a la Sra. Margarita González y Familia; por su invaluable amistad y consejos.

Instituciones:

A la Universidad Nacional Autónoma de México, Fundación UNAM, Fundación Telmex y al Instituto Mexicano del Petróleo. (Agradecimiento especial a la Lic. Guadalupe Gamietea Domínguez y al Ing. Jaime Aguirre Hernández por su orientación en cuanto a la información relacionada con el IMP; así como a mi asesor, el Mtro. Rafael Avila González por su invaluable asesoramiento para la realización de esta tesis).

Indice

Introducción	1
1. El término audiovisual y las nuevas tecnologías	19
1.1. Sobre el término audiovisual	21
1.2. La teoría "V" de los medios audiovisuales	23
1.3. La tecnología en los medios de comunicación	26
1.3.1. Conceptos básicos de las nuevas tecnologías	26
1.3.2. La computadora y los medios de comunicación digitales	31
2. Los medios y las organizaciones. Un aspecto de la comunicación organizacional	33
2.1. Las organizaciones y la comunicación	36
2.2. El área de comunicación interna	38
2.3. Un repaso por las teorías de las organizaciones	48
2.3.1. La escuela clásica	48
2.3.2. La escuela de relaciones humanas	51
2.3.3. La escuela de los sistemas sociales	53
2.4. Los medios de comunicación dentro de las organizaciones	55
3. El Instituto Mexicano del Petróleo	59
3.1. Transición y consolidación	61
3.2. Base Organizativa del IMP	67
3.2.1. La razón institucional	67
3.2.1.1. Misión	68
3.2.1.2. Visión	68
3.2.1.3. Valores	68
3.2.1.4. Objetivos Estratégicos	70
a) Básicos	70
b) Subsidiarios	70
3.2.1.5. Compromisos Institucionales	71
3.2.2. Organigrama Estructural y funcional	72
a) Investigación y desarrollo	73
b) Atención a clientes	73
c) Negocio basado en soluciones	74

d) Competencias institucionales	74
3.2.3. Programas estratégicos	76
3.2.4. Programas de investigación	78
3.3. Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas	81
3.3.1. Misión, visión, objetivos, valores y compromisos	82
3.3.2. Organigrama Gerencial	84
3.4. Área de Medios audiovisuales	85
3.4.1. Organigrama funcional	86
4. Problemática del área de Medios audiovisuales	87
4.1. El área de Medios audiovisuales en su entorno organizacional	90
4.2. Recursos humanos y materiales	101
4.3. Servicios del área de Medios audiovisuales: fotografía, audio y video. Áreas de oportunidad y obstáculos	110
4.4. Diagnóstico	118
5. Propuestas para el mejoramiento del área de Medios audiovisuales	119
5.1. Una estructura gerencial sólida	122
5.2. Ideas para la conformación de un Plan de Trabajo eficiente	127
5.3. Propuestas para la reestructuración del área de “Audio y Video”	131
Conclusiones	137
Apéndices	145
Apéndice I Herramientas metodológicas	147
Apéndice II Decreto de creación del IMP	149
Apéndice III Entrevista al Gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas	163
Apéndice IV Disposiciones y definiciones Generales de los capítulos del Clasificador por Objeto de Gasto 2002 del Instituto Mexicano del Petróleo	172
Bibliografía	175
Hemerografía	179
Internet	179
Talleres, seminarios y entrevistas	179

Introducción

Introducción

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), cuenta con varias áreas que lo conforman, dentro de éstas, hay una que depende directamente de la Dirección General por su importancia dentro de la vida institucional; la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas; la cual se integra a su vez por otras áreas entre las que se encuentra el área de Medios audiovisuales.

Los medios audiovisuales pueden ser de gran ayuda para el Instituto si se les maneja apropiadamente; para lograrlo, es necesario dejar de considerarlos como un lujo para que sean aprovechados como una herramienta estratégica de comunicación, tanto para la investigación científica que se realiza dentro del IMP, como para el desarrollo institucional.

De aquí se desprende el problema de investigación ¿Posee un valor estratégico para el desarrollo del Instituto Mexicano del Petróleo el uso eficiente de los medios audiovisuales?

Para llegar a tal punto ha sido necesario el respaldo teórico, en el cual se ha repasado la evolución tecnológica de los medios audiovisuales, así como los fundamentos básicos sobre comunicación organizacional, además de dar a conocer como está conformado el Instituto Mexicano del Petróleo; con la intención de comprender la importancia de los medios audiovisuales dentro de una organización.

Por otra parte, en el estudio de campo fue necesario realizar la investigación y el análisis de la problemática del área de medios audiovisuales durante un periodo aproximado de diez meses, cubriendo de enero a octubre del 2002.

Para llevar a cabo este estudio, fue necesario hacer un seguimiento de las unidades de observación, así como de las técnicas e instrumentos de investigación; para plasmar de la mejor manera posible la problemática que vive el área de Medios audiovisuales en la actualidad.

Las unidades de observación que se han tomado en cuenta para esta investigación son: el área en su entorno organizacional, recursos humanos y materiales, así como los servicios del área de medios audiovisuales.

Es conveniente explicar que el área de audiovisuales forma parte de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, la cual a la vez depende de la Dirección General del Instituto Mexicano del Petróleo, por lo que es de vital importancia el estudio del entorno que rodea a dicha área. En lo que respecta a los recursos humanos y materiales, fue necesario su estudio debido a la necesidad de dar a conocer las grandes carencias que se tienen y que obstaculizan el buen desempeño de audiovisuales; lo cual se refleja en la última unidad de observación que es la referente a los servicios.

La importancia de estas unidades de observación radica en su contribución para exponer la situación actual en la que está inmersa dicha área. El tiempo en el que se llevó a cabo la observación de estas unidades, se realizó del 30 de julio al 2 de octubre del 2002, registrando los días miércoles de cada semana; registrando además, todos los hechos considerados como importantes por sus implicaciones o significados para este proyecto.

Querer hacer una investigación sobre el área de Medios audiovisuales del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), nace de la inquietud de contar con una herramienta estratégica eficiente que contribuya en el desarrollo organizacional, fortaleciendo la imagen institucional y ayudando a difundir los logros corporativos y científicos.

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo proponer la reestructuración del área de Medios audiovisuales para el mejor desempeño de la comunicación en beneficio del Instituto Mexicano del Petróleo, por lo que se podrá observar, a lo largo de los cinco capítulos que conforman esta tesis, un desarrollo teórico y de campo que tiene como intención exponer la problemática de dicha área y sus posibles soluciones con base en los resultados obtenidos.

La intención primaria de esta investigación ha sido la de explicar el entorno teórico y de campo en el que se mueven el área de Medios audiovisuales. Para situarla adecuadamente, se ha trabajado sobre la definición de este tipo de medios, además de tratar el tema de la informática y tecnología, así como de la comunicación organizacional y las tres escuelas más importantes en el estudio de los procesos organizacionales, con la finalidad de comprender dos puntos medulares: por un lado la importancia de los medios audiovisuales en la sociedad actual y su rápida evolución tecnológica y por el otro, el estudio de las organizaciones a fin de observar su funcionamiento y conformación.

Dentro de esta investigación se han usado tres corrientes metodológicas que son identificadas dentro de las escuelas antes mencionadas (clásica, de relaciones humanas y de los sistemas sociales), pertenecientes a las teorías de las organizaciones, en donde el funcionalismo, el estructuralismo y la teoría de los sistemas (dentro de las organizaciones) cobran relevancia por ser pilares fundamentales del estudio organizacional y donde, se han considerado los tres tipos de corriente por interactuar entre estos, es decir, todos ellos coexisten en el seno de cualquier organización.

Si bien es cierto que cada organización tiene sus propias formas de trabajar y son tan diversas que la teoría no puede hablar de ellas afirmando al cien por ciento cómo deben ser, también es verdad que hay aspectos generales básicos que hablan de las diferentes formas de funcionar de cada una.

Por todo lo anterior, la presente investigación busca demostrar que el uso eficiente de los medios audiovisuales posee un valor estratégico para el desarrollo de una organización como lo es el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), el cual se logrará con la infraestructura necesaria; por lo que se tiene que tomar en cuenta que el uso inadecuado de los medios disponibles en esta institución constituye una importante área de oportunidad para apoyar, orientar y mejorar el desarrollo organizacional del IMP.

Para llegar al estudio de la problemática planteada, se optó por crear un universo de conocimiento teórico que fuera de lo general a lo particular, englobando los elementos necesarios para la comprensión del tema.

Primeramente se habla sobre el término audiovisual, en el cual se trata de aclarar la percepción que se tiene de este concepto con la intención de observar la evolución y el impacto social que han tenido a partir del desarrollo de los medios fotomecánicos y eléctricos. Por esta razón se incluyó el modelo de la teoría “V” de Gutiérrez Espada, el cual más bien es un cronograma que muestra el rápido desarrollo de los medios de comunicación durante el siglo XIX y XX.

Debido a este modelo, se consideró necesario hablar de la tecnología en los medios de comunicación, para ver los conceptos básicos de las nuevas tecnologías y el gran avance de las computadoras hasta llegar a convertirse en metamedios gracias a la digitalización de los diversos medios: texto, fotografía, audio y video. Este avance tecnológico en los medios de comunicación ha remarcado el valor que tienen en la sociedad actual, mostrando una rápida evolución que se encuentra en una etapa de transición hacia la que se le ha denominado la “era digital” y que ocupa un lugar importante en esta investigación.

Su importancia radica en que el tema de la tecnología digital nos permite dar las bases para comprender la importancia de los medios audiovisuales, tomando como ejemplo los medios audiovisuales existentes en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP).

Esta investigación es sobre medios de comunicación dentro de un Instituto, por lo que se vuelve obligatorio hablar de la comunicación en las organizaciones planteando los elementos básicos sobre comunicación organizacional, con la finalidad de utilizarlos como una herramienta estratégica que ayude a comprender los diversos procesos comunicacionales dentro de una organización, la problemática que enfrentan, así como los aspectos generales de un área de comunicación interna y las teorías de las organizaciones en donde se nombran las tres escuelas más importantes: la clásica, de las relaciones humanas y de los sistemas sociales.

Después de este acercamiento teórico, se puede observar cómo está conformado el Instituto Mexicano del Petróleo con la intención de conocer nuestro campo de estudio y lo que dice ser dentro del marco de la comunicación formal como institución; hablando de su historia, que abarca desde el Decreto de Creación del Instituto, hasta nuestros días para pasar posteriormente al estudio de su base organizacional en donde se encuentra la misión, visión, valores, objetivos y compromisos institucionales, así como el organigrama estructural y funcional. Dentro del organigrama funcional se encuentran cuatro plataformas o líneas de acción que son: investigación y desarrollo, atención a clientes, negocio basado en soluciones y competencias institucionales; en estas últimas, las 25 competencias con las que cuenta el IMP; además de contar con programas estratégicos y de investigación.

Una vez presentado este panorama, se optó por reducir el campo y observar la conformación de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas analizando los puntos referentes a su estructura, similares a los vistos en el análisis del Instituto, en donde se habla de la función que realiza cada área de forma general, poniendo principal atención al área de Medios audiovisuales, por ser la razón de este estudio; aclarando que los datos recogidos en este capítulo fueron consultados en el Instituto Mexicano del Petróleo, por lo que toda la información pertenece a un tipo de comunicación institucional formal, oficial.

Con este proceso se cierra la parte teórica para dar lugar a la praxis, al estudio de campo. Por lo que se vuelve necesario definir los instrumentos a utilizar en el campo de acción, con el fin de saber los aspectos básicos para la aplicación de las técnicas de investigación. ¿Cómo buscar?, ¿con qué investigar? En otras palabras ¿cómo obtener información? Para llegar a este punto, existen diversos procedimientos que se pueden seguir, como el uso de las técnicas de observación y análisis documental en cualquiera de sus formas.

Para la realización de esta tesis, ha sido necesaria la utilización de algunas técnicas de investigación¹ como: la entrevista, la investigación de campo y documental; así como en el análisis y las unidades de observación, las cuales serán explicadas a continuación.

Existen dos tipos de metodología: la cualitativa y la cuantitativa. La primera se refiere, *grosso modo*, a la investigación que produce datos significativos como son las palabras habladas o escritas y la conducta observable, mientras que las mediciones cuantitativas producen generalizaciones.

¹ Información consultada principalmente en el libro de S. J. Taylor/R. Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Ed. Paidós, México, 1970.

Los métodos cualitativos de investigación son humanistas, tal como el tema, por lo que durante este proceso fue necesario involucrarse con las personas que están inmersas en el campo de investigación, llegando a conocerlas e incluso a experimentar los problemas que los aquejan dentro de la organización.

Los métodos cualitativos han permitido a la investigación permanecer cercanos al mundo empírico, por lo que es necesario hacer ajustes entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Por esta causa el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de su entorno social de investigación.

El investigador de este tipo observa todos los escenarios y personas dignas de estudio, ya que todos son a la vez similares y únicos, similares porque se desarrollan procesos sociales entre ellos de tipo general; y únicos porque a través de cada escenario o informante se puede estudiar mejor el aspecto en particular de la vida social. Como se dice, “cada cabeza es un mundo”, y es por esta razón que el estudioso de la conducta humana intenta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas.

Blumer habla de tres premisas del interaccionismo simbólico relacionado con la importancia de los significados sociales que las personas asignan a su entorno. La primera es que las personas actúan respecto a las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas personas tienen para ellas, de tal modo que las personas no responden sólo a estímulos o exteriorizan guiones culturales. Es el significado lo que determina la acción.

La segunda premisa dice que los significados son productos que surgen durante la interacción: “El significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata”².

² S. J. Taylor; R. Bogdan, *Ibíd.*, p. 24.

La tercera premisa es que los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación.

En la observación participante³, el mejor consejo que ofrece Taylor en su libro *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, es arremangarse los pantalones: entrar al campo (en este caso el IMP), comprender un escenario único (gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas) y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios (área de Medios audiovisuales).

Cualquier estudio sugiere una cantidad casi ilimitada de líneas adicionales de indagación. Hasta que uno se compromete realmente con el estudio, puede saber cuál de esas líneas será la más fructífera.

Este tipo de investigadores define su muestra de estudio sobre una base que evoluciona a medida que el estudio progresa, por lo que puede tener cambios drásticos la investigación que en un principio se había planteado. Ingresar a un escenario sugiere un proceso de manejo de la propia identidad que asegure las máximas probabilidades de obtener la confianza del personal para tener acceso a la información. Es por esta razón que el observador participante tiene que desarrollar estrategias para interactuar con los informantes.

Las decisiones éticas del observador participante son de vital importancia, ya que involucran la propia moral personal, por lo que es su obligación optar entre cierto número de responsabilidades y alternativas morales. El trabajo de campo que lleva a cabo el observador participante se mueve dentro de tres actividades principales.

³ Hablaremos de esto debido a que fue el papel que desempeñé a lo largo de un año como becario de tesis para esta investigación.

La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva, es decir, lograr que los informantes se sientan con confianza y lograr su aceptación. El segundo aspecto trata sobre los modos de obtener los datos, lo que se conoce como estrategias y tácticas de campo. El último punto, involucra el registro de datos en forma de notas de campo escritas.

A medida que el observador adquiere conocimiento y comprensión de un escenario, las preguntas podrán hacerse más directamente, centrándose en el punto medular de la investigación para, posteriormente, redondear los conocimientos del escenario y controlar la información recogida con anterioridad.

Como método de investigación, la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas que permitan incluir acontecimientos y conversaciones.

Al tomar notas de campo hay que tener cuidado de emplear términos descriptivos no evaluativos de los escenarios, las actividades y las personas. Prácticamente todos los observadores participantes mantienen entrevistas, además de analizar documentos escritos durante o a la finalización de su investigación. En esta investigación se adoptó el uso de una ficha de observación en donde se han tomado las notas de campo que se consideraron más aptas.

En esta ficha⁴, se trataron de registrar los datos más relevantes por medio de algunos lineamientos como son: evento, participantes, lugar, descripción, observaciones, fecha y hora; con la finalidad de recabar y sistematizar los acontecimientos que iban surgiendo en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas para su posterior análisis.

⁴ Esta ficha podrá ser consultada en el Apéndice I al final del trabajo.

También los documentos escritos tales como contratos, informes oficiales, comunicaciones internas, correspondencia, nóminas de salarios, archivos, etc., deben ser examinados para que ayuden a comprender los procesos organizacionales y las perspectivas de las personas que los han escrito y los emplean, así como para alertar al investigador de líneas fructíferas de investigación. Los investigadores pueden también analizar los documentos históricos y públicos con el fin de tener una perspectiva más amplia respecto a un escenario.

En cuanto a la entrevista, el entrevistador sirve como un cuidadoso recolector de datos, su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a una serie predefinida de preguntas.

En contraste con la entrevista estructurada, la entrevista cualitativa es flexible y dinámica. Entendiendo a estas últimas como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como lo expresan sus propias palabras.

Este tipo de entrevistas, usadas en esta investigación, siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El rol del entrevistador implica aprender a hacer preguntas y cómo hacerlas.

La principal diferencia entre la observación participante y la entrevista en profundidad⁵ reside en los escenarios y situaciones en los que tiene lugar la investigación.

⁵ "Por entrevista en profundidad entendemos un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, las experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora". Jesús Galindo Cáceres, *Técnicas de investigación*, Ed. Addison Wesley Longman, p. 299.

Los observadores llevan a cabo sus estudios dentro de situaciones de campo naturales teniendo una experiencia directa, mientras que los investigadores realizan los suyos en situaciones totalmente preparadas, pero cualquiera que sea el caso el entrevistador reposa sobre los relatos de otros. En el libro de Taylor se pueden apreciar tres tipos de entrevistas en profundidad relacionadas entre sí.

El primero es la historia de la vida o la autobiografía sociológica; aquí, el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que aplica esa persona a tales experiencias, en nuestro caso, se aplicó con algunos empleados del IMP, los cuales compartían sus vivencias laborales, fueran estas buenas o malas.

El segundo tipo se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, como informantes deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

El tercer tipo de entrevista cualitativa tiene la finalidad de proporcionar una gama diversa de escenarios, situaciones o personas (las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso breve de tiempo en comparación con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante).

Es importante señalar también las desventajas de las entrevistas a causa de que las experiencias de vida hacen que cada uno de nosotros tenga una percepción propia de las cosas. La veracidad del relato se reconoce siempre como una verdad fragmentaria debido a la subjetividad⁶ de los individuos, por lo que el análisis de la entrevista intenta traducir de manera verosímil lo que los entrevistados expresan y perciben de sí mismos y de su entorno.

⁶ Considero necesario remarcar que el ser humano es por naturaleza un ser subjetivo, dado las experiencias y situaciones por las que atraviesa durante su vida, lo cual lo hace un ser que comprende el mundo de una manera única y que tiene sus propias verdades.

Uno de los problemas es que la entrevista es una forma de conversación, por tanto es susceptible de producir falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de personas.

En segundo término, las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Por esta razón hay que poner atención a lo que estamos entendiendo, es decir, si es lo que la persona verdaderamente nos está diciendo. Puesto que los investigadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados.

Para la selección de informantes, es necesario que el investigador comience con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero estará dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales con el fin de llegar al tema o acontecimiento de su interés. Es muy sensato usar seudónimos para designar a personas y lugares en los estudios escritos, debido a que los riesgos son sustanciales: dificultades para los informantes u otras personas; problemas legales: auto exaltación; ocultamiento de detalles e información importante. Para tales entrevistas es necesario estar en un lugar que tenga privacidad, donde se pueda hablar sin interrupciones y que el informante se sienta relajado.

El sello autenticador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante para los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. Probablemente el mejor modo de iniciar las entrevistas, es pidiéndoles que describan, enumeren o bosquejen acontecimientos, experiencias, lugares o personas de sus vidas.

Prácticamente en todas las entrevistas se puede presentar una lista de preguntas descriptivas en las que les permitan a las personas hablar sobre lo que consideran importante, sin estructurarles las respuestas.

La guía de la entrevista no es formal, se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista, el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas; esta guía sólo sirve para recordar ciertos temas de interés para el investigador. En la entrevista cualitativa se tienen que sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que éstas les atribuyen, ése es el punto en que las entrevistas en profundidad se apartan de las conversaciones cotidianas.

Lo mismo que el observador, el entrevistador debe tomar nota de los temas, interpretaciones, intuiciones y conjeturas emergentes, gestos notables y expresiones no verbales esenciales para comprender el significado de lo que se dice. En pocas palabras, la entrevista cualitativa favorece la reflexividad del propio entrevistado en el proceso de racionalización objetiva de su vida, mediado por el contacto con el otro, el investigador intenta actuar como facilitador de esa reflexividad con fin de conocer y compartir, expresarse o manifestarse.

Para fines de esta investigación, se realizaron dos guías⁷ para entrevista, las cuales están basadas en las unidades de observación planteadas; aplicándolas al gerente y a otros funcionarios del Instituto, los cuales han sido manejados como anónimos para evitar ocasionarles algún tipo de problema.

En lo que respecta al análisis cualitativo, este tiene como objetivo describir el contenido manifiesto de la comunicación, buscando siempre la interpretación final. La información sujeta a este tipo de análisis se presenta en varias formas: verbal, escrito o en forma impresa (fotografía, cine, etc.).

⁷ Ambas guías podrán ser consultadas en el apéndice I, que se encuentra al final de este trabajo.

Se trata de analizar el material cualitativo clasificándolo, categorizándolo e interpretándolo. Sonia Comboni retoma en su libro *Introducción a las técnicas de investigación* a Bernard Berenson, quien propone algunas reglas fundamentales a seguir para el desarrollo del análisis cualitativo:

- **"Objetivo.** Los resultados no tienen que ser influidos por el momento en el cual se hace el análisis, éste puede repetirse en cualquier momento y por cualquier científico que tome como opción seguir el mismo método. Para esto es preciso definir los criterios, las categorías de clasificación, las escalas de medida, etc.

- **Sistemático.** Se debe inventariar el documento de la manera más completa posible, intentando hacer un examen exhaustivo de todos los componentes que se refieren al problema estudiado. El fin que se persigue es evitar la arbitrariedad en la retención de los elementos que sirvan de apoyo a la tesis sostenida por el investigador, desdeñando aquellos que contradigan las hipótesis establecidas.

- **Limitarse al contenido manifiesto.** El análisis se ancla en lo que se ha dicho y no en el contenido latente. El mensaje debe analizarse a sí mismo. Esto no significa que no se puedan hacer extrapolaciones sobre el contenido latente, pues uno de los objetivos de esta técnica es poner en claro aspectos escondidos, insospechados. Sin embargo, estas extrapolaciones se tienen que apoyar exclusivamente en los contenidos manifiestos.

- **Cuantificable.** El documento tiene como tarea permitir enumerar algunos elementos significativos comparando sus frecuencias de aparición. Esta última característica ha sido muy controvertida y se ha limitado al aspecto cuantitativo: cuántas veces aparece una palabra determinada en un texto y con qué frecuencia"⁸.

⁸ Sonia Comboni, *Introducción a las técnicas de investigación*. Ed. Trillas. pp. 96, 97.

El análisis cuantitativo se encarga de hacer el inventario de los elementos como son las palabras y frases (en el caso de las entrevistas) y de enumerar todos los temas, aunque éstos no tengan que ver directamente con la hipótesis. Mientras que el análisis de tipo cualitativo trata de investigar los significados, es decir trata de interpretar el contenido manifiesto de la entrevista, de buscar el significado de lo que se dijo en relación con el sistema de hipótesis.

En el cuadro siguiente se muestra la diferencia entre ambos tipos de análisis:

Análisis cuantitativo

- Inventario de temas
- Enumeración de temas
- Clasificación de los temas en categorías (temas en relación con las hipótesis temas libres)
- Cuantificación

Análisis cualitativo

- Búsqueda de significaciones
- Ensayo de interpretación objetiva
- Interpretaciones libres

Hay que tomar en cuenta en todo momento el título de este trabajo “La importancia de los medios audiovisuales en el Instituto Mexicano del Petróleo. Un trayecto a la era digital”. Razón por la que se tenían que ver forzosamente los puntos anteriores utilizando las herramientas metodológicas, a fin de comprender la importancia de estos medios y su digitalización para ofrecer una mejor calidad con procesos y costos de producción menores; así como su papel dentro del IMP y el entorno organizacional en el que se desarrolla. La teoría ha servido para sustentar este trabajo de investigación, con la intención de crear una madurez con respecto a la problemática analizada, cuya única intención es ubicar y proponer nuevas alternativas para su mejor funcionamiento con la implantación de un nuevo sistema que permita mayor flexibilidad, orden y dinamismo en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

En este trabajo de investigación se unieron varios factores que parecían muy diferentes entre sí para aterrizarlos poco a poco, hasta lograr la creación de un marco teórico que sirviera de base para cumplir el objetivo general de este estudio: “proponer una reestructuración del área de Medios audiovisuales para el mejor desempeño de la comunicación en beneficio del Instituto Mexicano del Petróleo”.

Una vez realizado el marco teórico y la investigación de campo se podrá cumplir con el objetivo planteado y pasar a las propuestas de reestructuración para el mejor funcionamiento del área de Medios audiovisuales y de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo.

Capítulo 1

El término audiovisual y las nuevas tecnologías

*El término audiovisual y las nuevas
tecnologías*

El objetivo planteado en este trabajo tiene que ver con la reestructuración del área de medios audiovisuales en el IMP, si bien este es un tema organizacional, se ha creído conveniente hacer un análisis sobre el término audiovisual y la importancia social de estos medios con la finalidad de dar a conocer en una primera instancia lo que se entiende como medios audiovisuales, así como el proceso tecnológico por el que han pasado y que se considera necesario para comprender las ventajas que ofrece la digitalización de estos en la actualidad.

1.1. Sobre el término audiovisual

Hay que tener cuidado al hablar del término audiovisual, ya que lo más correcto sería hablar de medios auditivos, visuales o audiovisuales. Por lo general el término cubre a las fotos o transparencias (estrictamente visuales), la radio (completamente auditiva), y la televisión (audiovisual). Lo que ha ocasionado que el término audiovisual no corresponda en la mayoría de los casos a lo que designa. La confusión aumenta cuando se les incluyen a las pizarras, mapas, diagramas, etcétera; apreciación que hace inútil dicho término.

Los medios audiovisuales se basan más en condiciones de recepción que en peculiaridades técnicas. Así, cine y televisión presentan grandes diferencias técnicas y los dos producen lenguaje audiovisual. La constitución del ser humano es inalterable, presenta siempre los mismos cinco sentidos, de los cuales dos, vista y oído, reciben mayoritariamente. Por tanto, las previsibles innovaciones técnicas poco influirán en la esencia de lo audiovisual. El que dicho lenguaje sea conducido a través de ondas electromagnéticas, cable, láser o cualquier otra futura tecnología influirá previsiblemente en su eficacia, pero no en su condición.

Hay que tomar en cuenta que dichos avances del lenguaje visual no habrían existido sin la experiencia técnica aportada por un medio precedente: la fotografía. Otro ejemplo es el caso de la televisión, cuya viabilidad hubiera sido imposible sin la creciente presencia de la radio, cuya identidad como medio de comunicación fue adquirida por un hecho técnico sin precedente en las telecomunicaciones, el telégrafo en 1838 y después el teléfono en 1876.

Estas invenciones dan la pauta para la definición que da Luis Gutiérrez Espada en su libro *Historia de los medios audiovisuales*, que dice: "Proponemos definir a la historia de los medios audiovisuales como el estudio en el tiempo de los medios fotomecánicos o eléctricos de transmisión o edición que facilitan mensajes auditivos o visuales, utilizados separada o conjuntamente para cumplir su función comunicativa"⁹.

Llegar a este término permite establecer una relación sucesiva entre naturaleza técnica, ámbito comunicativo y lenguaje. La naturaleza técnica presenta los siguientes niveles de clasificación: medios audiovisuales de base eléctrica y base fotomecánica, los primeros se pueden dividir entre alámbricos e inalámbricos, mientras que los segundos en imagen fija y en movimiento. Respecto al ámbito comunicativo, éste se divide en medios audiovisuales de transmisión y medios audiovisuales de edición.

Los medios audiovisuales de transmisión son los que realizan la acción de comunicar mediante el traslado de una señal, o mensaje dirigido, tanto a un destinatario particular, como a uno colectivo. En cuanto al de edición, como aquellos medios que reúnen a su público a través de la comercialización de ejemplares siempre disponibles para individuos aislados.

⁹ Luis Gutiérrez Espada. *Historia de los medios audiovisuales (desde 1926): Cine y fotografía*. Ed. Pirámide, Vol. 2, p. 23.

La propuesta de subdivisión que da Luis Gutiérrez Espada de los medios de transmisión según el destinatario daría lugar a medios de transmisión de punto a punto (destinatario particular) y a medios de difusión (destinatario colectivo).

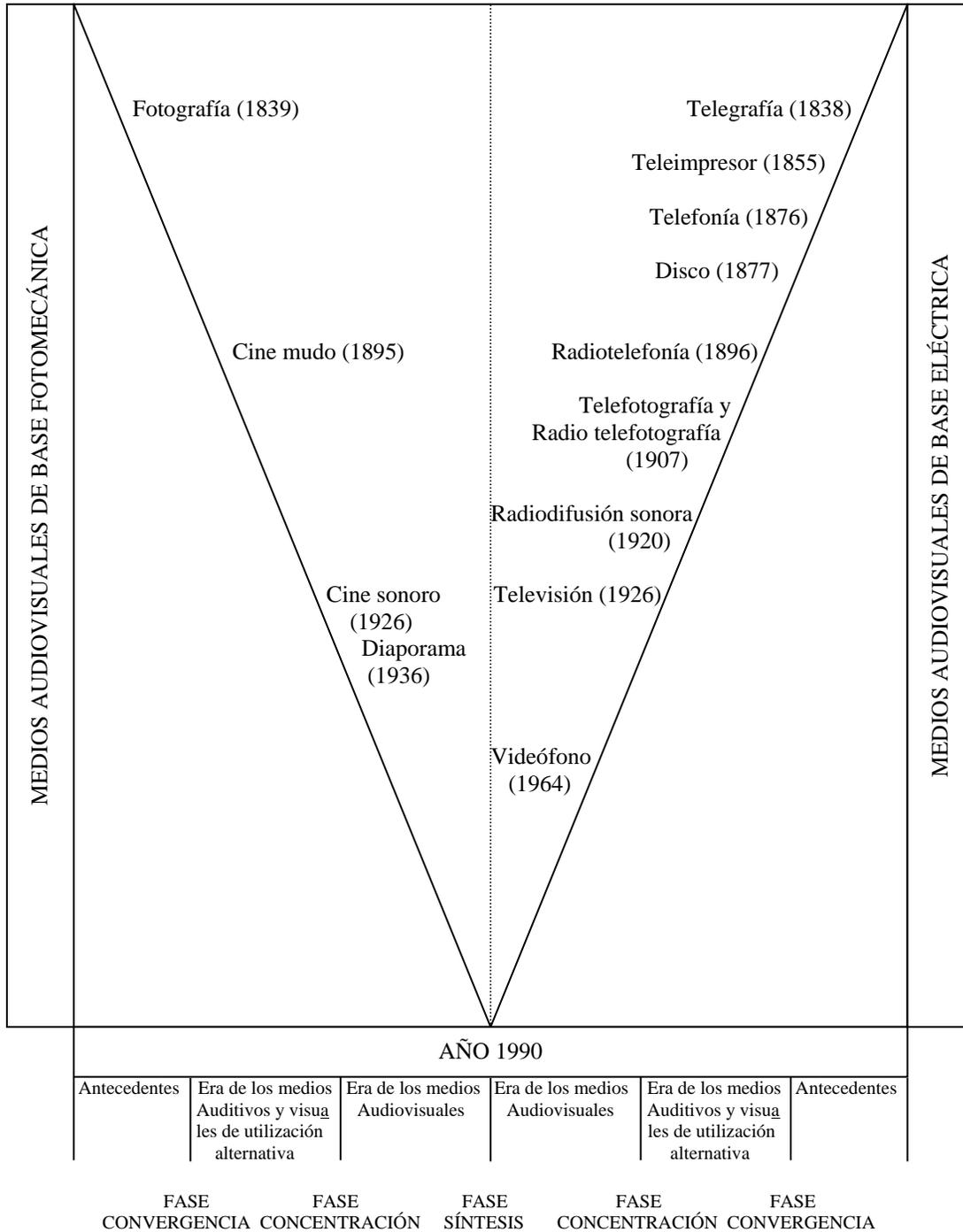
En los medios de transmisión de punto a punto, el destinatario particular del mensaje está previamente determinado y es un receptor pasivo, mientras que en los de edición el individuo es anónimo y menos pasivo, pues él determina cuándo ha de ser receptor.

En lo referente a la clasificación tradicional del lenguaje, éste se ve presentado en lenguajes básicos: el auditivo y el visual, y uno compuesto; el audiovisual. El lenguaje visual puede expresarse a través de lo escrito o lo no escrito, mientras que el auditivo puede ser verbal o no verbal; sin embargo, el audiovisual es distinto a los dos anteriores a pesar de estar conformados por éstos, ya que este conjunto nos muestra sus posibilidades de manifestación, así como las de combinación. Los medios audiovisuales no sólo poseen una dimensión histórica, pues por una parte siguen un desarrollo en el tiempo como efecto de los avances tecnológicos, y por otra, sufren una evolución. Por esta razón, a continuación se presenta la teoría de Luis Gutiérrez Espada con la intención de mostrar el desarrollo de los medios de comunicación.

1.2. La teoría "V" de los medios audiovisuales

La teoría "V" de Luis Gutiérrez Espada se llama así porque trata de conjuntar los momentos históricos que dieron paso a lo que conocemos como audiovisual, ya que la forma de la letra "V" representa a lo visual (eléctrico) y lo auditivo (fotomecánico) en cada uno de sus extremos superiores, nombrando cronológicamente cada uno de los medios que fueron surgiendo desde el siglo XIX como se muestra en el siguiente modelo:

**Modelo de la teoría "V" de los medios audiovisuales
de Luis Gutiérrez Espada**



Este modelo marca la cronología de los medios de base fotomecánica y eléctrica hasta el videófono en 1964, por lo que deja un gran vacío para los años posteriores, esto es porque sé público este libro por esas fechas. Sin embargo se ha considerado valioso el modelo antes presentado, del cual se han extraído las siguientes conclusiones:

- Los medios audiovisuales nacen en el siglo XIX como deseo del hombre de perfeccionar su forma de comunicarse.
- Su iniciación se realiza a partir de dos núcleos técnicos independientes y sin relación: el eléctrico y el fotomecánico. Incluso se podría decir que nos encontramos atendiendo a la naturaleza técnica ante tan sólo dos medios audiovisuales con numerosas ramificaciones tecnológicas capaces de producir lenguajes auditivos, visuales o audiovisuales.
- Estos dos núcleos han progresado a medida que confirmaron su capacidad para producir un lenguaje igual, el audiovisual; por lo que su aproximación es más intensa.

Esta progresión presenta tres fases sucesivas:

- a) **Fase de convergencia:** esta se aplica al periodo de los medios auditivos y visuales de utilización alternativa, donde se tiende a una convergencia de las diferentes patentes, con el fin de homogeneizar su utilización en los dos núcleos técnicos citados. El fotomecánico con una preferencia hacia el lenguaje visual y el eléctrico, hacia el auditivo.
- b) **Fase de concentración:** con el advenimiento de los medios audiovisuales, ambos núcleos ya son capaces de producir el mismo lenguaje (cine y televisión).

- c) **Fase de síntesis:** según ésta, lo audiovisual se extinguirá a causa de las nuevas formulas de simbiosis tecnológicas, principalmente con la informática, lo que produciría amplias consecuencias en el panorama de la comunicación social.

1.3. La tecnología en los medios de comunicación

El significado del vocablo griego “teckné” es saber hacer con conocimiento de causa. La tecnología, por tanto, no se reduce a la mera aplicación de técnicas adquiridas por experiencia y/o habilidad, lo que nos dejaría en el terreno de la práctica, sino que esa aplicación ha de estar basada en unos planteamientos y conocimientos teóricos por el que la técnica se integra en un plan intencional que le confiere fines específicos.

En este caso, el estudio de la tecnología ha sido aplicado al desarrollo de los medios de comunicación, por lo que se expondrá a continuación el desarrollo tecnológico de la computación que esta cambiando la relación entre los diversos medios de comunicación.

1.3.1. Conceptos básicos de las nuevas tecnologías

Se tomará como tecnología a cualquier invención que ayude a realizar tareas, ya que la tecnología se refiere (según Frederick Williams¹⁰) a la ciencia aplicada al desarrollo de las herramientas, instrumentos y otros componentes diseñados con fines prácticos. Por tanto, la tecnología de la comunicación incluye todos los objetos o dispositivos que se hayan inventado para facilitar el proceso de la comunicación humana.

¹⁰ Carlos Fernández Collado, et. al., *La comunicación humana*. Ed. McGraw-Hill. Cap. 12 “Tecnologías de la comunicación”.

Como ejemplo se pueden tomar las siguientes invenciones relacionadas con los medios de comunicación: la fabricación del papel, la impresión, el telégrafo, la fotografía, la radio, la televisión, la computadora, entre otros.

Todos estos medios de comunicación han evolucionado gracias a las innovaciones tecnológicas, principalmente las que se han dado en materia de telecomunicación e informática, incluyendo dentro de estos avances la comunicación por satélite, la telefonía moderna, nuevas formas de emisión de radio y televisión, envío electrónico de materiales escritos y audiovisuales, Internet, multimedia, entre otros.

La mayor parte de estos avances tecnológicos en la comunicación electrónica se han realizado en tres campos. El primero consiste en enviar señales de un lugar a otro por medio de sistemas de comunicación; el segundo en almacenar información compactándola y, el tercero con el uso de la computadora.

Aunque es común asociar la palabra tecnología con lo moderno, ésta en realidad se refiere a cualquier invención que se haya logrado a través de la historia, desde la rueda hasta el procesador de palabras. Las tecnologías de la comunicación son inventos que han facilitado el proceso de la comunicación humana, ayudando a extender nuestros sentidos; especialmente la vista, el oído y el tacto.

Desde la Segunda Guerra Mundial se han desarrollado tecnologías comunicacionales como nunca antes, la invención de los satélites de comunicaciones, el avance del teléfono, el cable coaxial, la fibra óptica, los discos ópticos, la digitalización de la imagen y el audio, la computación, son solo algunos de los tantos avances que se lograron en materia comunicacional.

Estas nuevas tecnologías están afectando todas las áreas de la vida moderna, desde la actividad de los gobiernos, hasta las del hogar, los negocios y actividades de ocio. El universo de la comunicación ha sido influenciado en los últimos años por la intervención de novedades técnicas que revolucionaron los medios de comunicación, sobre todo en las modalidades operativas.

Sin embargo, no fue hasta la década de los ochenta cuando se dio un gran desarrollo en la microelectrónica, lo que trajo como consecuencia la fabricación de los ordenadores personales que se empiezan a difundir ya en el entorno doméstico. Este avance cambió el modo de concebir la computadora, ya que dejó de ser vista solamente como un instrumento de transformación y tratamiento de la información, considerándola desde ese momento como un instrumento de soporte de la comunicación.

La tecnología informática, los discos ópticos, la digitalización de las señales y las fibras ópticas son elementos que tienen poco qué ver con la tecnología tradicional de los medios de comunicación clásicos (Cine, radio, prensa y TV).

Las tecnologías de la comunicación distinguen algunas herramientas que forman la base de lo que llamamos tecnologías de la información y comunicación: el correo electrónico, la multimedia interactiva, las herramientas informáticas para el trabajo conjunto, la videoconferencia, las bases de datos y el Internet.

El término multimedia se ha utilizado para abanderar cualquier tipo de productos relacionados con el tratamiento de imágenes y sonidos. El vocablo multimedia resulta redundante, ya que media significa varios medios, sería más correcto hablar de metamediums, más que de multimedia debido a la gran gama de medios que se pueden conjuntar en uno solo que es el lenguaje computacional.

Por lo general se entiende como “multimedia” cualquier sistema hardware o aplicación destinada a la integración dentro de un sistema informático de información procedente de diferentes fuentes como pueden ser audio, video, hipertexto, o cualquier otro tipo de información que un ser humano pueda captar.

Los diversos medios de comunicación pueden ser elementos o dispositivos distintos interconectados y presentarse como módulos o como único producto llamada computadora multimedia. Cada medio trabaja con documentos específicos, cada uno con su función, y si estos documentos están bien integrados, entre todos ellos forman un nuevo documento audiovisual distinto que se puede llamar “documento multimedia”.

Este tipo de documento puede tener varios puntos de entradas y salidas que están ligados unos a otros y se organizan en estructuras no lineales, es decir, el lector no va leyendo, escuchando y viendo desde el principio hasta el final, sino que el usuario decide el recorrido que quiere hacer por el documento (lo cual lo hace un medio interactivo), siempre condicionado por las decisiones tomadas por el diseñador-programador que con anterioridad determinó los lazos entre los objetos. Cualquier combinación de textos, artes gráficas, sonido, animación y video que ofrece la computadora crea “multimedia interactiva”.

También el Internet se ha vuelto una herramienta de gran importancia a nivel mundial, ya que ha logrado penetrar en todas partes. Como la mayor parte de los desarrollos tecnológicos, las redes informáticas tienen su origen en 1964 (justo hasta donde llegó el modelo de Gutiérrez Espada). Durante la Guerra Fría, Estados Unidos solicitó a la empresa Rand Corporation el desarrollo de algún sistema que permitiera el funcionamiento de las comunicaciones aún en caso de una guerra nuclear. Para conseguirlo se diseñó un sistema donde no hubiera ningún puesto central del que dependieran todos los demás, ya que éste podría ser destruido.

Este conjunto de redes de comunicación constituyó el germen de lo que conocemos como Interconnected Networks (INTERNET). La interconexión a partir de esa fecha con otras redes de todo el mundo permitía el intercambio de información y videoconferencias entre investigadores y científicos en cualquier lugar.

Paralelamente con el desarrollo militar en este ramo, en el mundo de la informática se fueron desarrollando otras redes más modestas y populares de carácter local, formadas por una computadora que servía información a cualquier otra que la solicitara.

Esta computadora, con una o más líneas de teléfono dedicadas para su acceso, se convertía en el servidor central o Bulletin Board Service (BBS), por medio de este servidor los usuarios de la zona se comunicaban entre sí e intercambiaban archivos. Todo lo que necesitaban era conectar su computadora a la red telefónica con un Modulador-demodulador (MODEM) de señal.

El desarrollo de Internet ha ocasionado que haya una gran diferencia entre este sistema y otras empresas mediáticas como las televisivas o los tradicionales medios de comunicación, ya que en este no existen dueños o gobernantes del sistema por lo que es muy difícil controlar el flujo de información que se maneja por este medio.

Actualmente hay un sinnúmero de opciones para contratar este servicio y cada día se dan más avances en cuanto a la respuesta del sistema que cada vez se torna más rápido y con millones de personas que se integran a él.

Cabe resaltar que ya es posible platicar con otra persona, no sólo por medio de texto, sino por audio e incluso por video, así como enviar imágenes. Estos avances se han dado gracias a la digitalización de estos medios.

1.3.2. La computadora y los medios de comunicación digitales

La computadora, vista desde el punto de vista de la comunicación y de sus mecanismos de funcionamiento es un “metamedium”. El definir a la computadora así, se da por su ambigüedad sustancial: por un lado describe la capacidad que tiene de contaminar otros instrumentos tecnológicos (como los referentes a la imagen y el sonido) y por otro señala la ulterioridad de estar por encima de los demás medios de comunicación y, por consiguiente, también su capacidad de poner de manifiesto sus elementos característicos desde una posición privilegiada.

Sobre la base de instalación e instrucciones, o sea entre el hardware y el software, la computadora puede aprovechar a fondo la investigación lógico-matemática y la funcionalidad del código binario. Es precisamente desde aquí, de la naturaleza lingüística de la informática, desde donde resulta posible partir para hablar de la computadora como metamedium. Como ya dijimos, el lenguaje binario es sólo un sistema de descripción de un conjunto de estados físico (Vacío/Lleno); un sistema que solo necesita dos signos: 0 y 1. Como ya se ha observado, los estados físicos son acompañados por elementos del lenguaje binario. El código binario es sencillo en su funcionamiento, pero no fácil de utilizar; mientras que los lenguajes compiladores y los de programación son fáciles, pero no sencillos.

La tecnología telefónica, radiofónica, cinematográfica, televisiva y telemática hacen posible la sofisticación de una de las actividades más naturales del hombre: la comunicación. La dificultad de comprensión que presenta la estructura de los equipos no oculta la facilidad de su uso. Pero por encima de todo esto, el impacto de la computadora determina un salto decisivo, porque la complejidad mecánica del hardware es sustituida poco a poco por la complejidad electrónica del software, a su vez sostenida sobre la paradójica sencillez del lenguaje binario. Una paradoja que es un dato relevante y profundo de todo nuevo médium.

Una de las desventajas de este sistema es que acepta, dentro de un ancho de banda permisible, cualquier forma de onda, lo que hará que las formas de onda no válidas, se validen y por tanto, el ruido no pueda detectarse en el sistema analógico. Es característico de este sistema que las degradaciones no puedan ser separadas de la señal original, por lo tanto no hay nada que hacer al respecto. Al final del proceso, la señal estará formada por la suma de todas las degradaciones introducidas en cada etapa por las que haya pasado.

El video digital es un medio alternativo de transmitir una forma de onda de video que ayuda a eliminar estas degradaciones. No hay nada más que comparar los equipos analógicos y digitales utilizando las mismas señales para darse cuenta del grado de transparencia que tienen los equipos modernos. Los equipos digitales se acercan más al ideal que los analógicos, y lo hacen a un costo más reducido y con una calidad excepcional.

Tanto imagen, como sonido, una vez que entran al campo digital se convierten en datos, ofreciendo una gran maleabilidad para poderlos manejar con más libertad que en un sistema analógico. Tiene cada vez menos sentido esperar el rebobinado de una cinta, cuando la lectura de un disco se puede realizar de forma instantánea. Las redes de comunicaciones desarrolladas para manejar datos pueden llevar perfectamente video digital acompañado también de audio a instancias indefinidas sin pérdidas de calidad.

Los equipos analógicos están siendo desplazados por los digitales, en parte debido al precio, pero sobre todo a la calidad ofrecida. La misma situación ha pasado con la aparición de los discos compactos, los cuales desplazaron a los discos de vinilo y han superado a las cintas magnéticas, a pesar de que han llegado estas últimas a un alto grado de perfección. El desarrollo del disco óptico se vio estimulado por la disponibilidad de láseres a bajo costo.

Capítulo 2

Los medios y las organizaciones.
Un aspecto de la comunicación organizacional

*Los medios y las organizaciones.
Un aspecto de la comunicación
organizacional*

Para alcanzar el objetivo planteado y proponer la reestructuración del área de Medios audiovisuales del IMP, se cree conveniente señalar algunas bases organizacionales que ayudarán más adelante a comprender la problemática expuesta en el cuarto capítulo, no sin antes recordar que se ha tomado a la comunicación organizacional solamente como un instrumento de análisis que permita plasmar de una mejor forma la investigación, razón por la cual no se profundizará en este campo de conocimiento.

Los medios de comunicación suelen ser usados dependiendo de las necesidades de quien funge como emisor de los mensajes que se desean transmitir; por lo que se estudiará el comportamiento que tienen dentro de las organizaciones, dentro de estas se dispone de diversos medios para establecer procesos de comunicación con las personas que trabajan dentro y fuera de ellas, entre los que destacan los medios escritos y audiovisuales.

Prácticamente a través de todos los medios es posible enviar cualquier tipo de mensaje, éstos pueden ser: motivacionales, informativos, instruccionales, promocionales, inductivos, entre otros; pero para que haya un uso eficiente de los medios es necesario utilizarlos a todos para lograr un mismo propósito, sin despreciar a ninguno de ellos, ya que todos forman parte importante de la comunicación en una organización.

Los medios audiovisuales no son la excepción, por lo que se tienen que utilizar correctamente y a la par con los medios escritos para fortalecer la comunicación y buscar el desarrollo organizacional pleno.

2.1. Las organizaciones y la comunicación

Joan Costa señala en su libro *La comunicación en acción* que: "Las empresas son organizaciones humanas, es decir, sociales; incluso se llaman a sí mismas [sociedades]-en el doble sentido legal y sociológico del término-. No obstante, a menudo se confunde la esencia del ser social con sus fines; y éstos a veces con los medios. La empresa se piensa en sí misma como [organización técnico-económica] y no tanto como un [sistema] u [organismo social] inserto en un sistema social mayor"¹¹.

Es por esta razón que se hablará sobre las organizaciones para poder definir el concepto que se tiene de organización y de comunicación estratégica, para así comprender a los medios de comunicación que se manejan dentro de las mismas.

La comunicación es acción; esto según Joan Costa es un principio base que no se debe perder de vista para concientizar sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas de alta complejidad que se expanden y cambian constantemente, tanto interna, como externamente. Por esta razón están obligadas a saber comunicarse y a utilizar las herramientas comunicacionales que estén a su alcance.

¹¹ Joan Costa. *La comunicación en acción. Informe sobre una nueva cultura de gestión*. Ed. Paidós, p. 17. Por nuestra parte se entiende a la organización como un sistema abierto que interactúa, tanto hacia dentro como con su ambiente, en un constante y complejo movimiento que se da en diversos escenarios al mismo tiempo.

Ya no es posible que las organizaciones solamente funcionen sobre bases económicas, productivas o administrativas, ahora también tienen la responsabilidad de considerar la identidad¹², la cultura¹³, la acción¹⁴ y la comunicación; no como una moda, sino como un recurso estratégico para su mejor desempeño.

Entender a la institución como un organismo social, es decir, como un sistema y no como una suma de partes, esto con el fin de cuidar el desarrollo organizacional pleno. Una de las herramientas para lograr este desarrollo es la comunicación, la cual es primordial para tratar de subsanar las áreas que se encuentren en problemas y tratar de darles solución. Para cumplir este papel dentro de la organización es necesario contar con un área que se encargue de asesorar y comunicar el acontecer diario de la organización, esta área normalmente es conocida con el nombre de comunicación interna.

Cuando se asigna la comunicación como una responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o dirección, se corre el riesgo de que ésta se convierta en un elemento secundario y supeditado a los intereses del área que se hace cargo.

¹² "Identidad es un sustantivo. Designa una sustancia o una esencia que está en la naturaleza de las cosas que existen en nuestro entorno (entre ellas naturalmente, la empresa). Identificar es un verbo, una acción, pero una acción particularmente comunicacional-de energía débil-, porque supone que la empresa se identifica (ella a sí misma), así se da a conocer y se hace reconocer por la sociedad. Ésta a su vez la identifica, es decir que, efectivamente, la distingue entre muchas otras y las recuerda (presencia mental). Pero hay todavía una relación más profunda: aquella por la cual el empleado, el inversor, el cliente y una porción de la sociedad se identifican con ella. Esto significa que se reconocen a sí mismos en ella. Es la cima de la empatía y la clave de la fidelización. Porque cuando uno y otro polo se identifican recíprocamente, hay una proyección que une fuertemente ambos extremos de la relación". Joan Costa, *Ibidem*, p. 143.

¹³ "La CULTURA CORPORATIVA les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. Les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. La CULTURA CORPORATIVA aporta cierta previsibilidad; así se logra reducir en gran medida la incertidumbre organizacional (esto, desde luego, cuando la dirección no pretende que la incertidumbre sea un componente activo de la cultura)". Daniel Scheinsohn. *Más allá de la imagen corporativa*. Ed. Macchi, p. 50.

¹⁴ "Una acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en este entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado". Joan Costa, *Ibidem*, p. 28.

Cuando se llega a dar este tipo de casos en tiempos de crisis, es recomendable, en algunas ocasiones, contratar una consultoría en comunicación para evitar vicios internos, ya que al ser externa examina a la organización de una forma imparcial.

Con esto no se quiere decir que sea malo contar con un área que se haga cargo de la comunicación institucional, mas es importante en algunas ocasiones (sobre todo en tiempos de crisis) contar con el soporte de una empresa consultora, para llevar a cabo una buena comunicación estratégica¹⁵.

2.2. El área de comunicación interna

Generalmente lo que le importa a las empresas es dominar la comunicación con sus públicos externos, como lo son clientes y distribuidores; sin embargo, hay ocasiones en que no le dan la importancia necesaria a los públicos internos, es decir, a los miembros de la misma organización.

Es precisamente en donde entra el papel del área de comunicación interna, la cual es considerada de vital importancia para el desarrollo de la organización. El área de comunicación interna tiene como principal propósito integrar un proyecto corporativo dentro de la empresa. Para llevar a cabo este proyecto, es necesario que la empresa logre la adhesión a sus objetivos institucionales.

¹⁵ "Entendemos a la **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA** como el exponente de una "Categoría lógica superior" respecto del de las comunicaciones tácticas... Denominamos "comunicaciones tácticas", a todas aquellas disciplinas que-en la gestión comunicacional corporativa-cumplen una función primordialmente operacional, por ejemplo: las relaciones públicas; la publicidad; la promoción; el diseño; la difusión periodística; etc." Daniel Scheinsohn, *Ibidem*, p. 12.

El proyecto corporativo busca básicamente lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes del organismo, así como promover las actitudes necesarias para el logro de ese proyecto. Según José Luis Piñuel en su libro *Teoría de la comunicación y gestión en las organizaciones*¹⁶ la comunicación interna de una institución tiene que ser consustancial con la organización. Ésta es estandarizada por Piñuel en torno a tres ejes: relaciones profesionales, de convivencia e identidad.

Se entiende por relaciones profesionales las que están ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como subsistema al interior del sistema social en cuyos procesos sus miembros son agentes productores ligados entre sí por normas y roles, que ponen los recursos necesarios (capital y/o trabajo) para la producción de bienes o servicios que se ofertarán dentro del ámbito social.

Por relaciones de convivencia entiende a la comunicación informal entre los sujetos que forman parte de la organización, que están inmersos en un sistema de adaptación al entorno que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, por esta causa se condicionan también los resultados de la empresa.

Las relaciones de identidad son asociadas a la cultura de la empresa, la cual define como un conjunto de hábitos para la relación que funcionan por medio de códigos restringidos en la fijación de significados; otorgando sentidos de percepción (de personas o actores) y manifestaciones (mensajes o expresiones), suscitando sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales como en los marcos de convivencia, así como en la percepción misma de la organización frente al exterior.

¹⁶ José Luis Piñuel Raigada, *Teoría de la comunicación y gestión en las organizaciones*. Ed. Síntesis, 1997.

Los objetivos de la comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. Es indispensable realizar en ambas, acciones de comunicación que sean desarrolladas de forma coherente, pues hay que tener en cuenta que el personal al terminar su jornada laboral se entremezcla con el público externo. Esto es importante, ya que si se manejan mensajes diferentes en el interior y el exterior de la empresa, ésta se verá perjudicada, uno de los principios básicos es siempre hablar con la máxima veracidad posible, aunque se trate de momentos de crisis para la organización.

Por eso los diferentes mensajes que la empresa difunde como las campañas publicitarias y demás operaciones corporativas, son de vital importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización. No hay que manejar un doble lenguaje de los mensajes, sino identificar a los diversos públicos para difundirlos correctamente y no hacerlos sentir que están siendo engañados o que no son tomados en cuenta.

Por la importancia que tiene el área de comunicación interna depende directamente de la dirección general, pues lo que busca es el desarrollo pleno de la organización, tanto dentro como fuera de la misma. Hay cuatro niveles comunicacionales que se definen dentro de la comunicación interna: intrapersonal, interpersonal, de pequeños grupos y de multigrupos, (esto según Daniel Scheinsohn en su libro *Más allá de la imagen corporativa*).

El nivel intrapersonal es el más básico de todos, trata de la comunicación que se da internamente en el individuo, cuando uno "platica consigo mismo", mientras que el interpersonal se da entre dos personas; éste se construye sobre la intrapersonal, ya que para que haya comunicación con otro individuo es necesario primero autocomunicarnos.

El nivel de pequeños grupos (de tres o más personas) es más complejo debido a las interacciones que tienen lugar entre muchas relaciones interpersonales. De estas se desprenden los multigrupos que conforman el sistema social, el cual se aplica en este estudio a las organizaciones, estos son interdependientes y obviamente más complejo que los anteriores, ya que los incluye.

Para Gerald M. Goldhaber: "La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"¹⁷. Esta percepción incluye cuatro conceptos clave que son: mensajes, red, interdependencia y relaciones. Los cuales se explicarán a continuación.

Mensajes: el interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, por tanto, se considera cómo los mensajes se derivan de la información, tomando en cuenta que es muy probable que dentro de cualquier sistema exista más información que la que perciben sus miembros.

La información recibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre objetos, personas y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

Como parte de los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro, como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, mientras que a los segundos los de uso externo.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas, lo cual implica que los mensajes sean extendidos dentro de la organización.

¹⁷ Gerald Goldhaber M, *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, p. 23.

La mayoría de estos métodos de difusión comunicacional dentro de una organización pueden dividirse en dos categorías generales que Gerald Goldhaber cataloga como método hardware y software.

En los métodos software se incluyen actividades de comunicación cara a cara como entrevistas, conversaciones, reuniones, discusiones y actividades escritas tales como informes, memorándum, cartas, boletines, manuales, entre otros.

Los métodos hardware dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, así como de la capacidad y de la habilidad individual. Algunos ejemplos de métodos hardware pueden ser actividades tecnológicas como las computadoras, el teléfono, la radio, el video-tape, la fotografía, entre otras (en este método se centra esta investigación).

El propósito de flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la función que cumple. Redding sugiere tres razones para explicar el flujo de mensajes dentro de una organización: de tarea, mantenimiento y humana.

Los mensajes de tarea se relacionan con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización. Los mensajes de mantenimiento, tales como políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, afectando sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

Por otro lado Thayer presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar, regular, persuadir e integrar. Los mensajes para informar y persuadir se pueden incluir en la clasificación de Redding de los mensajes de tarea, mientras que las funciones regulatorias se aproximan a los mensajes de mantenimiento y las de integración cumplen funciones muy parecidas a las de los mensajes humanos.

Redes: las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. Por tanto, el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones, esta red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización.

Son muchos los factores que influyen la naturaleza o extensión de la red, como por ejemplo el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mismos.

La conducta de los roles de una organización dicta quién ocupa, qué posición o trabajo específico. La dirección de la red ha sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y diagonales; dependiendo de quien inicia el mensaje y de quién lo recibe.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona. Cuando los mensajes son enviados hacia arriba, abajo, horizontalmente o diagonalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se transmiten vías secretas, siguen un proceso seriado. Por lo general en este proceso se omiten detalles, se añaden, se exageran o se modifican según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite.

Interdependencia: anteriormente se definió a la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente, la naturaleza de estas relaciones era interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas también subsistemas) afectan o son afectadas mutuamente; ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del mismo. Por tanto, se puede decir que las redes de comunicación dentro de una organización se consideran como superpuestas.

Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan varias posiciones de la organización.

Relaciones: las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas, en consecuencia, hay que estudiar las relaciones existentes entre las personas.

Las relaciones humanas dentro de una organización pueden estudiarse poniendo atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación. Una de las maneras de considerar las distintas relaciones dentro del marco de una organización es examinando los grados de agregación de los individuos sujetos a estudio, desde el sistema más simple (diádica), hasta la organización en su conjunto.

Pace y Boren utilizan el término interpersonal al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara, e identifican cuatro relaciones específicas de este tipo según el número de personas implicadas: comunicaciones diádicas; comunicaciones seriadas; comunicaciones dentro de pequeños grupos y comunicaciones con asistencia de una audiencia. Estos cuatro tipos de comunicaciones se dan dentro del marco de cualquier organización.

Las comunicaciones diádicas implican la interacción de dos individuos, mientras que las comunicaciones seriadas amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido de una persona a otra por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.

Las comunicaciones de pequeños grupos implican la interacción de más de tres personas o menos de doce, mientras que las comunicaciones con la asistencia de una audiencia implican la asistencia de más de trece personas.

Es importante señalar la conformación de los grupos porque el área de comunicación interna tiene la responsabilidad de estar bien informada de cuáles son sus públicos y la forma en como se comunican para poder aplicar una mejor comunicación estratégica en la organización y así utilizar de mejor manera los medios con los que cuenta para ejercer esa estrategia que busca sinergizar¹⁸ a la institución.

Si bien resultan interesantes las relaciones públicas, es decir, la comunicación externa (a la cual no se debe hacer a un lado debido a su importancia), es también cierto que no se puede subestimar a la comunicación interna, ya que todo lo que pase dentro de la organización se refleja en su exterior.

En las organizaciones hay dos tipos de canales comunicacionales conocidos como formales e informales. Los formales son los que controla la misma institución, mientras que los informales se dan fuera de estos controles institucionales, siendo los que en realidad mandan dentro de la vida institucional y con los que hay que tener mucho cuidado, el área de comunicación interna tiene la obligación de estar siempre informada para salvaguardar los intereses del organismo, o bien para aminorar los efectos negativos que puedan surgir.

¹⁸ Sinergizar es una palabra que engloba un concepto muy usado en comunicación organizacional (el de sinergia), este concepto se refiere a que las personas deben buscar el bien común, sin dejar de lado la búsqueda de su bien particular, para así lograr un desarrollo para todos.

Los canales de comunicación informal se desarrollan en el seno de la organización y son considerados informales porque no pertenecen a la jerarquía y estructura prescrita por la organización.

Esto no quiere decir que las comunicaciones formal o informal sean malas, en sí la diferencia radica fundamentalmente en que la comunicación formal se da por lo general desde la cima de la organización y no desde la misma organización como la informal, lo cual hace la diferencia.

Dentro de los canales formales de la comunicación interna se ubican cuatro trayectorias de comunicación (también nombradas por G. Goldhaber como direcciones de red), estas son: la trayectoria descendente, la ascendente, horizontal y la diagonal.

La trayectoria de comunicación descendente se da desde la cúpula de la organización hacia abajo, trata de consolidar los principios y los propósitos corporativos, construir una identidad, fortalecer los roles jerárquicos, ganar credibilidad y confianza, entre otras cosas.

En este tipo de trayectoria es importante tomar en cuenta la veracidad de los contenidos y los soportes que se escogen para darlos a conocer (medios de comunicación institucionales).

La comunicación ascendente se orienta principalmente a favorecer el diálogo organizacional. Trata de exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías, favorecer la reflexión y el análisis, lograr consenso y obtener el máximo aprovechamiento de las ideas, este tipo de trayectoria se da desde las bases de la organización hacia la cúpula.

La trayectoria horizontal tiene como objeto favorecer la comunicación entre las personas, tanto de un mismo departamento, como de diferentes departamentos para facilitar y dinamizar las relaciones, así como construir un proyecto corporativo con alta participación que optimice el desarrollo organizacional y fomente la cohesión de grupos.

Por último, las comunicaciones de trayectoria diagonal tratan de que las personas y grupos que conforman la corporación se configuren en un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes con los principios corporativos. Este tipo de trayectoria busca incrementar el rendimiento, promover el proceso de cambio y dinamizar el potencial innovador; se da cuando la empresa está comprometida con el reconocimiento de los valores que poseen las personas que conforman toda la corporación.

Es recomendable aplicar las trayectorias comunicacionales en conjunto, es decir, con una combinación entre ellas, que le permita a la empresa llegar a sus metas institucionales y para esto es necesario identificar el tipo de comunicación existente en la institución y aplicar otras trayectorias comunicacionales para lograr una mejor interacción.

Es muy difícil que la corporación tenga un buen desempeño exterior si no se cuenta con condiciones comunicacionales internas adecuadas, ya que debe haber una buena comunicación desde el interior de la empresa misma.

En las organizaciones existen diversos medios técnicos que ayudan a la organización a mejorar su comunicación, y por tanto, elevar el desempeño tanto al interior, como al exterior de la misma. Es precisamente de estos medios (entre los que se encuentran los audiovisuales), de los que se sirve el área de comunicación interna para desarrollar su comunicación estratégica en la organización.

2.3. Un repaso por las teorías de las organizaciones¹⁹

En la vida cotidiana se puede apreciar la presencia de organizaciones fabriles, de servicios, gubernamentales, sociales, e incluso criminales. La comprensión de sus componentes, estructuras y relaciones puede ayudar a mejorar la calidad de las interacciones que tiene cada individuo con las organizaciones.

Las redes de relaciones interdependientes logran ser consideradas según los principios de las tres escuelas más importantes: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y la escuela de los sistemas sociales, que serán explicadas brevemente a continuación.

2.3.1. La Escuela clásica

La teoría clásica de la organización trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales, los clasicistas se preocuparon más del diseño y la estructura de las organizaciones que de las personas. La pieza más importante de su teoría es el diagrama de la organización.

La teoría clásica evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial, con el movimiento de la "Administración científica" de Frederick Taylor, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del "premio y el castigo", es decir, con sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos, etcétera. Dos de los estudios más famosos que contribuyeron a la herencia de la Escuela Clásica fueron Fayol y Weber; pero también son consideradas importantes las aportaciones de Mooney y Reiley, Gulick y Urwick.

¹⁹ Como lectura principal para este punto se tomó a Gerald Goldhaber, *Ibídem*.

Entre los principios de dirección recomendados por Fayol están los siguientes: división del trabajo, autoridad y responsabilidad; disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; remuneración personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad en el personal, iniciativa y compañerismo.

Por su parte, Max Weber discrepó de los puntos de vista de la teoría de la organización clásica de Fayol, distinguiendo el entre autoridad inherente y autoridad legítima. El último concepto proporciona los cimientos de lo que Weber describe con el nombre de "burocracia" y que se caracteriza como: una organización con continuidad que opera según unas reglas.

Un área o dominio de competencia en donde el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados; una organización con principios escalares o jerárquicos; una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas; una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración; una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales; una organización en la que los actos administrativos, reglas, políticas, etc., se hacen por escrito.

Según Davis, los miembros de una burocracia pueden tener la seguridad de seguir con su trabajo siempre y cuando sigan las reglas y no perturben la paz. También Davis expone los cuatro ingredientes clave de la burocracia como: la alta especialización, una rígida jerarquía de autoridad, complicadas reglas y controles, e impersonalidad.

Mientras, Scott define a la organización formal como "un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad"²⁰, él identifica cuatro componentes básicos en la teoría clásica: división de trabajo, procesos escalares y funcionales, estructura, campo de control.

La división del trabajo hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos humanos disponibles. Esta división se hace tomando en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos o según la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma. En el primer caso se trata de una división funcional del trabajo; en el segundo es una división escalar.

Los procesos funcionales y escalares hacen referencia al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización. El término escalar se utiliza con relación a los distintos niveles de la jerarquía de la organización, mientras que los procesos funcionales denotan el trabajo específico que realiza cada empleado de la organización.

La estructura hace referencia a las relaciones y roles que existen en la organización. Permite que la organización alcance los objetivos eficazmente y de manera ordenada. Por regla general, la teoría clásica trata con dos estructuras: de línea y de staff.

La organización de línea incluye la cadena de mando y las funciones primarias de la organización formal, esta puede identificarse muy fácilmente consultando el diagrama de la organización. La organización de staff existe como un complemento de la organización de línea, la aconseja y está a su servicio, siendo esta general o especializada. En el staff general sirven al gerente, mientras que en el staff especializado se sirve a amplios sectores de la organización.

²⁰ Gerald Goldhaber, op. Cit. p. 41.

El campo de control hace referencia al número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente. Cuanto mayor sea el número de interrelaciones posibles, mayor será la posibilidad de que se den conflictos humanos.

El campo de control más corriente se establece entre cinco y quince empleados (según Davis). El campo de control influye sobre configuración de la organización, es decir: si la mayoría de los gerentes gozan de un pequeño campo de control dentro de la organización, la configuración general de la misma será alta. Pero si el campo de control medio es extenso, la configuración general será plana.

Otra implicación del campo de control se relaciona con lo centralizada o descentralizada que sea la estructura de la organización. Las organizaciones centralizadas tienen el poder y la toma de decisiones localizados en unos cuantos puntos. Mientras que las descentralizadas, extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización delegando autoridad a las unidades prácticas más pequeñas. Es más probable que la centralización se dé en las organizaciones altas y la descentralización en las organizaciones planas. La centralización de la autoridad acelera la toma de decisiones, mientras que la descentralización implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero quizá mejore la moral de la organización.

2.3.2. Escuela de relaciones humanas

Esta escuela se interesa por las relaciones entre los trabajadores y la organización, es decir, su interés primario son los individuos de la organización. Los gerentes y los estudiosos que siguen este método prestan su atención a variables orientadas al individuo como posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud y personalidad.

La lógica básica del método de las relaciones humanas radica en incrementar el interés por los obreros, con lo que mejora la moral y la satisfacción de éstos. El resultado es una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Desgraciadamente muchos gerentes creyeron que este método podía ayudarles a manipular a sus empleados.

Antes de condenar al movimiento de las relaciones humanas, considerándolo poco sincero y manipulante, es necesario recordar que fue este método el que proporcionó los cimientos de otras escuelas de dirección que son seguidas en la actualidad.

Uno de los mayores logros del movimiento de las relaciones humanas fue la identificación de la organización que no es reflejada en el diagrama, es decir, la organización informal. Desde el estudio Hawthorne, que demostró que ciertas relaciones no estaban vinculadas a ninguna autoridad formal ni a las funciones laborales, el estudio de las relaciones personales informales ha continuado hasta nuestros días.

Davis describe a la organización informal subrayando la importancia de los individuos y sus relaciones en vez de las posiciones y funciones. Considera que el poder informal es "personal" y el poder formal "institucional", tema que ya ha sido tratado.

Además, Davis considera que la edad, veteranía, competencia técnica, la situación del puesto laboral, la libertad para moverse y una personalidad interesante son los factores que definen al líder informal. Sería conveniente que el gerente de la organización identificara y mantuviera buenas relaciones con el líder informal, ello podría minimizar los conflictos potenciales.

2.3.3. La Escuela de los sistemas sociales

La lógica fundamental de la Escuela de los sistemas sociales es que todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. Ya no puede pasarse por alto la moral de un solo empleado, ni tampoco ignorar un rumor, así como no pueden ser minimizadas las ordenes de un encargado a sus empleados.

La organización debe considerarse a gran escala y estar influenciada por los elementos funcionales y humanos. Las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando y el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc., son tan importantes como las cuestiones relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad.

Las contribuciones más importantes al desarrollo tanto de la teoría de los sistemas generales como de la utilización de los sistemas en el estudio de las organizaciones las hicieron Von Bertalanffy, Boulding, Katz y Kahn, Scott, Sayles y Chandler; Lawrence y Lorsch. Los conceptos clave para comprender a la organización como un sistema social abierto son entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia. Según Katz el modelo teórico para comprender a las organizaciones es: un sistema de energías de entradas y salidas en donde el retorno de las salidas reactivan el sistema.

Las organizaciones sociales son sistemas abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Para comprender mejor el párrafo anterior se dará una explicación de cada uno de los puntos antes mencionados.

Sistema abierto: según Fisher y Hawes, un sistema puede ser considerado como abierto o cerrado según sea la naturaleza de sus fronteras. Los sistemas abiertos son dinámicos, están cambiando constantemente; mientras que los sistemas cerrados son estáticos, permanecen inalterables. Una organización es un sistema abierto, debido a sus constantes interacciones con su medio ambiente. Estas reciben entradas de su medio ambiente como lo son los obreros, materias primas, etc., y envían salidas a su medio ambiente como productos, servicios, entre otros.

Entradas: la energía que procede del medio ambiente es importada en la organización, constituye sus entradas. Las organizaciones requieren energía, personas, recursos e información.

Transformación: el proceso por el cual las entradas se convierten en salidas se conoce con este nombre. Katz y Kahn hacen referencia a este proceso de computación, fabricación, fotosíntesis, asimilación, entre otros. En una organización, la transformación ocurre cuando los productos son diseñados o construidos, los individuos son educados, capacitados; y los servicios proporcionados o vendidos.

Salidas: el producto o servicio que el sistema exporta al medio ambiente se conoce con el nombre de salidas. Sea cual sea la razón primaria de la existencia de la organización, ésta se verá reflejada en sus salidas.

Feedback: la naturaleza cíclica de los sistemas viene dada por el feedback. Es decir, algunas de las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas.

Equilibrio: los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan. Cuando esta proporción se invierte, el sistema muere. Si se mantiene el equilibrio entre la energía entrada y el producto salido se produce un estado de homeostasis. Este estado de equilibrio dentro del sistema no hay que confundirlo con los sistemas estáticos e inalterables; el constante flujo de entradas que son transformadas en salidas proporciona el dinamismo característico de los sistemas abiertos.

2.4. Los medios de comunicación dentro de las organizaciones

Se ha llamado medios de comunicación a los canales por los cuales se da a conocer cierta información. Roberto Hernández Sampieri comenta en el libro *La comunicación en las organizaciones* que “un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor”²¹. En las organizaciones se disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación tanto al interior, como al exterior. Para ejemplificar mejor los medios de comunicación utilizados en las empresas se empleará un cuadro que marque la matriz de los dispositivos de comunicación interna utilizados en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo, en donde se aprecia de una mejor manera los medios con los que se cuenta en dicha institución y el papel que desempeñan dentro de la institución.

²¹ Consultado del capítulo de Roberto Hernández Sampieri, “Medios de comunicación en las organizaciones” que se encuentra en el libro de Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas, p. 246.

Matriz de dispositivos de Comunicación Interna²²

Dispositivos de comunicación	Vigencia	Trayectoria comunicacional	Tipo de comunicación	Tipo de relación entre sujetos
Teléfono	P	A, D, H, T	Int. !	Inf.
Diseño Gráfico	P	A, D, H, T	!	Inf. For. Mot. !
Sonorización de eventos	P	A, D, H, T	Aud. !	!
Fotografía	P	A, D, H, T	!	!
Traducción Simultánea	R, O	A, D, H, T	!	!
Películas	O	A, D, H, T	!	Inf. For. Mot. !
Telegrama	P	A, D, H, T	Int. !	Inf.
Correo Electrónico	P	A, D, H, T	Int. !	Inf. !
Videoconferencia	R, O	D, T	Aud.	Inf. For. Mot. !
Videos	R, O	A, D, H, T	Aud.	Inf. For. Mot. !
Casetes de Audio y Video	P		Aud.	!
Sonido Ambiental	R, O	A, D, H, T	Aud.	Inf. For. Mot. !
Memoranda e instrucciones por escrito	R	A, D, H, T	Esc.	Inf. !
Cartas de diversos formatos	P	A, D, H, T	Esc.	Inf. For. Mot. !
Recados escritos y a través de terceros	P	A, D, H, T	Esc.	Inf. Mot. !
Invitaciones a eventos formales o sociales	P	A, D, H, T	Esc. !	!
Fax	P, R	A, D, H, T	Int. Esc. !	Inf. !
Tableros de noticias y avisos	P	D, T	!	Inf. For. Mot. !
Reportes escritos	R	A, H, T	Esc.	Inf. Mot. !
Internet e Intranet	P	A, D, H, T	Aud. Esc. !	Inf. For. Mot. !
Manuales	R	D, H, T	Esc.	Inf. For. Mot. !
Boletines informativos	R	D, H, T	Esc.	Inf.
Revistas y periódicos internos	R	A, D, H, T	Esc.	Inf. !
Circulares y panfletos	R	A, H, T	Esc.	Inf. !
Instructivos y folletos internos	R, O	D, T	Esc.	Inf. !
Altavoces	O	D, T	!	Inf. !
Entrevistas formales e informales	P	D, H, T	Int. !	!
Discursos	P	D, H, T	Int. !	Inf. For. Mot. !
Juntas de trabajo	O	A, D, H, T	Int. !	Inf. For. Mot. !
Carteles	R	D, T	Aud. Esc. !	Inf. !
Recorridos por la empresa	P	D	Int. !	Inf. Mot. !
Publicidad de los productos o servicios	P	D	!	Inf. !
Artículos Promocionales	P	D	!	Inf. Mot. !
Patrocinio de eventos	P	D	!	!

VIGENCIA	TRAYECTORIA COMUNICACIONAL	TIPO DE COMUNICACIÓN	TIPO DE RELACIÓN ENTRE SUJETOS
P= Permanente	A= Ascendentes	Int: Interpersonal	Inf: Información
R= Regular	D= Descendente	Esc: Escrito	For: Formación
O= Ocasional	H= Horizontal	Aud: Audiovisual	Mot: Motivacional
	T= Transversal	!: Complementario	!: Complementario

²² Tomado con modificaciones de José Luis Piñuel Raigada, *Ibidem*, p. 100.

Como se puede observar en el cuadro anterior, los diversos medios de comunicación empleados en Comunicación Social van desde los más sencillos (como el teléfono, el Fax, cartas, etc.), hasta los de mayor alcance (como los escritos y los audiovisuales). En donde se aprecia también que los medios electrónicos ejercen un dominio de lo escrito y lo audiovisual, estos últimos, son los de mayor fuerza dentro de una organización y por tanto se tienen que usar estratégicamente para bien de esta.

Los medios audiovisuales son, principalmente, de uso regular-ocasional, y abarcan todas las trayectorias de comunicación antes descritas, lo cual lo vuelve un instrumento importante para cualquier organismo. En lo referente al tipo de comunicación, éste es de origen audiovisual, siendo también complementario e interpersonal, abarcando los distintos tipos de relación entre los sujeto, sirviendo como medio de información, formación, complementario y motivacional.

Las formas de comunicación que se han mencionado se utilizan principalmente en dos contextos, el individual y el sistémico (este último es el utilizado en esta investigación), que es el que maneja los medios de comunicación bajo control de la Dirección General de la empresa, de forma periódica y programada por un alto ejecutivo o por un área de comunicación.

Dentro de los medios que denominados como sistémicos están los electrónicos y los escritos, estos medios son manejados desde el área encargada de la comunicación dentro de una organización. En cambio, los medios particulares son de uso inmediato, cotidiano, que sirven para agilizar las redes de comunicación que se dan dentro de las organizaciones diariamente y que fluyen en todas direcciones dentro de una organización, en este peldaño está el teléfono, el correo electrónico, los reportes escritos, entre otros.

Ambos son de vital importancia para el buen funcionamiento de una organización, sin embargo en esta investigación se estudiarán los medios sistémicos, particularmente los de origen electrónico, ya que son los que se relacionan con el objeto de estudio planteado, los medios audiovisuales.

Como audiovisuales se entenderá en esta investigación solamente al video, aclarando que entran de una forma reservada audio y fotografía por formar parte del área de Medios audiovisuales del IMP. El audio y video son de uso esporádico, pero a pesar de esto tienen un impacto importante dentro de la vida institucional. En cuanto a la fotografía, ésta se desarrolla de forma más continua, ya que sirve tanto a los medios electrónicos, como a los medios escritos y de diseño. Si bien es cierto que la función que cumplen los audiovisuales es buena, ésta se ve limitada en cuanto a los inconvenientes que van surgiendo después de cierto tiempo debido al avance tecnológico que ocasiona que el equipo ya no cumpla con las expectativas de calidad y costo que se tienen en la actualidad. La tecnología de punta que se usa actualmente en los de medios de comunicación tiene mucho que ver con el desarrollo de la informática.

Un ejemplo del buen uso de los medios audiovisuales es cuando en una organización se desea dar a conocer cierta información dentro o fuera de la misma por medio de campañas para que tengan un buen resultado, por lo que hay que conjuntar los diversos medios de comunicación con los que se cuente para lograr un mayor impacto. Los medios en las organizaciones son de vital importancia, así como la comunicación organizacional en general, por lo que se ha considerado necesario observar el comportamiento de una organización, su conformación y su forma de organizarse, para tal caso en el siguiente capítulo se conocerá como está estructurado el Instituto Mexicano del Petróleo, en donde se observará la situación actual de esta institución, con la intención de brindar más herramientas para el análisis de los medios audiovisuales y comprender de mejor manera la problemática planteada en este trabajo.

Capítulo 3

El Instituto Mexicano del Petróleo

*El Instituto Mexicano del
Petróleo*

Lo que dice ser de sí misma una organización tanto interna, como externamente, pertenece a lo que se ha definido con el nombre de comunicación formal. El IMP, al igual que otras organizaciones, tiene sus propias bases organizacionales, las cuales se mostrarán a continuación con la intención de comprender la razón de ser de esta institución y, de esta forma, comprender mejor la situación del área de Medios audiovisuales perteneciente a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del IMP para proponer soluciones viables que conllevarán a su mejor desempeño.

3.1. Transición y consolidación

El Instituto Mexicano del Petróleo tiene sus raíces en el régimen presidencial de Miguel Alemán, quién promovió el arranque industrial. El entonces director de Petróleos Mexicanos (PEMEX) obedeció a esta política ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales, entre las que destacan las refinerías de Salamanca, Ciudad Pemex y Azcapotzalco. Sin embargo, no se contaba con la suficiente mano de obra calificada para operar la industria. En respuesta a ello, el Presidente Adolfo López Mateos hizo esfuerzos por impulsar una apertura industrial y comercial del país con la explotación del petróleo como palanca.

A pesar de los esfuerzos por eliminar la dependencia tecnológica petrolera por medio de la sustitución de importaciones, ésta era muy notoria en la década de los sesenta, ya que México no contaba con suficientes personas preparadas en materia petrolera como para operar la industria, de tal manera que el grado de dependencia tecnológica proveniente del extranjero era considerable. No obstante, las acciones se encaminaron a sustituir importaciones de tecnología, ingeniería, mano de obra especializada, capacidad de construcción, etcétera.

Teniendo como base que el énfasis de la política nacional era la sustitución de importaciones, en 1965, el licenciado Jesús Reyes Heróles como director general de Petróleos Mexicanos, promovió una iniciativa al Ejecutivo Federal proponiendo la creación de un organismo que apoyará a Petróleos Mexicanos en la solución de sus problemas técnicos y humanos.

Dicha propuesta dio como resultado la creación del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) como *"un organismo descentralizado, de interés público con carácter preponderantemente técnico, educativo, cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya función sería buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera"*²³.

Propuesta que ha cambiado un poco a consecuencia del último ajuste hecho a este decreto, ya en la era Foxista, quedando de la siguiente manera: *"es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Energía, creado el 23 de agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de mejorar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química"*²⁴.

Cabe remarcar que el Decreto de Creación del Instituto Mexicano del petróleo ha sido modificado en diversas ocasiones. La primera fue sólo dos días después de que saliera el decreto, el día 28 de agosto de 1965; después se le hicieron tres reformas, la primera fue el 5 de noviembre de 1968; la segunda el 21 de febrero de 1974 y la tercera reforma llega el 29 de octubre de 1986. En el 2001 se le hizo una modificación el 30 de octubre y una Fe de erratas el 5 de noviembre del mismo año.

²³ Folleto del 25 aniversario del Instituto Mexicano del Petróleo, Ed. IMP; México, 1980. pp. 15 y 16.

²⁴ Diario Oficial de la Federación del 30 de Octubre de 2001.

El presidente Gustavo Díaz Ordaz aprobó el *decreto*²⁵ que se publicaría en el Diario Oficial el 26 de agosto de 1965, en el cual se establecen como objetivos fundamentales: la creación de programas de investigación científica básica y aplicada, la formación de investigadores, el desarrollo de tecnologías aplicables a la técnica petrolera, y la capacitación del personal en todos los niveles.

El Instituto Mexicano del Petróleo inició sus actividades con trescientos empleados y cuatro edificios, para labores de investigación y administrativas; fue creado para generar tecnología petrolera propia y así reducir los altos gastos que existían por concepto de importación de la misma.

Definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones, se nombró como primer director general al ing. Javier Barros Sierra, quien tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que se instaló también el Consejo Directivo, presidido por el Lic. Jesús Reyes Heróles.

Al tomar posesión, se definieron como aspectos o ramas de la actividad de este centro la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada. En 1966, el ing. Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que el también ing. Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo director general del IMP, cargo que ocupó hasta 1970. Bajo la Dirección de Dovalí Jaime, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las representaciones de zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos de la República.

²⁵ Decreto Presidencial publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 26 de agosto de 1965 y agregado en el apéndice II.

Con la llegada del Ing. Bruno Mascanzoni como Director General de 1971 a 1978, se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de sus primeras *patentes*²⁶, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras. En 1977, se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realizaran mediante una Secretaría de Estado o Departamento Administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

México fue el único país en el mundo que tuvo un aumento considerable en sus reservas petroleras en la década de los 70, debido al descubrimiento de tres yacimientos de grandes dimensiones, lo que hizo que nuestro país pasará de ocupar el lugar 18° a ocupar el 4° en reservas mundiales de hidrocarburos. Los siguientes cuatro años (1978 - 1982) estuvieron a cargo del Ing. Agustín Straffon Arteaga quien dirigió a la institución, en lo que se considera el mejor momento de la industria petrolera mexicana. En esa época se descubrieron los yacimientos de la Sonda de Campeche, uniéndola a los esfuerzos de Petróleos Mexicanos en el magno reto de llevar al país a los primeros lugares en la producción petrolera mundial.

²⁶ "Una patente es un instrumento legal mediante el cual el Estado otorga el derecho exclusivo para que una empresa, institución o individuo explote comercialmente una invención dentro del territorio nacional, ya sea por sí mismo, o por otros con su consentimiento. Una invención es patentable siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos: novedad universal, ser resultado de una actividad inventiva y apta para la industria. Las invenciones pueden ser producto de la inversión en investigación y desarrollo experimental, resultado de la aplicación de un conocimiento empírico y/o producto del uso de tecnologías ya existentes". Consulta hecha en 1996 por Constanza Márquez Aguilar en su tesis de licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública- *El papel de la administración pública en la innovación tecnológica: El caso del Instituto Mexicano del Petróleo*, pp. 91, 92. En donde señala el título *Indicadores de ciencia y tecnología 1996*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), México, 1996. Consultado de la página de Internet: <http://info.main.conacyt.mx>

Entonces se inyectaron recursos para una mayor y mejor investigación, principalmente en petroquímica y refinación, pues se veían como dos áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado.

Bajo la dirección del Ing. José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industrial *La Reforma*, que ahora alberga importantes laboratorios. El 29 de abril de 1982 se creó la delegación del IMP en la Zona Noroeste, como imperativo para impulsar la promoción de los servicios tecnológicos del Instituto y ampliar su mercado, esencialmente en los estados de Nuevo León y Coahuila.

El Ing. Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto Director General del IMP (1988-1992). Además de ser pionero del Instituto y funcionario en Petróleos Mexicanos, era un profesionalista reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera. Reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y tecnológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada.

Fue en el periodo de Manzanilla Sevilla cuando se transformó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron PEMEX Exploración y Producción; PEMEX Refinación; PEMEX Gas y Petroquímica Básica; PEMEX Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios. La nueva estructura de Petróleos Mexicanos dio pauta al Instituto Mexicano del Petróleo para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnologías. Con el Ing. Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como Director (1992-1995), se impulsaron las áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar su posición financiera.

A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para fortalecer diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

El Dr. Francisco Barnés de Castro (1995-1996) promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX.

Durante su gestión, se creó el Fondo de Apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, denominado FIES, en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados, con el objetivo de contribuir al avance y desarrollo de nuevas metodologías de trabajo que ayude a fortalecer la posición competitiva de PEMEX.

En el marco del FIES, se han firmado cerca de tres mil convenios de colaboración académica y científica y de desarrollo tecnológico con instituciones de educación superior, empresas privadas e instituciones del sector público.

En 1997, el Dr. Barnés de Castro toma posesión como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Dr. Gustavo Chapela Castañares asume el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores. En este periodo se reordenan las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, además de establecer nuevas líneas de trabajo con Petróleos Mexicanos.

Con la finalidad de fortalecer el otorgamiento de servicios de alta densidad tecnológica, se establecieron diez programas de investigación y desarrollo en el plan estratégico 1999-2003, ocho para investigación y dos de apoyo.

3.2. Base organizativa del IMP

El compromiso del Instituto Mexicano del Petróleo desde sus inicios ha sido el de apoyar a Petróleos Mexicanos a competir en condiciones óptimas de calidad, precio y servicio con un desarrollo sustentable por medio de la investigación científica en los ramos de química, petroquímica básica y derivada; buscando siempre el desarrollo tecnológico de la industria petrolera nacional.

En este sentido, el IMP revisó su misión institucional y reflexionó acerca del rumbo que se había llevado a cabo en los años anteriores. Entre las conclusiones de este análisis se reconoció la necesidad de reafirmar los objetivos con los que se formó el Instituto; también se decidió redefinir la misión institucional buscando expresar la voluntad compartida con Petróleos Mexicanos de dar mayor impulso a las actividades de investigación y desarrollo.

A partir de esta redefinición se estableció una nueva visión y un conjunto de objetivos que fueron planteados en el Plan Estratégico Institucional 1999-2003, realizado por el Director General, el Dr. Gustavo Chapela Castañares. En este Plan se recoge la necesidad de enfrentar los desafíos de la industria petrolera nacional; esto a partir de una posición tecnológica altamente competitiva que asegure al Instituto una vinculación efectiva con PEMEX.

3.2.1. La razón institucional

Todos y cada uno de estos elementos discursivos pertenecen a la comunicación formal de una empresa, organismo o institución. Estos tratan de englobar el sentir institucional general en algunas palabras que realzan, sobre todo, el sentido moral de los que pertenecen a dicho organismo, comunicando algo de sí, de su existencia. El Instituto Mexicano del Petróleo cuenta con estas bases institucionales.

3.2.1.1. Misión

"Generar, asimilar y aplicar el conocimiento científico y tecnológico, y promover la formación de recursos humanos especializados, para apoyar a la industria petrolera nacional y contribuir al desarrollo sostenido y sustentable del país.

3.2.1.2. Visión

Ser una institución dedicada en lo fundamental a la investigación y al desarrollo tecnológico, centrada en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, que transforme el conocimiento en realidades industriales, y que ofrezca y comercialice servicios y productos con calidad y alto valor para el cliente. Ser una institución de prestigio reconocido en los ámbitos nacional e internacional, organizada para responder con agilidad al cambio y con autosuficiencia financiera"²⁷.

3.2.1.3. Valores

Estos se expresan como actitudes activas de todos los integrantes del Instituto Mexicano del Petróleo, reflejando comportamientos arraigados, contando con una sólida estructura que norma y sostiene el quehacer institucional; a su vez son adoptados en diez valores como orientación fundamental. Recordemos que estos valores, que a continuación se presentan, son dados por la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Institución, por lo tanto, pertenecen a la comunicación formal de la misma.

²⁷ *La investigación en el IMP*, Ed. IMP, México, 2000, p. 12.

Conocimiento: fundamentar el prestigio en el dominio del conocimiento relevante para dar soluciones innovadoras y efectivas a sus clientes.

Disciplina: afirmar que la actitud organizada y disciplinada les permite actuar de manera efectiva en los diferentes ámbitos de la Institución y cumplir con los compromisos adquiridos.

Creatividad: buscar la generación de ideas novedosas orientadas a proponer e instrumentar mejoras de alto impacto.

Trabajo en equipo: el trabajo en conjunto, coordinado, multidisciplinario y comunicado crea mayor valor que la suma de esfuerzos individuales.

Liderazgo: impulsar un liderazgo visionario, capaz de alcanzar objetivos colectivos.

Calidad: identificar las necesidades del cliente, adquiriendo el compromiso de satisfacer sus expectativas al cumplir con oportunidad y calidad.

Reconocimiento: exaltar el valor del esfuerzo individual, del trabajo en equipo, del desempeño excepcional, creativo e innovador, del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Competitividad: reconocer que aumentando en eficiencia y eficacia, mejorarán la relación "valor aportado al cliente/precio", lo que se convierte en una fuente de oportunidades.

Identidad: tener un gran cariño y sentido de pertenencia hacia la institución, estando orgullosos de los logros que diariamente contribuyen a consolidar su prestigio.

Espíritu de servicio: mantener un elevado espíritu de servicio como pilar fundamental de su relación con los clientes; manifestado en una actitud permanente de atención.

3.2.1.4. Objetivos estratégicos

a) Básicos

Fortalecer las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías, de tal forma que se asegure que los resultados se conviertan en realidades industriales, a través de una plataforma de servicios y productos competitivos que den valor a la industria petrolera, en un esquema integrado y continuo de innovación.

- *Consolidar una plataforma de recursos humanos de alto nivel de desempeño y compromiso.*

b) Subsidiarios

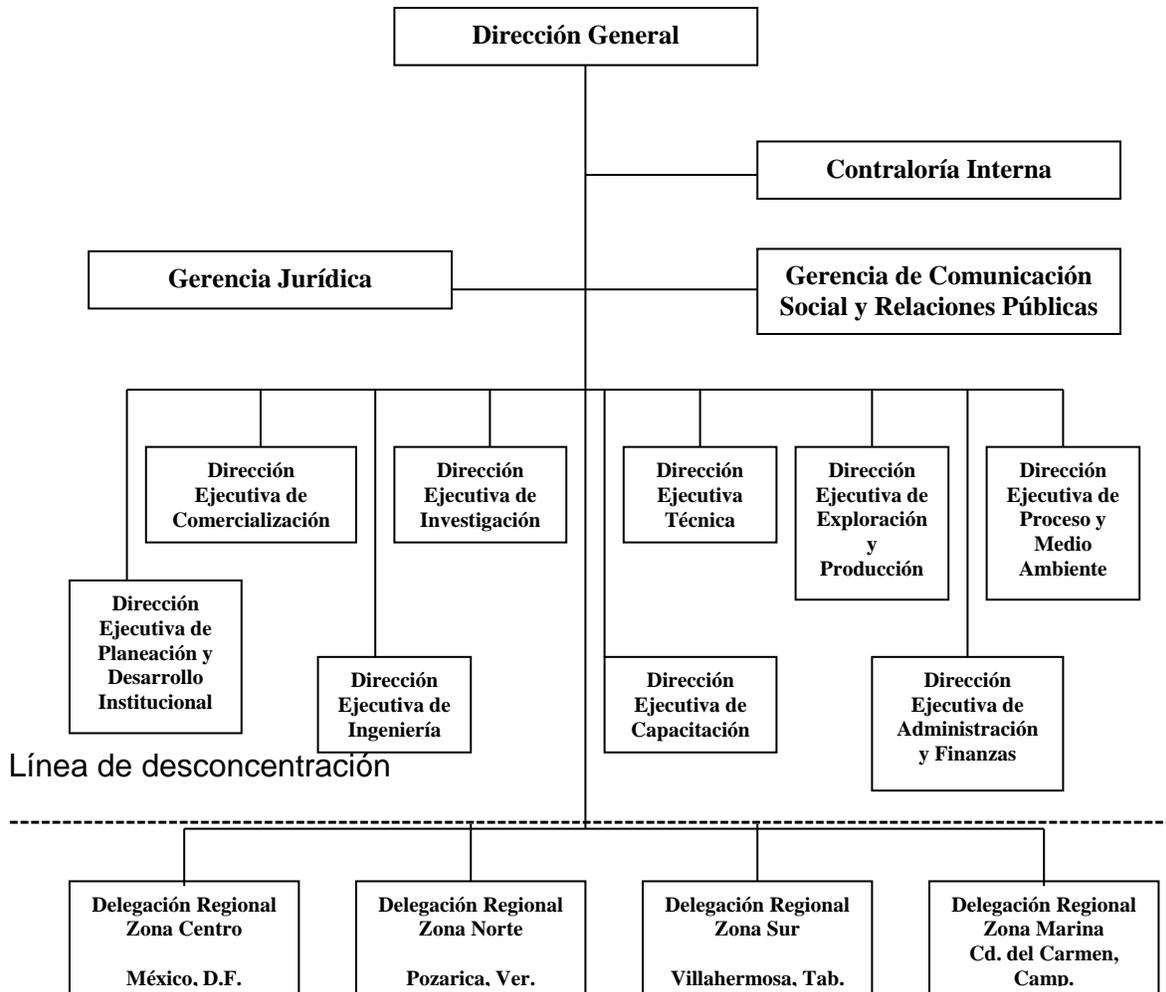
- *Mantener la autosuficiencia financiera necesaria para garantizar las actividades de investigación y desarrollo tecnológico para la industria petrolera, la investigación de largo plazo de interés institucional y el mejoramiento continuo de las personas, de la infraestructura física y de los métodos y procesos de trabajo del IMP.*
- *Incrementar la efectividad de los recursos y sistemas institucionales.*

3.2.1.5. Compromisos institucionales

- *Promover el progreso del país, en el campo de la investigación y el desarrollo tecnológico, para apoyar a la industria petrolera nacional desde una perspectiva que proteja sus recursos, promueva el crecimiento y contribuya a la explotación rentable, segura y sustentable de nuestra riqueza petrolera.*
- *Brindar apoyo eficaz y eficiente a los diversos organismos gubernamentales de México en la toma de decisiones para el uso racional de los hidrocarburos, incluyendo cuidado ambiental.*
- *Hacer que las actividades de investigación y el desarrollo tecnológico estén alineados con las actividades clave de la industria petrolera, que contribuyan a aumentar el valor económico de sus activos y se constituyan en un factor de innovación y generación de ventajas competitivas.*
- *Garantizar la integridad física del personal, y la del patrimonio institucional, por medio del diseño y aplicación de estrategias y políticas de seguridad total.*
- *Conformar en el Instituto un espacio de oportunidades que propicie el desarrollo profesional e integral productivo, en el que puedan confluir las metas personales e institucionales, con una dinámica de constante mejoramiento que incluya mecanismos de promoción del desarrollo académico y de superación profesional, técnica y administrativa del personal; donde se reconozca e institucionalice el trabajo en equipo²⁸.*

²⁸ *La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo*, Ed. IMP. México, 2000, p. 25.

3.2.2. Organigrama estructural y funcional



La estructura funcional del IMP está compuesta por cuatro plataformas fundamentales, las cuales surgen del análisis de los factores de una visión compartida, de la identificación de la cadena de valor institucional, del análisis del pensamiento sistemático y del análisis comparativo entre el IMP y otras empresas similares dedicadas a la investigación y suministros de servicios. En ellas se ha segmentado la responsabilidad operativa, en respuesta a las prioridades derivadas de la visión institucional y la necesidad de corregir deficiencias reconocidas; estas se conforman de la siguiente manera.

a) Investigación y desarrollo

A decir de la institución, el Instituto Mexicano del Petróleo se consolida en la actualidad como un centro de investigación y excelencia tecnológica que ofrece servicios orientados a la solución de problemas e impulsa el desarrollo eficiente, competitivo, socialmente rentable y sustentable para la industria petrolera; reordenando sus actividades de investigación y desarrollo tecnológico, además de establecer nuevas líneas de trabajo que han optimizado la alineación tecnológica con Petróleos Mexicanos. Mediante los programas de investigación y Desarrollo 1999-2003, el IMP ha fortalecido la excelencia en la investigación y el otorgamiento de servicios de alta densidad tecnológica.

b) Atención a clientes

En este sentido se han definido las responsabilidades de las Delegaciones Regionales del Instituto como áreas de atención al cliente. Donde se detectan las necesidades, se promueve la presentación de propuestas de solución, se vigila que la respuesta sea oportuna y se evalúa la satisfacción de los clientes en PEMEX.

Este esfuerzo constituye la palanca de la efectiva desconcentración del Instituto hacia las necesidades de las regiones y localidades donde se ubican las actividades de la industria petrolera. Una característica singular del IMP, es que prácticamente enfoca sus actividades a un solo cliente (PEMEX) sin formar parte de él. Al mismo tiempo, ese gran cliente en la operación, día a día, se convierte en un conjunto de clientes con demandas muy variadas, en términos cualitativos y cuantitativos. Se mantienen, con este nuevo esquema funcional las cuatro Delegaciones Institucionales: Zonas Centro, Norte, Sur, Marina; descritas en el organigrama estructural.

c) Negocio basado en soluciones

El Instituto ha definido cuatro direcciones ejecutivas de negocio que atienden en forma específica soluciones particulares relativas a sus áreas de competencia, (como lo son los programas anteriormente nombrados) las cuales son: Exploración y Producción, Ingeniería, Capacitación, Proceso y Medio Ambiente.

d) Competencias institucionales

Se refiere a la capacidad para desarrollar investigación y tecnología, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión. Están basadas en cuatro factores fundamentales: Humano, Tecnológico, Metodológico y de infraestructura material relacionada con equipos, laboratorios, Plantas Piloto, hardware, software, etcétera, a cuyo conjunto se le denomina competencia.

Este concepto de competencia es el origen de los logros institucionales y del prestigio que se ha adquirido. El reconocerlo formalmente e identificar estrategias para su desarrollo potencia el objetivo institucional de convertir al Instituto en un centro de excelencia y reconocimiento internacional.

Las competencias están estructuradas por familias de especialidad técnica, que agrupan diversas disciplinas relacionadas y partícipes en los proyectos de tipo multidisciplinario. Se han definido veinticinco competencias técnicas y dos administrativas, con una capacidad de gestión gerencial, formadas de la siguiente manera:

1. Gestión.
2. Producción de hidrocarburos.
3. Calidad.
4. Química aplicada.
5. Ciencias básicas.
6. Administración.
7. Ingeniería Electromecánica.
8. Laboratorio.
9. Administración de proyectos.
10. Perforación de pozos.
11. Técnicas, artes y oficios.
12. Desarrollo humano.
13. Ingeniería de yacimientos.
14. Medio ambiente.
15. Catálisis.
16. Operación y seguridad.
17. Ingeniería de sistemas de Procesamiento.
18. Economía.
19. Exploración.
20. Ingeniería Civil.
21. Instrumentación y Control.
22. Tecnologías de información.
23. Materiales y corrosión.
24. Ingeniería asistida por computadora.
25. Geofísica de pozos.

Las competencias en el factor humano son responsables de la ocupación del personal en su conjunto, mantienen un continuo monitoreo del perfil de ocupación de cada miembro, de acuerdo con la programación de proyectos; lo que se realiza con el Sistema Integral de Información del IMP (SIIIMP) y sus reportes accesorios.

En el desarrollo del factor metodológico, tienen un papel fundamental con la generación de normas, estándares e instructivos que uniforman trabajos equivalentes que se realizan en diversos proyectos y ubicaciones geográficas, además de que facilitan y agilizan tareas de carácter repetitivo, así como funciones adicionales en las competencias: el diseño de sistemas de evaluación para ingreso y los programas de inducción de personal de nuevo ingreso.

En el factor tecnológico, las competencias propician el desarrollo con funciones de seguimiento del estado del arte, apoyadas por el sistema Institucional de Inteligencia Tecnológica. El factor de infraestructura material de las Competencias lleva un inventario y caracterización de todos los instrumentos de trabajo con que cuenta el personal asociado a las mismas²⁹.

3.2.3. Programas estratégicos

Existen cuatro programas de orden estratégico, los cuales son:

Programa Institucional de Administración del conocimiento e Inteligencia Tecnológica, mejor conocido como (ACeITe):

Este programa mantiene, implanta y desarrolla los procesos y la cultura para capitalizar el conocimiento tanto interno, como externo para orientarlo a lograr competitividad e innovación.

Se identifican en este programa cuatro procesos que abarcan diferentes ámbitos de aplicación en el Instituto: Protocolo de aprendizaje a lo largo de los proyectos, protocolo de Adquisición/alerta de Productos estandarizados, creación de productos/procesos en las áreas y, generación y difusión de conocimiento en redes.

²⁹ El organigrama estructural y funcional sobre el IMP se consultó del libro. *Manual de Inducción del Instituto Mexicano del Petróleo*, Ed. IMP, México, 2001. pp. 14 a 22.

Sistema Integral de Información (SIIMP)³⁰

La puesta en marcha de este sistema permite contar con una base de datos única en la que se registran todas las operaciones del Instituto Mexicano del Petróleo desde su lugar de origen. Esta cuenta con la información de primera fuente y en tiempo real, lo cual trae como consecuencia una mejora continua y por tanto la generación oportuna de reportes y toma de decisiones.

Sistema Institucional de Calidad (SIC)

Este sistema impulsa la competitividad en los servicios, incrementando así la efectividad de los recursos del IMP, con lo que se pretende dar un mejor servicio a sus clientes.

Programa Institucional de Trabajo en Equipo

En este programa interviene personal del IMP, así como de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y Arthur D' Little, quienes apoyan al desarrollo de la nueva forma de trabajar. Se concentran en el entrenamiento de individuos y equipos implantando procesos de medición, administración del conocimiento y una estructura que apoya a esta forma de trabajo.

³⁰ "El SIIMP tiene como principal objetivo el promover la estandarización de la información y de los procesos administrativos, generar información veraz y oportuna, así como consolidar la autonomía de gestión de las unidades de negocio y la función corporativa de la Administración Central que constituye los elementos del cambio para cumplir con los objetivos que se ha planteado el IMP para constituirse como una institución dedicada en lo fundamental a la investigación y el desarrollo tecnológico". *El IMP cuenta con una sólida base de investigadores para desarrollar sus tareas*, Gaceta IMP, México, 2º época, Año 1. No. 27; 1 de Junio de 1998. p. 4.

Todos y cada uno de estos programas estratégicos tienen características propias, sin embargo son considerados como un eslabón importante para la investigación, el desarrollo tecnológico y los servicios que ofrece el Instituto.

3.2.4. Programas de investigación

Entre los programas de investigación se encuentran:

Yacimientos naturalmente fracturados: más del 90% de los yacimientos de hidrocarburos nacionales se ubican en la clasificación de naturalmente fracturados, cuyas propiedades petrofísicas y los procesos diagenéticos que producen la porosidad y la permeabilidad en las rocas, lo convierten en un Programa altamente prioritario.

Tratamiento de crudo maya: este programa genera conocimientos y tecnología para la refinación del petróleo, con particular énfasis en el procesamiento de este crudo, que permite dar soluciones de alto valor a la industria nacional de refinación, así como mejorar su competitividad.

Ingeniería molecular: se encarga de la construcción de materiales a partir de la síntesis y compresión de nuevas estructuras moleculares, para la solución de problemas específicos y desarrollo de procesos.

Medio ambiente y seguridad: impulsa la investigación y el desarrollo tecnológico en las áreas de ambiente, seguridad y uso eficiente de energía, con objeto de lograr que las industrias del petróleo y petroquímica mexicanas cumplan con los requisitos nacionales e internacionales de sustentabilidad ambiental y de seguridad industrial con enfoque preventivo.

Biotecnología para el petróleo: se encarga de crear y desarrollar la capacidad de investigación con anticipación estratégica en biotecnología y procesos complementarios aplicados a la innovación y al mejoramiento en el proceso y manejo del petróleo y sus derivados, permitiendo a PEMEX incrementar su sustentabilidad y competitividad en el ámbito internacional.

Ductos: crea conocimiento multidisciplinario de excelencia y forma de recursos humanos altamente especializados, brinda soluciones de ingeniería avanzada, orientadas a mejorar el rendimiento, seguridad y confiabilidad de la red de ductos de PEMEX, con una amplia perspectiva de aplicación mundial.

Gas: este programa dispone, asimila, desarrolla e integra tecnologías de exploración, producción, almacenamiento y transporte apoyando a PEMEX: Exploración y Producción, para aumentar las reservas y tener un máximo aprovechamiento en la recuperación de gas natural, con seguridad y protección al medio ambiente.

Matemáticas: se dedica al análisis y construcción de modelos matemáticos y de simulación relacionados con la problemática del petróleo en todos sus aspectos.

Además de los dos nuevos programas listados a continuación, de los cuales aún no se tiene la suficiente información debido a su reciente formación:

- **Programa de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción en Aguas Profundas.**
- **Programa de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Yacimientos de Formaciones Areno-Arcillosas (Chicontepec).**

Y como programas de apoyo están:

El Fondo de Investigación con Instituciones de Educación Superior (FIES): este programa se estableció para buscar alianzas con instituciones de educación superior, como la UAM y la UNAM, entre otras.

El Programa de Becas: el Instituto proporciona facilidades para efectuar servicio social y desarrollo de tesis a nivel licenciatura, así como para estudios de maestría y doctorado, mediante estas becas.

Con la adquisición de la herramienta “SAP R/3”³¹ y la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP) se impulsa una nueva forma de trabajo que agiliza todos los trámites administrativos y de gestión a partir de 1999. El Instituto Mexicano del Petróleo es uno de los primeros institutos en el mundo que logra la certificación de calidad *ISO-9001*³² en su versión 2000.

³¹ "El SAP es un poderoso programa electrónico implementado para mejorar las prácticas de negocios y la toma de decisiones, que permite generar procesos integrados bajo un solo sistema, además de incrementar la productividad y la eficiencia a partir del control de las operaciones administrativas y financieras" Información consultada en la Tesis para la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública de Constanza Márquez Águilar, *El papel de la administración pública en la innovación tecnológica: El caso del Instituto Mexicano del Petróleo*, México D.F., 1998. UNAM. p. 113.

³² En esencia, la ISO 9000 persigue dar confianza al comprador de los productos de la empresa, en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los productos cumplen con las especificaciones que satisfacen las necesidades del comprador. Su objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas (ISO quiere decir “igual”), en cuanto concierne a sistemas de Aseguramiento de Calidad. La serie ISO 9000 está formada por cinco documentos, tres de ellos son modelos de aseguramiento de calidad, específicamente el 9001, el 9002 y el 9003. Los otros dos son lineamientos administrativos que sirven de apoyo. **ISO 9001: modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio posventa.**

Información extraída de la página de Internet: <http://www.ewh.ieee.org/reg/9/panama/iso9000.htm>

Esta certificación internacional significa un gran logro, siendo la base que permitió que en el 2001 se pudieran certificar trece procesos más. El alcance de la certificación se dio gracias al desarrollo e impartición de programas de capacitación en el ámbito profesional y técnico para las industrias petrolera, petroquímica y química.

El 21 de julio de 2000, el IMP es reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México. Actualmente cuenta con una organización caracterizada por su *estructura horizontal*³³, la gestión proyectada de sus actividades, su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera y con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con Petróleos Mexicanos, a través de sus Programas de Investigación y Desarrollo: Yacimientos Naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Ductos, Medio Ambiente y Seguridad, Biotecnología del Petróleo y Simulación Molecular.

A 36 años de existencia, el IMP está integrado por una planta laboral cercana a los 4,600 trabajadores y tiene 122 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial *La Reforma*, Hidalgo; seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas y dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche y dos en Ciudad Madero, Tamaulipas.

3.3. Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas

La gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas del IMP está estrechamente ligada a la Dirección General por la importancia que tienen los procesos y estrategias comunicativos dentro de la institución.

³³ Esto es lo dicho por el IMP en su discurso organizacional, en realidad se maneja una estructura comunicacional descendente, como se verá en capítulos posteriores.

La gerencia está conformada por otras áreas, las cuales se encargan de manejar toda la información referente al Instituto tanto interna, como externa para tener cierto control de la información y enterar tanto a los empleados, como a los altos ejecutivos de los pormenores de la vida institucional.

Esta gerencia cuenta con bases organizacionales particulares, imitando el esquema general organizacional, siendo este un error desde mi particular punto de vista, ya que los lineamientos generales del IMP tienen precisamente la intención de englobar a todas las partes que la componen.

La función de la gerencia radica en coadyuvar al desarrollo institucional pleno siguiendo las líneas de acción marcadas por la institución, por lo que se consideró un tanto aventurado el hecho de tener una base organizacional propia, a pesar de las buenas intenciones que se quieran tener hacia el Instituto, ya que para eso son los lineamientos generales, en donde la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas debe ser la primera en poner el ejemplo debido al papel que desempeña.

A pesar de lo que se cree correcto en esta investigación, se mostrará la base organizacional de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, con la intención de conocer un poco más sobre lo que dice ser sobre ella misma.

3.3.1. Misión, visión, objetivos, valores y compromisos

Misión

"Promover la imagen de prestigio del IMP, como centro de investigación y desarrollo tecnológico en los ámbitos nacional e internacional, y cimentar una cultura científica en nuestro país".

Visión

"Ser el principal equipo de profesionales que divulga la investigación y el desarrollo científico y tecnológico, y promueve servicios integrales de relaciones públicas para fortalecer la imagen institucional dentro y fuera del IMP".

Objetivos

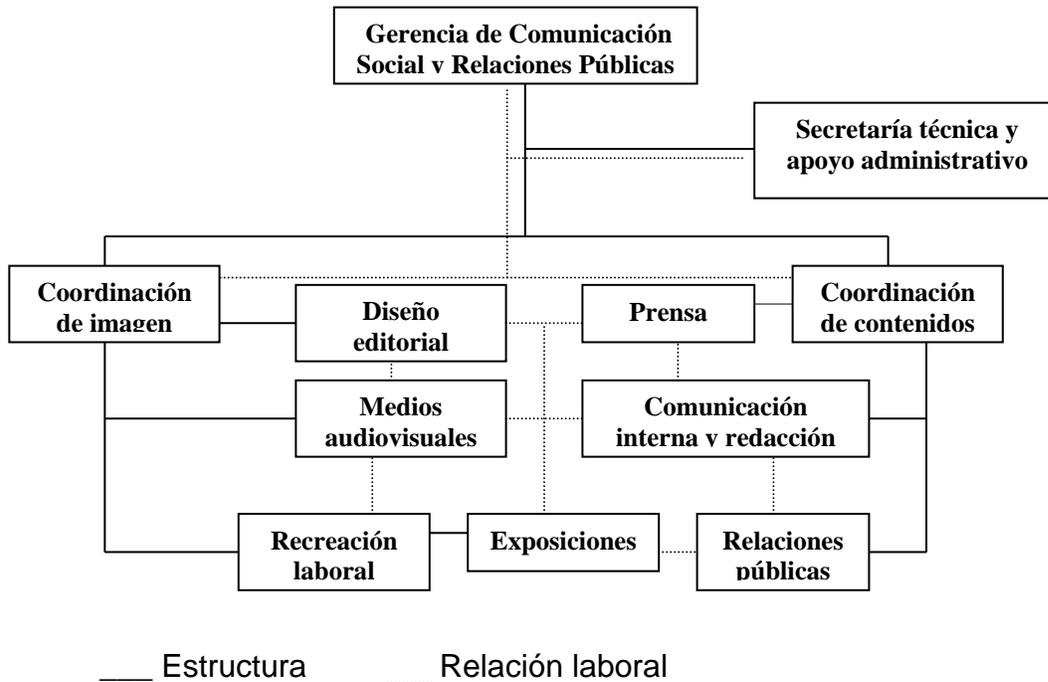
- *Manejar la imagen Institucional al servicio de los intereses comerciales, estratégicos y de prestigio científico y tecnológico del IMP.*
- *Ofrecer productos de comunicación que coadyuven al buen desempeño del programa de comunicación social de PEMEX 2001 - 2006.*
- *Elaborar programas de recreación laboral, campañas institucionales internas y otras actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el clima laboral.*

Valores y compromisos

La gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas toma como principales valores al compromiso, la comunicación, calidad y responsabilidad; en donde cada uno de los integrantes deberá comprometerse con el equipo a trabajar con calidad, tenacidad y actitud positiva; para tal efecto se deberán realizar talleres para sensibilizar al personal. Asimismo se deberán ofrecer cursos de capacitación a los empleados para incrementar la calidad laboral".³⁴

³⁴ La información referente a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas se tomó del *Taller de Visión Compartida y Desarrollo de equipos*, llevado a cabo del 5 al 7 de Junio del 2000.

3.3.2. Organigrama gerencial



Las áreas que conforman la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas son las siguientes:

Diseño Editorial: se encargan de hacer carteles, libros, invitaciones, trípticos, etiquetas, entre otras cosas.

Prensa: esta se encarga de recabar toda la información que surja referente al Instituto, y diariamente hace una síntesis informativa.

Medios audiovisuales: en esta área se realizan servicios de diversa índole relacionados con fotografía, audio y vídeo, teniendo cada uno de éstos funciones específicas que serán tratadas más adelante.

Exposiciones: el IMP es una institución dedicada a la investigación para la industria petrolera, y como tal se preocupa por difundir los logros obtenidos invitando a las universidades y centros culturales a participar dentro de exposiciones y eventos de diversa índole que lleva a cabo el Instituto.

Relaciones públicas: esta área se encarga de dar a conocer al Instituto Mexicano del Petróleo tanto interna, como externamente y es la responsable de dar una buena imagen del mismo.

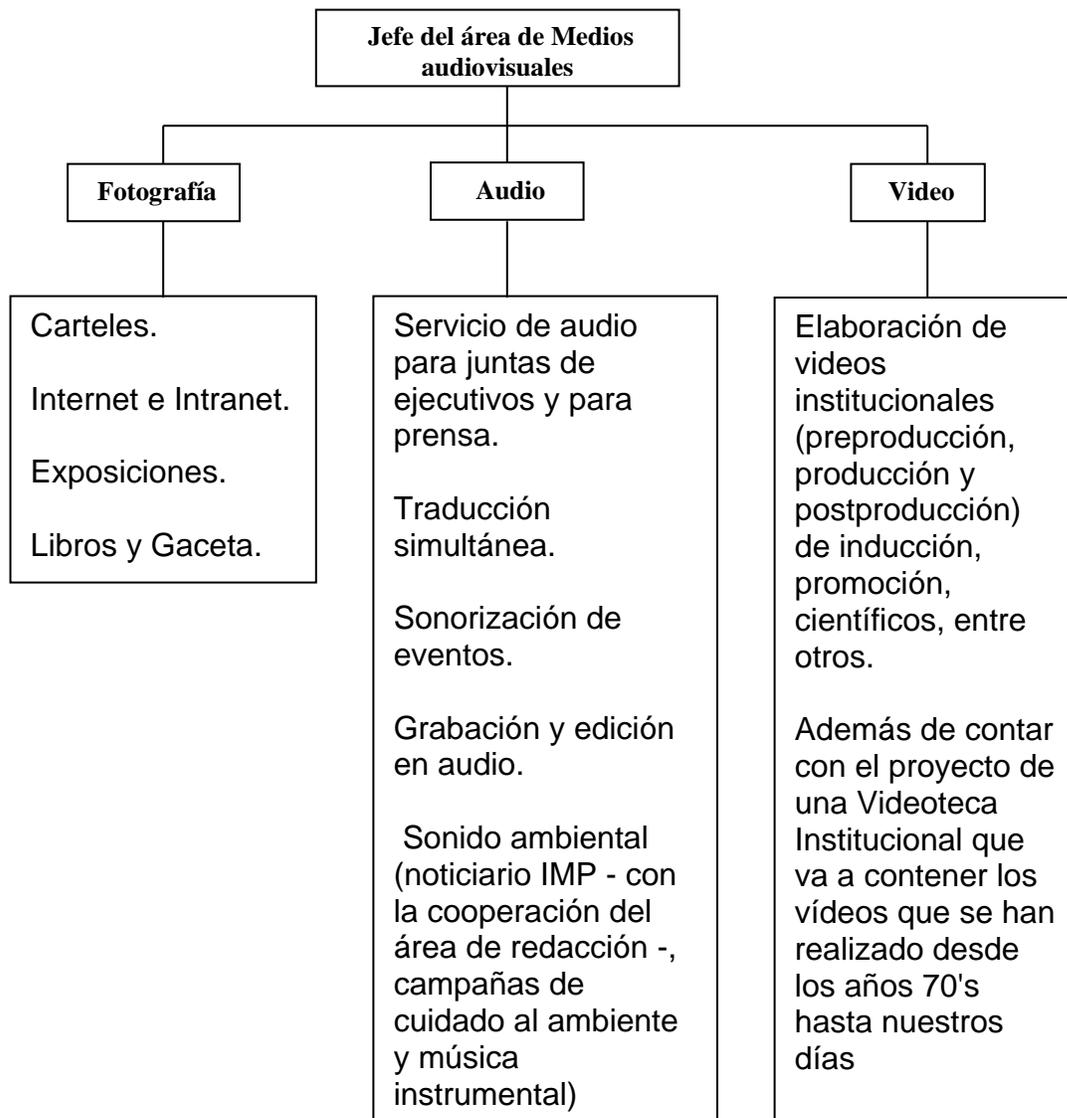
Recreación Laboral: promueve todo lo que sean actividades culturales para los empleados, tratando de que estos logren un desarrollo integral de forma continua, para tener un mejor ambiente laboral.

Comunicación Interna y Redacción: se encargan de analizar documentos de diversa índole y de crear un clima organizacional bueno por medio de la comunicación.

3.4. Área de Medios audiovisuales

Esta área tiene como principal objetivo difundir los avances científicos y tecnológicos más importantes de la industria petrolera, así como el desarrollo de programas de comunicación organizacional que correspondan a las necesidades del IMP, a través de los diversos servicios que proporciona; estos pueden ser observados en el siguiente organigrama.

3.4.1. Organigrama funcional



El área de Medios audiovisuales tiene como principal función la de dar difusión de todas las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera del Instituto. Además de brindar una serie de servicios que atienden las necesidades de otras áreas, así como los proyectos científicos que lo requieran. Es importante señalar que la investigación científica en el campo de acción de las industrias petrolera, petroquímica y química ha logrado éxitos considerables reconocidos en México y el extranjero, en donde medios audiovisuales ha sido un gran apoyo para difundir estos logros.

Capítulo 4

Problemática del área de Medios audiovisuales

*Problemática del área de Medios
audiovisuales*

El objetivo principal de este trabajo es el proponer la reestructuración del área de Medios audiovisuales para el mejor desempeño de la comunicación en beneficio del Instituto Mexicano del Petróleo, motivo por el cual se entrará en materia para exponer la problemática que ayudará a mostrar la situación actual del área y de su entorno, con la finalidad de proponer diversas acciones que permitan un mejor aprovechamiento de este tipo de medio de comunicación.

Para la elaboración de este capítulo fue necesario hacer un seguimiento de las unidades de observación planteadas (el área de Medios audiovisuales en su entorno organizacional, recursos humanos y materiales, servicios del área de Medios audiovisuales), así como de las técnicas e instrumentos de investigación (se utilizaron como técnicas: la entrevista, la observación participante y el análisis cualitativo, además de utilizar como instrumentos la ficha de observación y las guías para entrevista que podrán ser consultadas en el apéndice I de este trabajo); para plasmar de la mejor manera posible la problemática que vive el área de Medios audiovisuales en la actualidad.

El periodo que cubre la investigación y el análisis desarrollado tiene una duración aproximada de 10 meses, contando desde enero, hasta octubre del año 2002. En ese tiempo se ha tratado de explicar la problemática actual del área de Medios audiovisuales del Instituto Mexicano del Petróleo.

El proceso de las unidades de observación, se realizó del 30 de julio al 2 de octubre del mismo año, registrando los días miércoles de cada semana. Adicionalmente se registraron todos los hechos relevantes por sus implicaciones o significados para este proyecto.

4.1. El área de Medios audiovisuales en su entorno organizacional

Hay que recordar que las organizaciones son sistemas abiertos que siempre están en constante movimiento por lo que es indispensable contar con los medios o canales de comunicación apropiados. El funcionamiento de estos medios es muy similar al que se vive en la sociedad, teniendo como principal diferencia que su utilización en las instituciones es más del tipo estratégico (propagandístico-publicitario) y no de entretenimiento.

Por tanto, la función principal de los medios en las organizaciones es la de fomentar, inducir, promover y difundir las actividades más relevantes que la organización va teniendo con su medio ambiente en este constante y dinámico movimiento para informar a su público interno (personal), externo (clientes demandantes de servicios y productos) y mixto (proveedores). Con la intención de reforzar o de cimentar una imagen sólida institucional para crear confianza dentro y fuera, así como crear la retroalimentación necesaria para seguirse desarrollando.

Como se ha comentado anteriormente, hay muchas y variadas formas de que se den procesos comunicacionales en una institución, así como diversos medios para lograrlo. En la mayoría de los casos se les utiliza en las organizaciones con la intención de lograr una mejor comunicación entre sus integrantes y reforzar la imagen e identidad institucional.

A estos medios se les puede generalizar como “medios electrónicos”, los cuales se dividen en dos: escritos y audiovisuales. Ambos han sido considerados como electrónicos, porque con el desarrollo de la informática ha surgido un metamedium: La computadora, que es una herramienta comunicacional que ha tomado mucha fuerza desde los años noventa y que ha traído grandes avances en cuanto a los medios de comunicación actuales unificándolos en un solo sistema.

Los medios audiovisuales son nuestro tema de estudio, pero éstos no se mueven solos dentro de la organización, por lo general son manejados desde una dirección, departamento o gerencia de comunicación, a la cual se le denomina de diferentes maneras.

Algunos de estos nombres son: Comunicación Interna, Comunicación Social y Comunicación Organizacional. Independientemente del nombre que se haya escogido, las funciones que se realizan están enfocadas al desarrollo íntegro de la organización, trátase de empresas o instituciones, sean éstas públicas o privadas.

En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo, cuenta con una gerencia de este tipo llamada “gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas”, la cual está conformada por varias áreas que se encargan de informar y reforzar la imagen e identidad institucional, aparte de servir de apoyo a los proyectos de investigación científicos institucionales. Hay que recordar que el IMP es un centro de investigación descentralizado del gobierno y cuya finalidad es crear tecnología para la industria petrolera nacional.

Entre las áreas que conforman dicha gerencia está Medios audiovisuales, la cual ha perdido relevancia institucional por la crisis que la aqueja a causa de la falta de interés mostrada por este tipo de medios por parte de la gerencia, lo que la ha sumergido en un abandono sustancial desde los noventa hasta la fecha.

En su andar desde los años setenta, el área ha pasado por varias direcciones, llegó a tener un auge importante en los ochenta teniendo hasta cuarenta empleados, los cuales eran apoyados por aproximadamente veinte becarios que llegaban al Instituto para realizar su servicio social o su tesis.

Este auge fue en detrimento y poco a poco agudizó su crisis, la cual se acrecentó por los constantes cambios de gerencia (antes subdirecciones) de la que fue objeto, hasta llegar en el año 2000 a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

El área de Medios audiovisuales es tan nueva como el gerente quien ocupó el mismo año este puesto, siendo que no había un gestor desde hace algunos años y donde, según palabras del actual jefe de Comunicación Social, no había un rumbo a seguir, tan solo se pedían servicios, se realizaban y no había más; por lo que se han realizado diversos intentos por reordenar las áreas con la finalidad de hacer funcionar mejor la gerencia.

Con esta intención, el 13 de marzo del presente año se hizo un cambio estructural quedando la gerencia como aparece en el organigrama presentado en el capítulo que habla sobre el IMP, pero como no cubrió las expectativas gerenciales enfocadas a mejorar el clima laboral, se realizó otro cambio de estructura el 27 de septiembre de este mismo año.

En el primer cambio el área de Medios audiovisuales, así como otras áreas, había quedado dentro de la Coordinación de Imagen, siendo que antes dependía directamente del gerente y no había intermediarios para ninguna de las áreas, la otra coordinación existente era la de Información, en donde se encontraban el resto de las áreas de la gerencia.

Este esquema de trabajo duró tan sólo cinco meses debido a la aplicación de un nuevo cambio estructural, el cual sigue vigente. Este cambio quedó reflejado en el organigrama presentado a continuación.

Organigrama de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas



Como se puede apreciar se hicieron cuatro coordinaciones y se les cambió el nombre a algunas de éstas, razón por la cual se presenta la descripción dada por la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de cada una de las áreas, en una presentación hecha en Power Point el día 30 de septiembre de este año:

“Descripción de las áreas:

Área de Diseño

- Desarrolla conceptos de diseño para diferentes aplicaciones y soportes;
- Concibe estrategias de comunicación racionales bien fundamentadas y coordinadas mediante un plan de medios.
- Coordina la proveeduría y producción de materiales impresos.
- Cuida la imagen corporativa en todos los medios.
- Colabora con el desarrollo de conceptos y la ejecución del diseño de campañas institucionales.

Medios y Programa Editorial

- Desarrolla estrategias para el cumplimiento de los requerimientos del estatuto orgánico para la difusión.
- Da seguimiento a la información de interés, elabora el boletín de prensa y mantiene contacto con los medios.
- Edita la gaceta en sus formatos impreso y electrónico.
- Coordina el programa editorial.
- Administra contenidos en medios electrónicos (Internet, Intranet)
- Colabora en la investigación, traducción, redacción y revisión de contenidos.

Administración y Relaciones Públicas

- Desarrolla y aplica métodos administrativos para la operación de la gerencia.
- Administra el SAP.
- Atiende la recepción y coordina todo lo relacionado con relaciones públicas.
- Colabora en el suministro de recursos financieros.

Recreación Laboral y Multimedia

- Desarrolla conceptos y planifica las actividades que difunden los logros institucionales en soportes espectaculares de acceso colectivo.
- Conforme a una planificación estratégica y por la retroalimentación de los usuarios (encuestas); atiende las necesidades de recreación laboral de la comunidad con miras a fomentar el sentido de pertenencia y de fomentar un clima laboral armónico.
- Lleva un registro en video de las actividades relevantes. Produce y edita videos de consumo interno.
- Apoya con la sonorización de eventos.

Gerente

- Planifica y jerarquiza los proyectos en apego a la norma y en atención a los requerimientos de comunicación solicitados por la Dirección General.
- Mantiene vínculos con los directivos de las distintas áreas en sede y zonas; así como con funcionarios externos de instituciones afines.
- Define la estructura y coordina la planificación general y da seguimiento a los proyectos específicos de cada una de las áreas.
- Apoya con la visión y el liderazgo.
- Apoya con la intermediación y enlace con terceros.
- Apoya con la coordinación de los equipos mediante la jerarquización y seguimiento de los proyectos.

Auxiliares

- Asistencia secretarial al gerente.
- Registro y seguimiento de la asistencia al personal.
- Recepción y atención a quienes contactan con la gerencia.
- Enlace con el resto de la institución para la realización de diversos trámites.
- Mensajería externa³⁵.

Como se puede ver, con este nuevo orden el área de Medios audiovisuales depende ahora de "Recreación Laboral y Exposiciones" cambiando su nombre por el de "Multimedios", la razón, una nueva forma de ver el uso que se le puede dar a los medios electrónicos dentro de la institución. De este uso hace referencia el gerente de Comunicación Social, Lic. Paulino Sabugal Fernández, comentando en entrevista lo siguiente:

Todo modelo siempre es perfectible y es importante saberlo corregir y adecuar, lo que hicimos para el 2002, en estos seis grupos de trabajo, se colocó a cinco personas en cada grupo y los equipamos de manera equivalente en términos de recursos humanos, de personal.

Después dimos las seis grandes funciones: diseño, editorial, relaciones públicas, recreación laboral, exposiciones y administración; y establecimos claramente las líneas de trabajo sobre ese aspecto, fomentamos integración de grupos que no existían, fomentamos una vinculación más profunda a los nuevos roles y vimos que si no podíamos hacer audiovisuales con la frecuencia que queríamos, sí podíamos ocupar a la gente que estaba en audiovisuales por ejemplo para hacer videos promocionales o videos motivacionales de dos minutos y que nos ayudarán en la programación de la cartelera cinematográfica, por ejemplo³⁶.

Esta nueva función de Medios audiovisuales (a mi consideración mal llamada "multimedios") es porque ahora el área forma parte de Recreación Laboral, la cual se encarga principalmente de realizar eventos culturales para los empleados entre los que se encuentran obras de teatro, conciertos, festejos institucionales, talleres, etc. Esta organización gerencial refleja la búsqueda continua por tratar de establecer el mejor funcionamiento.

³⁵ Información consultada en una presentación en Power Point para las áreas de la gerencia de Comunicación Social el día 30 de Septiembre del 2002.

³⁶ Todos los fragmentos que tienen que ver con el gerente de Comunicación Social fueron extraídos de la entrevista realizada el día 17 de septiembre del año en curso, la cual podrá ser consultada en el apéndice III de esta tesis.

Lo cierto es que tantos cambios han ocasionado que haya un desajuste general en la forma en cómo vienen trabajando algunas áreas entre ellas, por supuesto, está Audiovisuales.

Todo esto ha ocasionado que la relación entre la gerencia y el área de Medios audiovisuales se haya problematizado, a tal punto que algunas de las funciones que venían realizando ya no se lleven a cabo o sean mandadas a hacer fuera del IMP en su totalidad, quedando el área casi de forma simbólica dentro de la gerencia de Comunicación Social.

La causa que dio el gerente es que no se cuenta con los recursos suficientes para hacer este trabajo internamente y como no se puede comprar el equipo necesario tan fácilmente para reavivar la función del área por razones de normatividad administrativa, es necesario la contratación de servicios externos, lo cual deja a Medios audiovisuales sin una oportunidad de crecimiento o de resurgimiento a corto plazo.

La contratación de servicios externos supone la ineficiencia del área debido al descuido sustancial del que ha sido objeto en los últimos años y la falta de apoyo presupuestal, la cual tiene que ser considerada por la institución como una inversión y no como un lujo, por dos razones:

La primera es porque al adquirir en este tipo de medios, en realidad se está invirtiendo en una herramienta de comunicación con fines estratégicos institucionales y de apoyo a la investigación científica que es la razón de ser del Instituto Mexicano del Petróleo. La segunda, porque de esta forma se evitaría una derrama económica, una fuga de capital que sólo soluciona el temporalmente la situación y ocasiona que se agudice el problema del área Audiovisual.

En el 2001 parecía que Medios audiovisuales iba en ascenso, respondiendo a los trabajos que se le asignaban. Sin embargo, en este año ha sido casi nula la función del área a causa del cambio de política gerencial en el que solamente se le está considerando un instrumento de apoyo para recreación laboral, siendo que antes lo era para todo el IMP, desarrollando los proyectos que se le asignaban en cuanto a video, audio y fotografía.

Tan importante ha sido el camino recorrido por Medios audiovisuales que desde el año pasado se le ha dado gran importancia a la formación de una "Videoteca Institucional", en donde se está trabajando para catalogar y ordenar todo el material que existe en video desde los años 70 en el Instituto (labor que han realizado varios becarios en su paso por el IMP), dándole un gran valor institucional a este rescate audiovisual por ser reflejo de la historia del IMP. Un rescate sin lugar a dudas valioso para la institución, el cual está siendo llevado por Audiovisuales con apoyo del área de Prensa de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Para los empleados de la gerencia de Comunicación Social, la Videoteca tiene la finalidad de mostrar el acervo videográfico institucional existente de varias décadas, siendo un orgullo para Medios audiovisuales él tener este tipo de documentos que coadyuven al conocimiento del desarrollo que ha tenido el IMP desde los setenta hasta la fecha, por lo que sería un error negarle al Instituto Mexicano del Petróleo la oportunidad de seguir dejando una huella videográfica de tal relevancia en donde se aprecia el desarrollo que han tenido los videos institucionales en cuanto a sus formas y temáticas. También se está formando una Fototeca en la que existen fotografías desde la construcción del Instituto hasta nuestros días.

Por tal motivo es necesario que área y gerencia se pongan de acuerdo para crear un programa de reestructuración para reavivar la importante función que Medios audiovisuales venía realizando en años anteriores.

Desde el primer cambio de estructura de este año, fotografía dejó de pertenecer al área Medios audiovisuales debido a que se requerían sus servicios en otras áreas de la gerencia como Diseño, Prensa y Recreación Laboral; en donde era indispensable que existiera este servicio, lo cual fue un cambio acertado en cuanto a las necesidades que tiene la gerencia actualmente, quedando en Medios audiovisuales sólo los servicios de audio y video.

Los problemas hasta ahora reflejados son de índole organizacional y económico, pero no son los únicos: hay una mala apreciación gerencial en cuanto al papel que desempeña Medios audiovisuales, ahora llamado "Multimedios" (situación que no ha sido explicada). Se le está viendo como un área que solamente debe servir al IMP como un órgano informativo semanal que lance pequeñas cápsulas de dos minutos de duración sobre lo más relevante de la semana para el Instituto antes de empezar las películas que ofrece Recreación Laboral los martes.

Lo que no es mala idea, pero no se tiene ni los recursos, ni la planeación suficiente para crear dicho material. El problema aquí es que no se está viendo al área de Medios audiovisuales como una herramienta estratégica de comunicación, sino como un medio que tendría poca influencia en la vida institucional, debido a que estas cápsulas informativas se pasan cuando el personal sale de trabajar y solamente serían vistas por los que acudan al cineclub, que por lo general son menos de cien personas. Este es un dato importante si tomamos en cuenta que el Instituto tiene un personal aproximado de cinco mil personas.

Las propuestas para levantar el área por parte del personal de Medios audiovisuales no se han hecho esperar, desde que se inicio esta investigación, se ha visto cómo han solicitado recursos materiales y humanos para salir de la crisis y realizar de forma eficiente su trabajo, pero no se ha hecho nada al respecto.

Los problemas principales que se han encontrado en la gerencia son de comunicación, organización y planeación, sin embargo hay otro punto de gran importancia que hasta ahora no se había tocado y quizá sea el punto medular del problema: la falta de un “Plan de Trabajo” anual que sea congruente y que sirva como punta de lanza para solucionar los problemas antes planteados.

Hay que aclarar que sí se realiza un Plan de trabajo anual, pero no se le ha dado la relevancia que tiene, realizándolo en lapsos de tiempo muy cortos, restándole seriedad y ocasionando que los objetivos gerenciales sean demasiado generales.

Este es un problema serio porque este plan es el que marca las posibilidades de captar un mayor presupuesto gerencial y poder así reactivar o mejorar los recursos y las funciones que realizan las áreas que la conforman. Para la elaboración de este Plan de Trabajo es necesario que haya una buena comunicación entre gerencia-áreas: planeación y organización; porque tres semanas o un mes no son suficientes para su realización, sobre todo tomando en cuenta la situación gerencial actual.

Precisamente en el mes de octubre se comenzó a trabajar el Plan de Trabajo para el siguiente año, se está solicitando a cada una de las áreas que realicen un calendario de actividades y una relación de los diversos servicios que ofrecen, pero el problema es que se está elaborando demasiado tarde, ya que las demás áreas del Instituto lo hicieron en agosto, que es cuando lo solicita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para asignar el presupuesto para el año próximo.

Hay que tomar en cuenta que el IMP es una institución gubernamental y por tanto sigue los lineamientos presupuestales asignados a todas las dependencias de gobierno.

A pesar de no tener un Plan de Trabajo en tiempo y forma la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas tendrá su presupuesto, pero cuál será si no se han entregado los proyectos que tiene cada área para el próximo año. El principal enemigo de Medios audiovisuales y de las demás áreas de la gerencia es la falta de un desarrollo gerencial pleno por medio de un Plan de Trabajo bien elaborado y que sea entregado a tiempo.

En este Plan se pueden reflejar las propuestas y actividades por medio de un calendario, las metas a cumplir, así como las necesidades de cada una de las áreas para lograrlo. De esto se tiene que encargar el gerente, con participación de los coordinadores de área, para crear la retroalimentación comunicacional necesaria entre personal/gerente con la finalidad de reflejar las limitantes e inquietudes por falta de equipo, exponiendo la problemática y sus posibles soluciones ante la Dirección General para crear conciencia de la importancia de las actividades que desarrolla esta gerencia a favor del desarrollo institucional.

Los recursos utilizados en una organización, son vitales para su funcionamiento, por tal motivo se vuelve indispensable tocar el tema de los recursos materiales y humanos, con la intención de dar a conocer la situación que prevalece en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, en especial en el área de Medios audiovisuales.

4.2. Recursos humanos y materiales

Como se ha dicho con anterioridad, el Plan de Trabajo es fundamental para obtener los recursos necesarios para lograr un mejor desempeño y mayor calidad, por lo que a continuación se describirán los procesos por los que se tiene que pasar para obtener los recursos materiales y humanos, así como un análisis sobre la situación que prevalece con respecto a la gerencia de Comunicación Social y el área de Medios audiovisuales.

En una entrevista hecha el 23 de septiembre a un funcionario del IMP, se explicó la importancia del Plan de Trabajo para lograr obtener un presupuesto que se adaptara a las necesidades de cada área de la institución en cuanto a la adquisición de equipo.

Según comentó, el proceso comienza con el Plan de Trabajo Anual (sirve para sustentar las peticiones presupuestales), en el cual se recogen los proyectos y necesidades de cada una de las áreas con la finalidad de solicitar los recursos económicos suficientes a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP). Una vez realizado, se une con los demás planes para darle forma al Plan de Trabajo Gerencial para ser enviado al Consejo Directivo del Instituto, el cual se encarga de recolectar las peticiones presupuestales de todas las áreas para su aprobación.

Autorizado cada uno de los requerimientos de las áreas de investigación y administración, se envía a la Contraloría el total del presupuesto que solicita el Instituto Mexicano del Petróleo, enviándolo para su última aprobación a la SHyCP. Este trámite se hace desde agosto con la intención de permitir a la Secretaría de Hacienda la revisión del presupuesto solicitado y obtenerlo a principios del próximo año.

Para conseguir los recursos necesarios en cada una de las áreas se hace uso de las "Partidas Presupuestales" que aparecen en el Clasificador por Objeto de Gasto del IMP³⁷, en donde cada Partida Presupuestal está enfocada a gastos específicos (motivo por el cual se agregará la descripción de cada una de ellas en el apéndice al final de la tesis para su consulta). En sí, este es el proceso por el que se pasa para obtener un presupuesto apropiado para cubrir las necesidades de cada dependencia de gobierno.

En lo que respecta al área de Medios audiovisuales, el gerente argumenta que esta área no tiene el equipo necesario debido a que la gerencia no factura como lo hacen los proyectos de investigación del IMP, lo cual es cierto, pero podrían buscarse los mecanismos apropiados para hacer ver al Instituto la importancia que tiene el buen manejo de los medios de comunicación (tanto escritos, como audiovisuales) para promover, fomentar e incentivar la cultura institucional, la mercadotecnia y la identidad institucional entre el personal (por mencionar sólo algunas de las actividades que se pueden realizar) y buscar la forma de que estos medios facturen como antes lo hacían, ofreciendo los servicios del área a PEMEX y a los proyectos de investigación del IMP.

También es necesario tomar en cuenta que si bien el área como tal no factura, sí lo hace indirectamente apoyando a los proyectos de investigación para que ellos lo hagan sirviendo de auxiliar para que logren vender sus productos o servicios. Además de servir al Instituto como una herramienta estratégica que permite crear un mejor clima laboral y una imagen sólida internamente y con su medio ambiente, coadyuvando al buen desarrollo institucional.

³⁷ Según el artículo 2 de las disposiciones generales de este documento: "El clasificador por objeto de gasto es el documento que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que requiere el Instituto Mexicano del Petróleo para cumplir con los objetivos y programas que se establezcan en el Presupuesto de Egresos de la Federación". Consultado en Intranet en la siguiente dirección: http://intranet.imp.mx/documentos/Clasificador_objeto_gasto_2002.pdf

Tan agudo es el problema de los recursos materiales en Medios audiovisuales, que uno de los proyectos de investigación ya ha adquirido equipo digital para edición de video, con el cual también hacen transfers de casetes VHS para convertirlos en CD por medio del formato VCD.

El problema se agudiza día con día porque no se están atendiendo las necesidades que tienen los proyectos de investigación de difundir, documentar o promocionar los logros que han alcanzado, por lo que se vuelve urgente tomar cartas en el asunto.

Es imposible concebir a una organización sin su fuerza motriz, los recursos humanos y materiales; si éstos están limitados como se ha visto en este estudio, se limitan también las posibilidades de un mejor desempeño en cuanto a las labores asignadas en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, lo que irremediamente la hará caer en una crisis sustancial, mientras no se deje de considerar a esta área como un lujo y sea tomada como una herramienta estratégica comunicacional de gran impacto.

Una organización se caracteriza por su dinamismo y constante contacto con su medio ambiente, estando conformada en su base por los recursos que posee, los cuales le brindan esa interacción para que se logre la retroalimentación y se complete el ciclo que una y otra vez se reproduce, lo que hace que las organizaciones puedan subsistir.

En la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas tales recursos son escasos, hay muy poco personal y equipo, aunándole a esto que el equipo existente tiene una obsolescencia de varios años y se encuentra en muy mal estado.

Dentro del área de medio audiovisuales se cuenta con los siguientes recursos materiales: el video cuenta con una sala de edición, equipo para grabación y un área de copiado; mientras que el audio tiene un estudio y equipo para grabación. Ambos (audio y video) en pésimas condiciones obstaculizando el trabajo que tiene que ser hecho fuera del Instituto casi en su totalidad por la inutilidad del equipo y con un retraso tecnológico abismal de aproximadamente doce años, si se toma en cuenta que la tecnología se renueva de dos a tres veces por año el retraso es enorme.

La mayoría de este equipo ya no funciona, quedando sólo pocos aparatos utilizables, pero poco prácticos para el tipo de producciones que se hacen en la actualidad, además de ser sumamente costosos los consumibles de estas máquinas.

Hablar de los recursos con los que se cuenta, puede ayudar a comprender el estado actual de la gerencia y una de sus problemáticas principales. Al respecto, el gerente de Comunicación Social comentó:

“Las áreas ahora están parejas, cada área tiene el mismo número de personal y tiene más o menos el mismo equipo, el equipo cotidiano: computadoras, impresoras y demás. Nos falta reforzar el área de Medios audiovisuales, pero eso es un problema porque implica adquisiciones vía infraestructura y ahí hay una lista muy clara de prioridades, primero se compra un laboratorio, un microscopio, un reactivo a un equipo de video; puede no haber video, pero no puede no haber experimentos en un laboratorio.

Y en recursos humanos igual, la eficiencia administrativa obliga a que las áreas facturables sean las que lleven prioridad respecto al personal y las áreas de gestión como la nuestra; son áreas que tienen que esperar para reforzar sus áreas de recursos humanos y hay una presión muy insistente, tanto de la Secretaría de la Contraloría, como de la Secretaría de Hacienda y el Consejo Directivo, porque aunque no recibamos subsidio, sí recibimos el mismo control que cualquier institución pública del gobierno mexicano”.

Como se aprecia en las palabras del gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas se ha tratado de aprovechar los recursos con los que se cuenta, debido a que las instituciones encargadas de otorgar el presupuesto le han dado más prioridad a las áreas de investigación, dejando a un lado a las áreas de gestión de la institución, lo que ha ocasionado que día con día se agudicé más la crisis de recursos humanos y materiales en Comunicación Social. Esto desgraciadamente es cierto, y se debe a los recortes presupuestales que el gobierno federal ha estado realizando desde hace algunos años con la intención de disminuir el gasto público, por esta razón la lucha por obtener los recursos necesarios se vuelve mucho más densa, lo cual no es impedimento para no hacer ver la importancia y los alcances que se pueden obtener si esta área funciona correctamente.

El equipo de cómputo de la gerencia de Comunicación Social ya es muy viejo y limita demasiado el ritmo de trabajo que se puede llegar a tener con maquinas más rápidas y con mayor capacidad, aparte de no contar con las maquinas necesarias para el personal, lo que ocasiona una pérdida sustantiva de horas-hombre.

En el caso de Medios audiovisuales se tienen dos computadoras ya obsoletas, aunque aquí lo que más perjudica la función del área es el estado de deterioro en el que se encuentra el equipo de audio y video. Como equipo de audio se cuenta con una cabina de audio en donde se grababa un noticiero que pasaba por el sonido ambiental y la voz en off para los videos institucionales, equipo para sonorizaciones y traducción simultánea.

En cuanto a los recursos humanos, la gerencia cuenta actualmente con 30 empleados, los cuales se han tratado de equilibrar en número con respecto de cada una de las áreas en un intento desesperado por tratar de funcionar lo mejor posible, sin embargo no deja de ser escaso este personal.

Un ejemplo de ello es Medios audiovisuales, que a pesar de los cambios sigue contando con dos empleados solamente, sin que le beneficie en algo este equilibrio que sé está buscando en cuanto al personal, lo que refleja que estos cambios sólo son de forma y no de fondo, es decir, por más que se trate de equilibrar el número de personal entre áreas no va a funcionar si no se crea un trabajo en equipo que permita cubrir las necesidades que tiene cada una de ellas, aparte de permitir la retroalimentación de ideas para su posterior aplicación.

El área de Medios audiovisuales venía funcionando de forma muy limitada, pero siempre entregaba las producciones de video en tiempo y forma, haciendo todo el proceso de producción. Las dos primeras fases, la preproducción (investigación y guión) y la producción (grabación) por ellos mismos; y la postproducción (edición) contratando servicios externos en donde no se descuidaba el trabajo de producción y se le daba seguimiento hasta obtener el producto final.

Según datos recolectados por medio de entrevista entre algunos empleados de la gerencia, a principios de los ochenta se llegó a contar con un vasto personal en Audiovisuales, habiendo cerca de cuarenta empleados y veinte becarios, los cuales conformaban en ese entonces el área, teniendo ya a principios de los noventa tan solo diez empleados aproximadamente (tiempo en el cual también se adquirió el equipo con el que cuenta el área actualmente), número que se redujo cuando el área pasó a formar parte de la gerencia de Comunicación Social (ya que algunos de ellos aprovecharon para tramitar su retiro voluntario) quedando solamente siete empleados, de los cuales en el 2001 solamente quedaban cuatro.

Para principios del 2002 solamente quedaron dos empleados que son auxiliados en las labores del área por becarios que llegan al instituto a realizar su servicio social y su tesis.

Los otros dos empleados fueron canalizados a otras áreas, dejando al área sin alguien que se encargara de audio y cambiando totalmente a fotografía a otras áreas de la gerencia, en donde quedó un hueco en cuanto a personal que no ha sido llenado en la actualidad.

Es prácticamente imposible que se realicen los trabajos asignados con la calidad deseada, si no se les da primordial importancia a los recursos empleados para obtener los productos o servicios que se le exigen al área tanto dentro como fuera de la institución (hablando especialmente de los servicios que llega a solicitar PEMEX).

Como ejemplo está la propuesta para mejorar la calidad y la presentación del video, en donde el jefe del área de Medios audiovisuales propuso la adquisición de equipo digital de video para grabar los programas de video en CD Card (fuese en formato VCD o DVD), los cuales son unos discos compactos con presentación en forma de tarjeta. La propuesta fue tomada en cuenta y la gerencia comenzó a ofrecer el servicio, pero nunca compró el equipo necesario. Lo que hizo fue pedirle a uno de los proyectos de investigación (que sí cuentan con un equipo de video digital) que le hiciera transfer de casetes VHS a CD cards.

Como se puede observar, la problemática en cuanto al equipo y el personal es muy grave. Si esta situación persiste lo único que va a ocurrir es que cada una de las áreas del instituto que necesiten este servicio terminen contratando servicios externos o adquiriendo su propio equipo de video, lo que crearía gastos mucho más elevados para el Instituto que el levantar el área de Medios audiovisuales para que ofrezca el servicio a las demás áreas del IMP.

Este problema ocasionaría conflictos como la falta de una sola imagen institucional para todas las producciones de video institucionales y, por tanto, una imagen institucional débil, así como mayores gastos para el instituto al tener que comprar equipos de este tipo para las diversas áreas en lugar de comprar uno solo y la contratación de un mayor personal a causa de la descentralización de los medios.

En cuanto a los recursos humanos, la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas en su totalidad requiere de profesionistas que tengan una formación que vaya de acuerdo con las necesidades de cada una de las áreas, ya que otro de los problemas es que hay personal que pertenece a otras carreras que nada tienen que ver con las Ciencias Sociales y mucho menos con comunicación; otros más tienen carreras truncas y lo peor es que algunos no tienen ni eso, por lo que hay muy pocos profesionistas en la gerencia.

Lo irónico de todo esto es que por la gerencia pasan un gran número de becarios de servicio social y tesis llegando a titularse la mayoría de ellos. Por lo general los becarios saben realizar muy bien su trabajo y ya están adaptados a las actividades que se llevan a cabo en la gerencia de Comunicación Social, aparte de conocer muy bien el Instituto; sin embargo no son contratados por problemas de presupuesto.

Para comprender mejor esta situación, se tomarán fragmentos de una entrevista realizada a otro funcionario del IMP³⁸, quien comentó lo siguiente:

Pregunta (P): ¿Cuál es el procedimiento que deben llevar las áreas para la contratación de personal?

³⁸ Entrevista realizada el día 17 de octubre del 2002 a un funcionario del IMP, el cual será manejado como anónimo en esta investigación.

Respuesta (R): en estos momentos está cerrada la contratación en todo lo que son las dependencias federativas, por cuestiones de restricciones presupuestales. Aquí la contratación es un poco autónoma, cada dependencia solicita el personal que requiere para atender proyectos para nuestro principal cliente que es PEMEX.

Nosotros como administración central lo único que hacemos es el proceso de la contratación, lo que es selección y reclutamiento para las áreas.

(P): hay áreas de investigación y gestión en el IMP ¿Existe alguna preferencia en cuanto a recursos humanos para alguna de estas áreas?

(R): para las áreas administrativas no se contrata personal de honorarios, lo que se está reforzando son los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que son los facturables, los que dan un servicio a PEMEX que es el principal cliente es a donde se están cargando más los recursos humanos.

(P): ¿En cuanto a comunicación social?

(R): es un área administrativa, ahí es nula la contratación por honorarios a excepción de una situación extraordinaria que se presente y no haya personal de plantilla que pueda suplir, se ve la posibilidad de contratación por honorarios, en otro caso no. La consigna es no áreas administrativas por honorarios.

(P): ¿Qué diferencia hay entre la contratación por honorarios y la de personal de planta?

(R): la principal diferencia es la relación laboral, el honorista no tiene derecho de días económicos, vacaciones, ni estímulos a la permanencia, no se rige por el contrato colectivo de trabajo vigente, la relación laboral es por la prestación de un servicio; se les da su contrato y es por un tiempo determinado. A estos dos tipos de contratación se les llama honorario asimilado y personal contratado en caja presupuestal.

Como se aprecia, hay una política gubernamental fuerte que limita los recursos a las dependencias de gobierno, perjudicando de forma directa a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, maniatándola en cuanto a recursos materiales y humanos, por lo que la relación se vuelve mucho más difícil de resolver.

La razón por la que se tienen becarios en el Instituto es para ayudarles en su formación y crear más profesionistas para las diversas áreas del IMP y PEMEX asegurando recursos humanos con una formación profesional sólida.

Sin embargo, se están desaprovechando los becarios que se forman en las áreas administrativas, tan solo han tomado en cuenta a los que están enfocados a los Proyectos de Investigación, lo que ha ocasionado falta de recursos humanos en áreas como Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Las dimensiones del problema expuesto son mayores, pero esto no debe representar conformismo ni resignación, por el contrario, una lucha constante por demostrar la importancia de las funciones que realiza la gerencia en su totalidad.

Se ha hablado de demostrarle a la Dirección General el peso que pudiese tener esta gerencia, incluyendo a los Medios audiovisuales, porque Comunicación Social depende directamente de esta Dirección debido al papel que juega dentro de la vida institucional, el cual está reflejado en el organigrama del IMP presentado en el capítulo tres, no en balde la gerencia está en la estructura institucional como brazo derecho de la Dirección General.

4.3. Servicios del área de Medios audiovisuales: fotografía, audio y video. Áreas de oportunidad y obstáculos

Los medios audiovisuales con los que cuenta el instituto están sumamente atrasados en cuanto a tecnología y no se les ha utilizado al cien por ciento para bien del Instituto, por lo que a continuación se enumerarán los servicios que ofrecen actualmente.

Pero antes se cree conveniente nombrar los servicios que se daban el año pasado, con la finalidad de apreciar la disminución de las tareas que lleva a cabo dicha área, aclarando que la siguiente información se desprende de un documento que el área de Medios audiovisuales dio a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas a principios del año y cuyo periodo cubre todo el 2001, así como resaltar que en el título todavía se habla de Fotografía porque en este año aún formaba parte de esta área.

“Trabajos realizados durante el 2001

- Realización de un videoprograma institucional para la EXITEP versión español e inglés.
- Actualización de los videogramas institucionales versión español e inglés.
- Actualización del videoprograma IMP 2001 en versión inglés.
- Realización de un videoprograma para el Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto Mexicano del Petróleo (SNTIMP) con motivo del día del padre.
- Colaboración con el Canal 11 para la producción de tres videos científicos para el programa “Formula Politécnica”.
- Producción de seis cápsulas de televisión para información de visitantes en la recepción del IMP.
- Realización de un videoprograma para la gerencia de Proveeduría y Servicios con motivo de la llegada de un equipo de Planta Piloto, para ver la situación de la entrada para descarga de los trailers de alto tonelaje.
- Realiza 30 servicios de sonorización.
- Realiza 3 servicios de traducción simultánea.
- Realiza 30 servicios de grabación de audio.
- Transmisión de sonido ambiental en edificios y red telefónica.
- Transmisión del noticiario IMP por el sonido ambiental.
- Realización de 15 servicios de grabación en video.
- Realización de 5 servicios de circuito cerrado.
- Realización de 4 servicios de video para transmisión a distancia.
- Realización de 8 servicios de fotografía para exposiciones.

- Realización de 300 copiadados en video.
- Realización de 1000 copiadados de audio casetes del curso de inglés.
- Grabación de video, sonorización y circuito cerrado para la presentación del libro 2025.
- Grabación en video de las jornadas técnicas.
- Toma de fotografías digitales con motivo del 36 aniversario del IMP.
- Grabación en video y sonorización durante la estancia del Premio Nóbel de Química de 1996, Harold Kroto en el IMP.

Durante este periodo, como en los anteriores años, se ha dado servicio y apoyo a nuestra Institución como las demás instituciones del sector petrolero: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Colegio Nacional de Ingenieros Químicos (CONIQ), Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos (IMIQ), Asociación de Ingenieros Petroleros de México (AIPM), Colegio de Ingenieros Petroleros de México (CIPM), etcétera, por mencionar algunas)³⁹.

Hasta aquí el número de servicios que se llevaron a cabo en el 2001, los cuales no serían de utilidad para la investigación si no se les valora comparativamente con los servicios ofrecidos en la actualidad y donde, a pesar de que no ha culminado el año, se nota el gran declive que ha tenido el área en cuanto a las funciones que venía desarrollando el año pasado. Por lo que a continuación se enlistan los servicios que se han dado desde enero, hasta octubre del presente año.

“Trabajos realizados de enero a septiembre del 2002

- Realización de videoprograma sobre la Refinería Madero.
- Apoyo a la campaña de Sistema de Manejo Ambiental.
- 14 Servicios de grabaciones de audio.
- 12 Servicios de grabaciones de video.
- 10 Transmisiones a zonas.

³⁹ Tomado del informe de actividades entregado a la gerencia de Comunicación Social a principios del 2002 por el área de Medios audiovisuales.

- 6 servicios de traducción simultánea.
- 5 servicios de apoyo a exposiciones.
- 200 copiados en video.
- 5 copiados en audio.
- 15 sonorizaciones.
- 5 servicios de circuito cerrado.
- 7 servicios de apoyo para videoconferencias.
- 5 cápsulas institucionales en video (con duración de 2 minutos)⁴⁰.

Ya se habló acerca de la estadística en cuanto a servicios que el área se encarga de cubrir durante el año y de su declive en las actividades antes mencionadas, pero no se ha explicado en qué consta cada uno de éstos y el propósito que persiguen, por lo que se explicará la función que tiene cada uno de los servicios de Audiovisuales en el IMP con la intención de comprender su importancia como herramienta estratégica de comunicación institucional, de apoyo para la difusión y promoción de los proyectos facturables.

La función de los videoprogramas realizados por el área de Medios audiovisuales está enfocada a la difusión científica e institucional, por medio de programas de inducción y promoción principalmente, ofreciendo al Instituto una herramienta que ayuda a solidificar la imagen institucional ofertando los productos y servicios del IMP hacia sus clientes. Además, con estos videoprogramas se está creando un archivo videográfico de gran valor en el que se ven reflejados los momentos más importantes de la vida institucional, el cual se vuelve con el tiempo un documento audiovisual histórico invaluable para el IMP.

Debido a la importancia de los videoprogramas institucionales se explicará a continuación en qué constan cada uno de los diversos tipos de videos realizados por el área de Medios audiovisuales del IMP.

⁴⁰ Información proporcionada por el jefe de Medios audiovisuales.

Los videoprogramas que se basan en la “difusión”, tienen como objetivo principal apoyar a todas las áreas del Instituto para que puedan informar de manera más amplia sobre temas relevantes a los diversos públicos que tienen que ver con la institución.

Los videoprogramas referentes a inducción, se utilizan para informar a los visitantes o los empleados de recién ingreso de aspectos generales del IMP, como la estructura institucional, proyectos de investigación, etc., con la finalidad de que conozcan la estructura y funcionamiento institucional.

Mientras que los “videos científicos” se enfocan a temas específicos de cada uno de los proyectos de investigación con diversas intenciones, que van desde lo académico hasta su utilización como refuerzo en procesos de venta de algún producto.

Los “videos promocionales” se encargan de apoyar a las áreas que lo requieran para reforzar la presencia institucional y/o los proyectos de investigación, así como los eventos, productos y servicios institucionales. Este tipo de video está enfocado principalmente a clientes, es decir, al público externo.

Por lo general estos videoprogramas tienen una duración de siete a quince minutos aproximadamente, pero no es todo en lo referente a video, también se realizan “cápsulas informativas” de dos minutos de duración que tienen como objetivo informar a la comunidad del IMP semanalmente sobre lo más los aspectos más trascendentales; realizando el área todo el proceso de producción hasta obtener el producto final (guión, producción y edición), aunque como ya se ha comentado hay grandes problemas en cuanto al equipo, siendo la última parte del proceso de producción la más afectada, ya que ésta se realiza fuera del instituto por no contar con el equipo apropiado.

También el área ofrece el servicio de “grabación y copiado de video”, los cuales son demandados por las diversas áreas del Instituto y cuyo fin es cubrir las exposiciones, conferencias, reuniones y cursos (por nombrar algunas de las actividades); actividad que también se realiza en cuanto a “grabación y copiado de audio”.

El “servicio de sonorización” es de uso esporádico y su función radica en la colocación de equipo de audio en lugares abiertos para los eventos principales del instituto, como son los mensajes de la Dirección General y los eventos deportivos, por mencionar algunas de las actividades que cubre este servicio.

El “sonido ambiental” tiene como objetivo ser un medio de difusión para las campañas institucionales, así como la utilización de música ambiental para los pasillos de algunos edificios del IMP y del pasillo del arte, que es donde se colocan las exposiciones institucionales, aparte de servir en la línea telefónica institucional cuando se deja en espera alguna llamada.

Además el área de Medios audiovisuales apoya en cuanto a los “servicios de traducción simultánea”, “circuito cerrado”, “videoconferencia”, “transmisión de video a zonas” y “campañas institucionales”.

Cuando se habla del servicio de traducción simultánea se hace referencia solamente a la instalación del equipo, por lo que el cliente se tiene que ocupar de la contratación de los traductores.

Por su parte los servicios de circuito cerrado, videoconferencias y transmisión a zonas son apoyados por la utilización de la cámara de video del área de Medios audiovisuales, dejando la transmisión a otras gerencias del Instituto. Cabe resaltar que está en proceso la adquisición de un equipo para videoconferencias, por lo que en breve el área podrá ofrecer el servicio en su totalidad.

El último de los servicios será el de la “Videoteca”, que si bien todavía está en proceso, se encuentra en su etapa final y, para el próximo año, seguramente comenzará a funcionar. Los “servicios de fotografía” no serán explicados porque ya no forman parte del área y aunque todavía el año pasado lo eran se ha considerado innecesaria su descripción, con lo cual se concluye la explicación de las funciones que se desempeñan en el área de Medios audiovisuales.

Volviendo a la problemática en cuanto a los servicios, se considera que la disminución de éstos tiene que ver principalmente con tres factores: La nueva organización gerencial, la falta de apoyo hacia el área, así como la carencia de recursos humanos y materiales.

Se habla de la nueva organización de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas porque con los cambios de estructura gerencial, también vino la separación definitiva de los servicios de fotografía del área de Medios audiovisuales (quedando solamente los servicios de audio y video). Este movimiento se dio desde mayo del presente año cuando se cambió por primera vez la estructura de la gerencia, lo que trajo como consecuencia una disminución en los servicios en Medios audiovisuales, pero un mejor orden de prioridad a las áreas que requerían el servicio continuamente como lo es Prensa, Exposiciones y Diseño, por lo que se cree fue un cambio acertado.

Además estos cambios causaron una desestabilización en mayor o menor grado en todas las áreas que conforman la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, creando cierta incertidumbre del rumbo que se quería tomar y de cual era la intención de dichos movimientos, ya que se hicieron sin tomar en cuenta la opinión del personal, lo que obviamente ocasionó cierto descontento (Se considera en esta investigación que es de vital importancia para el buen funcionamiento organizacional tomar en cuenta a los empleados en las decisiones relevantes que estén relacionadas con ellos).

En referencia a la falta de apoyo al área de Medios audiovisuales se tiene como claro ejemplo la producción de videos realizados completamente fuera del Instituto por personas o empresas externas, las cuales prestan un servicio o producto de la misma calidad que el efectuado con personal y parte del equipo actual con el que cuenta el área, solamente contratando los servicios de edición, por lo que se considera innecesario mandarlo a producir externamente.

Además los productos externos tienen como peculiaridad incurrir en errores tales como el abuso de efectos y movimientos de cámara, así como la falta de conocimiento sobre los aspectos institucionales y la industria petrolera.

Por lo que respecta al último punto (el referente a la carencia de recursos humanos y materiales), éste no será analizado puesto que ya se ha estudiado en el apartado anterior.

Pero éste no es todo el problema dentro de los servicios que ofrece el área de Audiovisuales; a lo largo de estos años se han adjudicado al área servicios irrelevantes que distorsionan la función que realmente tienen estos medios ante el Instituto, como es el caso de la sonorización para el kinder donde se encuentran los hijos de los empleados y las kermesses hechas en la telesecundaria que se encuentra al interior del Instituto, servicios que afortunadamente se están tratando de erradicar.

Desafortunadamente el panorama que se presenta es poco alentador, no hay algo que indique que esta situación vaya a cambiar para bien; al contrario, tal parece que se empieza a vislumbrar la desaparición del área de Audiovisuales. Pero a pesar de esta crisis, aún se está a tiempo de lograr el rescate del área y así brindar un mejor servicio al Instituto Mexicano del Petróleo por medio de una utilización correcta del audio y del video.

4.4. Diagnóstico

Como parte del análisis de la problemática que envuelve al área de Medios audiovisuales y la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a continuación se resumirán los hechos más relevantes encontrados en este capítulo, tratando de ubicar los puntos clave surgidos de este trabajo de investigación:

- Deterioro en la relación Gerencia/Áreas, debido a los constantes cambios realizados en Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- Toma de decisiones importantes sin tomar en cuenta al personal.
- Limitantes en cuanto a recursos humanos y materiales.
- Contratación de servicios externos innecesarios.
- Falta de inversión y fuga de capital.
- Un flujo marcado de comunicación descendente.
- Mala apreciación gerencial en cuanto a las actividades que realizan las áreas que la conforman.
- Falta de planeación y organización.
- Se le da poca importancia a la elaboración del Plan de Trabajo Anual.
- Recursos materiales escasos y en mal estado.
- Escasez de recursos humanos.
- Falta de interés y conocimiento por parte de la gerencia de las ventajas que representan los avances tecnológicos en cuanto a calidad y costos en audio y video.
- Graves problemas presupuestales.
- Falta de profesionistas en la gerencia.
- Desaprovechamiento de los becarios que hacen servicio social y/o tesis y logran titularse.

Para lograr concretar el objetivo planteado en este trabajo, la reestructuración del área de Medios audiovisuales; ha sido necesario realizar un proceso de investigación, ayudando a identificar los puntos problemáticos que servirán de base para proponer posibles soluciones para el mejor funcionamiento gerencial, sin que esto quiera decir que las alternativas propuestas en el próximo capítulo sean las únicas. Sin embargo, como se vio en el desarrollo de este capítulo, es obligatorio tratar a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas también, ya que esta es de quién depende el área de audiovisuales.

Capítulo 5

Propuestas para el mejoramiento del área de
Medios audiovisuales

*Propuestas para el mejoramiento del
área de Medios audiovisuales*

Con motivo de la investigación que se ha llevado a cabo y en la cual se mostraron los puntos que requieren más atención, a continuación se presentarán las propuestas para el mejor desempeño de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas y por consiguiente del área de Medios audiovisuales, ahora llamada área de Multimedia.

Los temas a tratar en las propuestas tienen la finalidad de crear algunas opciones para buscar solucionar la problemática existente en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas para mejorar el clima laboral y lograr un mejor funcionamiento en términos de planeación, comunicación y organización para bien del Instituto Mexicano del Petróleo. Además de proponer el rescate del área de audiovisuales o Multimedia con fines estratégicos y de apoyo a la facturación de los proyectos institucionales.

Las propuestas aquí tratadas se basan en los resultados encontrados en la investigación de campo, por lo que se enlistarán los temas que se consideraron como problemáticos para proponer soluciones, en donde obviamente éstos serán tan sólo algunos de los posibles caminos que se podrán tomar para resolver estos problemas.

Los puntos a considerar son los siguientes: creación de una estructura gerencial más sólida, propuesta para el proceso de elaboración de un plan de trabajo más detallado para cada una de las áreas de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, así como el rescate con carácter de urgente del área de Multimedia, con la finalidad de obtener los recursos necesarios para su buen funcionamiento y concientizar sobre la importancia e impacto que se puede lograr con este tipo de medios.

5.1. Una estructura gerencial sólida

La gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas hizo en este año dos cambios estructurales, con los que ha buscado el mejor funcionamiento de la gerencia; para estos cambios no se consultó al personal y se supeditaron algunas áreas a otras, creando una gran incertidumbre entre el personal sin saber el rumbo que se quería tomar.

Antes del primer cambio, llevado a cabo en marzo del presente año, las áreas informaban directamente a la gerencia de sus actividades, pero a partir de este primer movimiento estructural se crearon dos coordinaciones que mediaban entre el gerente y las áreas, lo cual alejó y dañó la comunicación al interior de la gerencia.

Tratando de solucionar el problema, en septiembre, se volvió a cambiar la estructura de la gerencia haciendo un intento por nivelar el número de personal por área, los movimientos realizados fueron de forma y no de fondo, ya que el personal se equilibró en número en cada una de las ahora cuatro coordinaciones; pero no lo hicieron a conciencia. Por poner un ejemplo, Recreación Laboral quedó con el mismo personal que las demás áreas, sin embargo Multimedia no tuvo cambios, contando aún así con dos empleados, sin ser estos movimientos un refuerzo a las actividades del área.

Sin lugar a dudas la creación de estas cuatro áreas no ha sido bien planeada y no se ha podido informar sobre las actividades correspondientes a cada una de ellas para así separarlas correctamente sin que ninguna quede debajo de otra.

El área de Diseño cuenta en la actualidad con el respaldo del gerente, siendo una de las áreas que mejor funcionan, al igual que el área llamada "Medios y Programa editorial".

Ambas áreas son las que mejor han estado funcionando debido a la promoción e importancia que se les ha dado, contando con el apoyo del gerente, sin embargo las otras dos áreas se consideran en este trabajo mal orientadas, porque no se tiene el conocimiento suficiente sobre la importancia de las actividades que realizan.

Por ejemplo, se ha pasado el área Administrativa a Relaciones Públicas, en donde esta es entendida como un área que se encarga de tener a personal en recepción y en los eventos que se llevan en el auditorio del IMP; mientras que Administración se hace cargo de controlar los gastos de la gerencia, actividades muy distintas, considerando que deben estar separadas y el área Administrativa volver a ocupar la posición que tenía con anterioridad, siendo el brazo derecho del gerente y estando en un plano aparte con respecto a las áreas de servicio con las que cuenta la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

La última área que queda analizar es la referente a nuestra investigación, "Recreación laboral", en esta se presenta una situación similar a la anterior en donde Medios audiovisuales, llamado aquí "Multimedios", debería de ser independiente de Recreación Laboral, ofreciendo tan sólo su apoyo para las actividades culturales y de difusión.

Asimismo se ha identificado un problema con los nombres asignados a cada una de las áreas, ya que son muy ambiciosos o no reflejan, de manera clara, las actividades que realiza cada una de las áreas. El nombre de gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas no es malo, pero enaltece demasiado a Relaciones Públicas, siendo que en la estructura interna se encuentra al mismo nivel que las demás áreas; por lo que se considera que el nombre correcto es solamente "gerencia de Comunicación Social", porque con este término se engloban todas las actividades llevadas a cabo por la gerencia, tanto interna como externamente.

Es precisamente en la parte superior del organigrama donde se encuentra el primer nombre confuso, “auxiliares”. Ahora ya se sabe que son las secretarías y el asesor del gerente, sin embargo a éstos se les pone por sobre las áreas que conforman la gerencia, siendo que deberían estar a un lado en el organigrama y no en la parte inferior, porque esto da a entender que los auxiliares están por arriba de las áreas lo cual no es cierto.

El otro nombre que se ha considerado mal planteado es el de “Medios y programa editorial”, ya que resulta ser demasiado ambicioso porque en realidad su función son los medios escritos y el manejo de la información con el cual también apoyan a la Intranet del instituto, por lo que no manejan la totalidad de los medios institucionales.

Por su parte Recreación Laboral se propone como “Difusión cultural”, por estar enfocada a llevar cultura a los empleados, ya que el término recreación laboral, aunque esté bien aplicado, es un tanto hosco y pareciera hacer referencia solamente al entretenimiento de los empleados, cuando la intención es poder mostrarles actividades culturales para su desarrollo.

En cuanto a Multimedia, se considera un nombre mal aplicado, puesto que solamente se está hablando de dos medios (audio y video), volviendo a caer en la misma situación que con Medios y Programa Editorial, en donde resulta poco claro el concepto, aparte de considerar que debe estar a la misma altura que las demás áreas, y no dentro de una de ellas debido a que es igual de importante.

Aunque también hay que tomar en cuenta que el nombre que tenía en un principio (área de Medios audiovisuales), ya no cubre las expectativas por no incluir a los demás medios de origen visual y auditivo, por lo que se cree conveniente dejarle el nombre de “Audio y video” con la intención de especificar las actividades realizadas por dicha área.

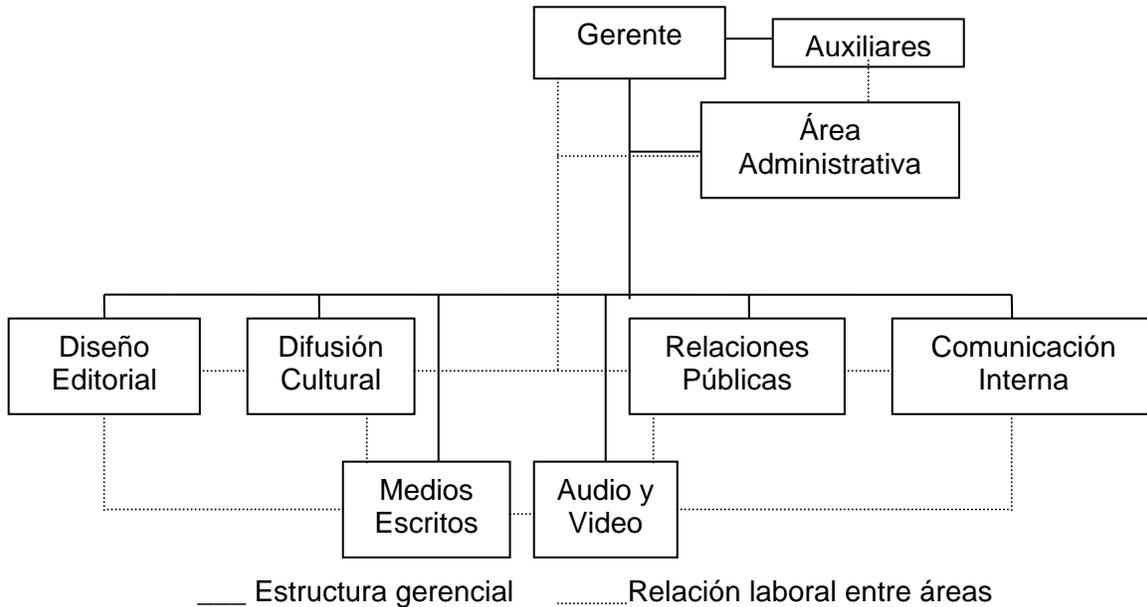
También se ha agregado un área de orden estratégico que tiene como función ayudar a crear una mejor comunicación, planeación y organización tanto para la gerencia, como para las demás áreas institucionales; además de encargarse de manera especial de la imagen y campañas institucionales. Esto se hace en la actualidad pero con la falta de personal experto, de profesionistas dedicados al estudio de la Comunicación organizacional, por lo que se agregó un área llamada “Comunicación interna” con la intención de coadyuvar en la formación de una imagen institucional sólida y la realización de campañas institucionales exitosas.

Todos los cambios mencionados son de forma, reflejando tan sólo parte del problema organizativo y de planeación; sin embargo hay que considerar también el problema de fondo, la falta de recursos humanos y materiales, lo que ocasiona que los servicios ofrecidos por las áreas de la gerencia no logren tener en algunas ocasiones la calidad deseada, lo que perjudica la imagen de la gerencia y del Instituto, puesto que Comunicación Social es la encargada de dar la cara en cuanto a la comunicación formal institucional y si se muestran malos resultados se crea un daño a la imagen del Instituto Mexicano del Petróleo.

También son importantes las propuestas de planeación y organización para la elaboración del Plan de trabajo Anual realizado con la seriedad requerida, por ser este el medio más indicado para solucionar los problemas económicos que no permiten a la gerencia obtener los recursos necesarios para su mejor funcionamiento.

Por todo lo que se ha comentado se propone el siguiente organigrama para su aplicación en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, en donde se incluyen nuevos nombres tanto para la gerencia, como para algunas de sus áreas, con la finalidad de reflejar y delimitar de mejor manera las funciones que realizan cada una de ellas.

Gerencia de Comunicación Social



Como se puede apreciar, en comparación con los anteriores organigramas, aquí ya no existen Coordinaciones intermedias, es decir, las áreas están en contacto directo con el gerente buscando un flujo comunicacional que permita interactuar y funcionar de mejor manera a la gerencia, dejándole solamente el nombre de “Comunicación Social” y pasando a Relaciones Públicas con las demás áreas, nivelando de esta forma el peso de la comunicación interna y la externa colocándolas a un mismo nivel de importancia.

Se ha visto en el capítulo anterior que los puntos medulares de la problemática son la falta de comunicación, organización y planeación que traen como consecuencia una carencia de apoyo sustancial a las áreas que conforman la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, por lo que a continuación se enfocará la atención en el proceso de realización del Plan de Trabajo de la gerencia de Comunicación Social.

5.2. Ideas para la conformación de un Plan de Trabajo eficiente

La realización del Plan de Trabajo tiene como objetivo dar a conocer las funciones y proyectos de cada departamento, área, gerencia o dirección dentro de una organización como una forma de visualizar el futuro inmediato con planeación, organización y comunicación entre los integrantes, con la intención de lograr un mejor funcionamiento y dar a conocer a la organización las actividades que se están realizando. No importa para qué lapso de tiempo sea hecho este plan (días, semanas, meses o años), siempre y cuando se adapte a las necesidades de la organización a la que pertenece.

Este plan exige ciertos lineamientos generales a seguir, al cual se tienen que apegar todas las áreas que forman parte del Instituto para obtener un plan de trabajo real que dé a conocer los proyectos y necesidades de cada una de las áreas permitiendo apreciar la situación en la que se encuentran.

Para la conformación del Plan de Trabajo de cada gerencia o dirección, es necesario observar en primera instancia el plan de cada una de las áreas con la intención de, en una segunda instancia, conjuntar esta información y darle forma al Plan de Trabajo general.

En el caso del Instituto Mexicano del Petróleo, como se señaló anteriormente, se le pide a cada gerencia que entregue un “Plan de Trabajo Anual” a más tardar en el mes de agosto para solicitar el presupuesto apropiado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el año próximo con la intención de conocer las actividades realizadas por cada gerencia y contar con los recursos necesarios para el buen funcionamiento del Instituto.

Por esta razón, se expondrán los puntos que se han considerado deben integrar el “Plan de Trabajo Anual de la gerencia de Comunicación Social”, el cual tiene la finalidad de crear un esquema base que sirva para enmarcar en forma correcta las funciones que realiza cada una de las áreas, sus proyectos y necesidades para el próximo año (Cabe señalar que este esquema será aplicado a Comunicación Social, sin embargo puede ser usado por cualquiera de las otras áreas del Instituto).

Los puntos a tratar son líneas metodológicas generales que servirán de guía para formar de manera eficiente el Plan de Trabajo. Estas líneas tienen como objetivo el ayudar a la planeación y organización para reflejar lo más fielmente posible las actividades realizadas, así como los obstáculos por los que atraviesa cada una de las áreas para llevar a cabo sus funciones, o bien para mejorarlas.

Las líneas metodológicas que se proponen son las siguientes: introspección (como se ve a sí misma cada área), objetivo, organigrama estructural y funcional, descripción de funciones por área (explicación de productos o servicios ofrecidos), calendario anual de actividades para el periodo 2003, necesidades y propuestas por cada una de las áreas, así como la conjunción de cada plan de área para la conformación del “Plan de Trabajo 2003” de la gerencia de Comunicación Social.

Al hablar de introspección se hace referencia a la conciencia que debe hacer cada área sobre la función para la que fue creada, con la firme intención de darle sentido a los demás puntos planteados, ya que si no existe el conocimiento necesario sobre el área en cuestión será prácticamente imposible desarrollar un Plan de Trabajo real y eficiente.

Esta introspección busca que cada una de las áreas que conforman la gerencia se observen a sí mismas para crear conciencia sobre su razón de ser, analizar las funciones que realizan y la productividad de las mismas, así como la apreciación de los obstáculos encontrados, con la finalidad de ofrecer una visión real de su situación actual, proyectos y limitantes a enfrentar.

Con base en esta introspección es necesario crear un objetivo por área que vaya de acuerdo con las funciones que desempeña cada una de ellas, siendo estos los que den forma al objetivo general de la gerencia.

En cuanto al organigrama estructural, se puede considerar una herramienta que sirve para identificar los diferentes roles jerárquicos que forman parte de una organización, ayudando a conocer cómo están conformadas las organizaciones, por lo que es importante su realización a nivel organización y por áreas. Mientras que el organigrama funcional tiene la función de dar a conocer las actividades realizadas por cada una de las dependencias.

En lo referente a las funciones, las áreas deben describir cada una de las actividades que realizan de forma clara y concisa con la intención de dar a conocer a las demás áreas de la gerencia y la Institución la labor que realizan, así como las políticas en las que sustentan sus actividades, sean éstos productos o servicios.

Con base en las funciones es necesario realizar un “calendario de actividades” con la finalidad de planear mejor los tiempos de los servicios o eventos que cubre cada área.

Un ejemplo del tipo de actividades que entran en el calendario son los eventos institucionales programables que tienen un origen cíclico (es decir que se repiten año con año)⁴¹, en donde se podrán encontrar fechas relevantes para el instituto como el aniversario del IMP, el brindis de fin de año, las expo-ferias petroleras, convenciones, entre otras. Pero hay actividades que son imposibles de calendarizar, por lo que es importante también tomarlas en consideración para evitar dar un mal servicio o producto.

Para concluir de una manera satisfactoria el Plan de Trabajo es necesario que se planteen las limitantes o necesidades de cada área y sus propuestas para mejorar las condiciones de trabajo y así ofrecer al cliente un producto de calidad entregado en tiempo y forma.

Este planteamiento por área tiene que ser conjuntado para darle forma al Plan de Trabajo General, que en nuestro caso estaría aplicado a la gerencia de Comunicación Social, la cual además de encargarse de unificar en un solo documento tiene la tarea de hacerse responsable de la planeación y la organización desde el principio del proceso para darle seguimiento al Plan de Trabajo gerencial y entregarlo en los tiempos estipulados por el Instituto Mexicano del Petróleo.

Como se puede observar, el Plan de trabajo ofrece la posibilidad de plantear las diversas necesidades de cada área para su mejor funcionamiento, así como proponer soluciones coherentes que permitan el desarrollo integro institucional.

⁴¹ De este tema también habla el Gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas en la entrevista realizada el 27 de septiembre, la cual puede ser consultada en el apéndice III de esta tesis.

Se cree conveniente señalar que la gerencia de Comunicación Social, además de realizar su propio Plan de Trabajo, tiene la obligación de brindar por medio de su área de comunicación interna un programa de asesoría institucional para apoyar a las demás gerencias y direcciones con la intención de que todas las áreas que conforman el IMP entreguen sus planes de trabajo bien realizados y en los tiempos que el instituto los requiere.

5.3. Propuestas para la reestructuración del área de “Audio y video”

Hasta aquí se ha hablado de la relación entre áreas y gerencia, así como una forma posible de poder realizar el Plan de Trabajo gerencial por medio de la realización del mismo en cada una de las áreas. Por lo que ahora se propondrá la reestructuración del área de nuestro estudio, la cual esta basada en los puntos anteriormente estudiados.

El área denominada “Audio y video” a de dejar de ser vista como un lujo institucional y comenzar a ser considerada con base en tres lineamientos estratégicos principales: como medio de comunicación de gran impacto que sirve para consolidar la imagen institucional, como medio de apoyo para que los programas de investigación logren alcanzar sus objetivos ayudándoles en la promoción y difusión de sus productos o servicios, y ofreciendo los servicios de “Audio y video” a los clientes principales del Instituto para lograr facturación, lo cual volvería al área facturable creando mayores oportunidades presupuestales.

Estos tres lineamientos son posibilidades reales y pueden llevarse a cabo, es decir, no se están haciendo propuestas idealistas que no lleven a nada. Sin embargo es necesario contar con el apoyo del gerente para realizar este proyecto, ya que es la persona indicada para plantear el rumbo que se quiere tomar en cuanto a las áreas a su cargo.

En cierto aspecto, el área cumple actualmente con algunos de estos lineamientos, pero falta mucho para que se llegue a considerar a “Audio y video” como un área estratégica y deje de ser vista como un lujo para la institución.

Desafortunadamente también se carece de los recursos suficientes para llevar a cabo las tres líneas de oportunidad en las que se podría desarrollar el área de Audio y video, por lo que se vuelve necesario hacer ver la situación actual del área para proponer su rescate por medio de la explicación del rumbo que se quiere seguir, así como contar con los recursos materiales y humanos necesarios para cumplir con la calidad deseada los trabajos requeridos por el Instituto y demás clientes.

El hecho de adquirir equipo de audio y video digital no es capricho, se vuelve una necesidad inmediata, ya que todos los medios de este tipo ya son digitales, por lo que los equipos analógicos están desapareciendo debido a la calidad y el ahorro en tiempo e insumos que se obtiene con la nueva tecnología.

Con el equipo digital se puede editar de forma no lineal en audio y video por lo que los tiempos horas-hombre se ven disminuidos y puede aprovecharse de mejor manera al personal, el cual se podrá encargarse de más proyectos de los que se hacen en la actualidad. Además, los insumos a los que se han hecho referencia como son casetes, discos compactos, baterías por mencionar algunos; son mucho más económicos y de mayor calidad que los insumos que se utilizan en estos momentos, abaratando las producciones realizadas por el área.

En la actualidad, cuando se va a grabar algún evento o videoprograma institucional, se tiene que contar con al menos dos personas para llevar todo el equipo, ya que llevar cámara de video, triple, monitor, grabadora, casetes, cables y baterías; hace que el equipo sea muy pesado y no pueda ser transportado por una sola persona.

Con un equipo digital se podría ofrecer como principal ventaja una mejor calidad de imagen y sonido, pero además las cámaras actuales de video llevan integrada ya su grabadora y su pantalla LCD que permite la visualización clara de lo que se está grabando, aparte de contar con baterías pequeñas y de mayor duración que las utilizadas actualmente, mientras que los costos de los casetes son más económicos que los de $\frac{3}{4}$, contando con más tiempo de grabación. Además el peso del equipo es mucho menor que el de $\frac{3}{4}$ que es con el que cuenta el área actualmente; este último, es un equipo que fue tecnología de punta hace más de una década.

Como se puede apreciar, las ventajas que ofrecen estos sistemas es abismal, ya que aparte de brindar mucha más calidad de imagen y sonido que el equipo de $\frac{3}{4}$, sus insumos son más económicos y en el caso de la grabación basta con una sola persona para que se pueda realizar. Esto es tan solo en lo referente a la grabación de video, pero hay que recordar que también está la edición y todos los servicios ofrecidos, en audio sucede una situación similar en relación a la calidad, tiempos y costos.

Hasta aquí se ha propuesto la adquisición de equipo digital explicando algunas de sus ventajas, pero también es necesario hablar de las personas que se encargarían de manejar este equipo, y es que se vuelve indispensable la contratación de personal para responder a la demanda que trae consigo este tipo de servicios, considerando que en "Audio y video" es necesario que haya por lo menos cinco personas aparte de las dos que ya conforman esta área.

Estas personas tienen que ser profesionales que hayan estudiado carreras relacionadas con los medios de comunicación antes citados, por lo que se considera conveniente nombrar el tipo de personal que se requiere para el buen funcionamiento del área.

Es necesaria la contratación de: un guionista, un camarógrafo, dos ingenieros en audio y un editor de video digital. Todos ellos con conocimientos generales de cada una de las actividades que se llevan en el área con la intención de aprovecharlos al máximo y que puedan apoyar en otras actividades del área si es necesario.

Como se observa, el número de personal ascendería a siete, los cuales se encargarían de realizar videoprogramas institucionales y de apoyo a los programas de investigación, cápsulas informativas, sonorizaciones, grabación en audio y video de convenciones, conferencias, juntas ejecutivas, etc.; apoyo en cuanto a equipo de traducción simultánea, sonido ambiental, videoconferencias por Intranet e Internet, realización de copiado de video en CD, entre otras actividades.

El comprar equipo nuevo para un área y aumentar su plantilla en cuanto a personal puede ser considerado como un gasto fuerte, pero si se analiza cuidadosamente se podrá observar que se trata de una inversión en la que solamente se tendrá que gastar posteriormente en los insumos y los salarios, además de que podrá ofrecer servicios facturables, por lo que esta inversión representará un ahorro para el instituto a mediano o largo plazo. Este mecanismo creará un ahorro sustancial para la institución, si se toma en cuenta datos relevantes como el costo del último video, cuyo valor fue de aproximadamente 96,000.00 pesos el cual se realizó totalmente fuera del IMP.

Con la adquisición de estos recursos se disminuirían los costos al no tener que contratar a empresas externas, las cuales ocasionan una fuga de capital considerable.

El Instituto no se puede permitir estas fugas de capital por lo que se vuelve necesario invertir en el área de Audio y video, lo cual daría como resultado que el mismo video alcanzara un costo máximo de 5,000.00 pesos aproximadamente, ya que solamente sé esta hablando de gastos de insumos; esto es en cuanto a los servicios que requiere el mismo instituto, pero para los servicios facturables se agregaría el valor de uso de recursos como son mano de obra y equipo, por lo que el costo para el cliente podría ascender considerablemente atrayendo recursos financieros al IMP.

Estas son las propuestas que se creen más convenientes para el pleno desarrollo gerencial y la reestructuración del área de Medios audiovisuales, ya que se considera que ambas están relacionadas y es imposible tratar de solucionar los problemas de una parte sin tomar en cuenta a la otra.

Uno de los planteamientos principales ha sido el de comprender la situación del entorno que rodea a nuestro campo de estudio, por lo que aquí se han reflejado tan sólo algunas de las posibles vías para lograr que su desarrollo pleno, a fin de servir con mayor eficiencia al Instituto Mexicano del Petróleo.

Conclusiones

Conclusiones

Las necesidades y exigencias de las organizaciones actuales requieren un mejor dominio y aplicación de las herramientas comunicacionales, por lo que los medios de comunicación institucionales deben dejar de ser considerados como un lujo y comenzar a ser tomados en cuenta como herramientas estratégicas que coadyuven al pleno desarrollo organizacional, por esta razón, se tomó como objetivo en esta investigación la reestructuración del área de Medios audiovisuales del Instituto Mexicano del Petróleo con la intención de lograr un mejor desempeño de la comunicación en beneficio de la Institución.

Esta investigación ha tenido como finalidad observar la problemática que está viviendo el área de Medios audiovisuales y para comprenderla, ha sido necesario hacer toda una investigación con base en nuestras unidades de observación (el área en su entorno organizacional, recursos materiales y humanos, así como los servicios ofrecidos por Medios audiovisuales), lo cual irremediamente nos ha llevado a observar a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

El tratamiento que se le ha dado a esta investigación contempla la exposición de la problemática con la finalidad de identificar por medio de nuestras unidades de observación los puntos más relevantes para exponerlos lo más objetivamente posible.

Este tratamiento se basó en la metodología aplicada en la investigación, donde se marcaron aspectos tales como el papel que se ha jugado (en donde se fungió como investigador participante), así como el uso de algunas técnicas de investigación como son la observación, entrevista y el análisis cualitativo.

Los tres tipos de técnicas de investigación antes explicados pueden ser consultados en la introducción y fueron aplicados al estudio de campo, cuyo objetivo ha sido explicar y encausar la investigación correctamente, evitando así incurrir en errores que podrían contaminar este estudio. En cuanto a la sistematización, ha sido explicada a través de la aplicación de la metodología empleando los mismos criterios metodológicos.

Como investigador participante se trató de alejar de esta investigación la visión propia para reflejar lo más puramente posible la problemática, sin exponer la opinión personal y tener un trabajo de campo que fuese objetivo, ya que de no hacerlo se hubiera viciado la investigación de campo.

En cuanto a los entrevistados se decidió manejarlos como anónimos para evitar cualquier tipo de situaciones que los pudiesen poner en una situación comprometedora, solamente identificando al gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas por la importancia que tiene el papel que desempeña dentro de la gerencia y la Institución, ya que es un elemento clave para buscar los mecanismos apropiados para la solución del problema planteado.

El análisis realizado ha respetado en todo momento la metodología, definiendo los criterios a seguir y clasificando las categorías a estudiar (unidades de observación), buscando explicar los significados de cada una de las entrevistas expuestas en este trabajo de investigación.

Con referencia a los resultados encontrados con base en el análisis de las unidades de observación, se puede apreciar que la situación prevaleciente en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas es compleja; está enfrentando grandes problemas en cuanto a las áreas que la conforman y donde Medios audiovisuales ha resultado ser el área más afectada.

En el estudio de la problemática se apreció que en el área de Medios audiovisuales hay grandes dificultades en cuanto a los recursos materiales y humanos, que desembocan en la reducción de servicios y una relación un tanto deteriorada con el gerente que tiene qué ver en mucho con la falta de una buena comunicación entre ambos; lo que ha traído como consecuencia la contratación de servicios externos de video que representan una fuga considerable de capital y que no ofrecen una solución al problema, tan sólo lo agudizan más.

Además de tomar en cuenta la desestabilización que han traído consigo los cambios estructurales al interior de Comunicación Social, que si bien tienen como objetivo hacer rendir de mejor manera a la gerencia, han creado un ambiente de incertidumbre en el que no se sabe a ciencia cierta cuál es el rumbo que se intenta tomar.

Todos los puntos encontrados han servido para apreciar gran parte del problema expuesto, sin embargo también hay otros factores externos que han dificultado más la situación, como son las normas presupuestales y la política de recorte de presupuesto para las dependencias de gobierno, que se ha llevado a cabo desde unos años atrás.

Asimismo, se puso al descubierto la falta de planeación y organización en documentos clave como lo es el Plan de Trabajo 2003 que está realizando la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, el cual no fue entregado en agosto como lo deberían de haber hecho.

En párrafos anteriores se habló de las unidades de observación *a grosso modo*, por lo que se explicarán más detenidamente los aspectos relevantes que se han encontrado.

Los recursos humanos en el área de Medios audiovisuales (ahora llamada “Multimedios” por el gerente) son casi inexistentes en la actualidad. Para este tipo de área es insuficiente contar con sólo dos personas, aunque éstas se encuentren auxiliadas en funciones por becarios, debido a que los diversos servicios que ofrece esta área no pueden ser cubiertos con tan poco personal y con el equipo con el que se cuenta en la actualidad.

También se ha encontrado en la investigación que los recursos materiales existentes son demasiado viejos, trece años en cualquier aparato es demasiado, no sólo por el mal funcionamiento que pudieran tener y el sinnúmero de reparaciones que haya sufrido el equipo, sino por la obsolescencia tecnológica, factor fundamental para estar a la vanguardia en cuanto a producciones en audio y video y tener un funcionamiento óptimo.

Las limitantes que traen consigo ambos tipos de recursos y la falta de apoyo gerencial para la promoción de los servicios que se ofrecen, en cuanto a audio y video por parte de la gerencia hacia clientes como PEMEX han ocasionado que éstos se vayan reduciendo cada vez más, a tal punto que se han disminuido bastante las solicitudes de los clientes por la incapacidad del área para poder brindarlos, situación que se observa en el listado de servicios ofrecidos en este año en comparación con el 2001. Agregando también a estos resultados factores como las políticas del gobierno federal en cuanto a presupuesto y la falta de un proyecto o Plan Gerencial efectivo que avale la función de cada una de las áreas de Comunicación Social y Relaciones Públicas explicando también las necesidades que tienen para su mejor funcionamiento, así como crear un mejor clima laboral.

Además, como ya se señaló, se encontraron problemas graves en la gerencia que tienen qué ver con la organización, planeación y comunicación en donde se nota un flujo marcado de comunicación descendente, lo cual crea un sistema rígido ocasionando descontento entre el personal en algunas ocasiones por no tomar en cuenta su opinión o no escuchar sus propuestas.

Hay que aclarar que se han comenzado a hacer esfuerzos para solucionar esta situación con los cambios de estructura que se han realizado en Comunicación Social, sin embargo resulta paradójico que en estos movimientos no se haya involucrado al personal en esta decisión tomándolos por sorpresa, lo cual sin lugar a dudas creó cierto conflicto e hizo sentir a una parte de los empleados ignorados, ya que consideraban importante su participación en el proceso.

La finalidad de explicar cada uno de los puntos antes citados tiene la intención de ayudar a que se identifiquen las fallas para darle herramientas suficientes a la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas para que ataque esos problemas y poder darles solución, así como concientizar sobre la aguda crisis por la que está atravesando el área de Medios audiovisuales. Esta investigación no ha abandonado el punto medular que se propuso, ya que el estudio sobre el área de Medios audiovisuales nos ha llevado a apreciar una problemática a nivel gerencial que tiene que ser atendida para reavivar las áreas que la componen y ofrecer un buen servicio al Instituto Mexicano del petróleo tanto interna, como externamente.

Los problemas de planeación, organización, comunicación y relación entre las áreas y el gerente, son los principales puntos que necesitan atención en una primera instancia para lograr un mejor funcionamiento en la gerencia de Comunicación del IMP, para hacer ver a la institución la importancia que tiene un área de comunicación en una organización y así lograr cambiar la perspectiva que se tiene de la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Todo este universo de obstáculos ha provocado la crisis existente en el área de Medios audiovisuales, por lo que se vuelve urgente tomar cartas en el asunto para que se pueda reactivar el área y servir de manera eficiente al IMP como una herramienta estratégica de comunicación y un respaldo para los proyectos de investigación que requieran de sus servicios ya sea para la divulgación científica o como apoyo para lograr vender mejor sus productos, principalmente a su principal cliente PEMEX.

A modo de conclusión general se puede decir que se lograron descubrir los puntos problemáticos más relevantes, permitiendo que se pudiera exponer la crisis por la que atraviesa el área de Medios audiovisuales y por tanto, las propuestas para llevar a cabo su reestructuración, sin olvidar que esta área está estrechamente ligada con la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, en donde el proceso teórico sirvió de base para comprender la importancia de los medios de comunicación y las organizaciones.

En resumen, se ha logrado diagnosticar la situación actual del área de Medios audiovisuales y su entorno, así como la importancia institucional que tiene. Además, este trabajo de investigación se dio a la tarea de proponer acciones viables para el mejoramiento del área por medio del estudio organizacional, siendo parte del proceso de tránsito de la tecnología analógica a la digital, con la finalidad de evaluar las oportunidades para su implantación en lo que se refiere a audio y video.

Apéndices

Apéndices

APENDICE I
“Herramientas metodológicas”

Ficha de observación

Evento:	Participantes:		
Lugar:	Fecha:	Hora:	
Descripción: 			
Observaciones:			

Guías de entrevista cualitativa.

A continuación se presentan las dos guías utilizadas, con la intención de mostrar la metodología de las entrevistas realizadas.

Se realizó una guía de entrevista enfocada al aspecto presupuestal en el que se entrevistó a un funcionario del Instituto a fin de conocer cómo se rigen las normas administrativas del Instituto Mexicano del Petróleo y por consiguiente todas las instituciones gubernamentales de nuestro país, ya que esta normatividad se aplica de igual forma en todas las dependencias del gobierno mexicano. Esta guía quedó de la siguiente manera:

Guía de entrevista para recabar información sobre la requisición de presupuesto que rige al IMP en cuanto a presupuesto anual.

1. Compra de recursos materiales.
2. Presupuesto por área.
3. Proceso administrativo.
4. Instancias participantes.
5. Normatividad administrativa.

La otra guía de entrevista se aplicó al gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas, Paulino Sabugal Fernández, así como a otros funcionarios del Instituto, los cuales han sido manejados como anónimos para evitar ocasionarles algún tipo de problema.

Guía para entrevista al personal de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano del Petróleo

1. Tiempo que lleva en su cargo como gerente de Comunicación Social en el IMP.
2. Plan de trabajo de la gerencia.
3. Relación entre personal-gerente.
4. Visión. Hacia donde se quiere llegar.
5. Recursos Humanos.
6. El por qué de los cambios estructurales en la gerencia.
7. Estructura, funciones y organigrama actuales en la gerencia.
8. ¿Qué piensa de los roles dentro de una organización?
9. Los recursos humanos y materiales ¿suficientes?
10. Situación de becarios de servicio social y tesis.
11. El presupuesto y la gerencia.
12. Contratación de servicios externos para sacar adelante los trabajos internos.
13. El equipo de trabajo y la innovación.
14. Carencias del área de Medios audiovisuales.

APENDICE II

“Decreto de creación del Instituto Mexicano del Petróleo”

DECRETO que crea el Instituto Mexicano del Petróleo como Organismo Descentralizado.

PUBLICADO: en el D.O.F. del 26 de agosto de 1965.

REFORMAS: D.O.F. del 5 de noviembre de 1968; D.O.F. del 21 de febrero de 1974; y D.O.F. del 29 de octubre de 1986.

MODIFICADO: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

FE DE ERRATAS: D.O.F. del 5 de noviembre de 2001.

TEXTO VIGENTE

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Presidencia de la República.

GUSTAVO DÍAZ ORDAZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 89, fracción I de la Constitución General de la República, 1º., 2º. Y 13 de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, y 25 fracción II del Código Civil para el Distrito y Territorios Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal; y

CONSIDERANDO PRIMERO.- Que la transformación industrial del país exige imperativamente estar al día en materia de tecnología para acrecentar el rendimiento de la industria nacional a cuyo efecto ya hemos señalado la necesidad de que el país realice una alta tasa de inversión intelectual, orientando la educación al trabajo productivo. Igualmente, el 1º. De diciembre de 1964, precisamos que los recursos que la industria dedique a la investigación tecnológica, a la formación profesional y a la capacitación obrera, contribuyen a la prosperidad nacional y al desarrollo de la propia industria.

CONSIDERANDO SEGUNDO.- Que, por otra parte, es meta de mi gobierno atender a los requerimientos de mano de obra en nivel superior, los que aumentan mucho más rápidamente que los de la fuerza de trabajo general, para lo cual es conveniente relacionar los planes educacionales con la política de empleo, a fin de aproximar, como ya lo expresamos en nuestro mensaje citado, demanda y oferta de mano de obra calificada y semicalificada.

CONSIDERANDO TERCERO.- Que Petróleos Mexicanos constituye una empresa estatal, y siendo las industrias petrolera y petroquímica de aquellas ramas de la actividad productiva en las que con mayor rapidez se presenta la innovación tecnológica y se exige un mayor saber técnico y una mayor capacitación obrera, lo que hace que requieran de centros para formar trabajadores especializados que estén en aptitud de ejecutar tareas subprofesionales y de adquirir la posibilidad de ascender a niveles superiores.

CONSIDERANDO CUARTO.- Que, por otra parte, es indispensable adecuar la política de innovación tecnológica de la industria petrolera, a la necesidad del país de fomentar industrias derivadas de la petrolera y petroquímica básica y cualesquier trabajos directamente relacionados con ellas que requiriendo relativamente menores inversiones, originan la creación de mayor número de puestos; por lo que resulta conveniente y útil la formación de investigadores, profesionistas y técnicos en esas diversas especialidades.

CONSIDERANDO QUINTO.- Que en materia de capacitación debe tenerse presente que la preparación del trabajador para ocupar un determinado puesto de cierta calificación, es sólo el inicio de su formación, pues ulteriormente habrá de recibir cursos para otros puestos determinados, y tanto en los primeros como en los segundos, se cuidará de su formación general. Esa capacitación además tendrá que realizarse en el menor tiempo posible, no sólo por exigencias de la producción, sino también para crear en el obrero la confianza respecto de que aquélla es medio para obtener prontos y benéficos ascensos. Por último, por lo que toca a los profesionistas avocados a trabajar en las industrias Petroleras y Petroquímicas, se impartirán también cursos de capacitación, pues se ha observado que frecuentemente les resulta difícil adaptar sus conocimientos teóricos a las necesidades prácticas si van directamente del centro de estudios en que se graduaron a la instalación industrial o el campo petrolero. El Instituto facilitará esta adaptación mediante cursos o seminarios que pongan al profesionista en contacto con los problemas prácticos petroleros o petroquímicos;

He tenido a bien expedir el siguiente

DECRETO

Artículo 1o.- Se crea el Instituto Mexicano del Petróleo como Organismo Descentralizado de interés público de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

El domicilio legal del Instituto Mexicano del Petróleo estará ubicado en la Ciudad de México, Distrito Federal.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 2o.- Este Organismo tiene por objeto la investigación y el desarrollo tecnológicos requeridos por las industrias petrolera, petroquímica y química, la prestación de servicios técnicos a las mismas, la comercialización de productos y servicios tecnológicos resultantes de la investigación, así como la formación de recursos humanos altamente especializados en las áreas de su actividad, mediante:

REFORMA: D.O.F. del 21 de febrero de 1974 y MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

- a) "La investigación científica básica y aplicada.
- b) El desarrollo de disciplinas de investigación básica aplicada.
- c) El desarrollo de nuevas tecnologías y procesos.

- d) La realización de estudios técnicos y económicos.
- e) La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales.
- f) La prestación de servicios de carácter tecnológico.
- g) Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios, hasta un nivel de industrialización, mientras dure la etapa de experimentación y perfeccionamientos de los procesos y productos.
- h) El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de su tecnología.
- i) El establecimiento de relaciones de información y colaboración científica y tecnológica, con entidades nacionales y extranjeras.
- j) La difusión de desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera.
- k) La elevación de los conocimientos teóricos y el mejoramiento de las habilidades prácticas, logrados con la capacitación del personal obrero, administrativo y técnico.
- l) La realización de programas de prácticas estudiantiles y profesionales en la industria petrolera nacional.
- m) La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación superior de los profesionales.” REFORMA: D.O.F. del 21 de febrero de 1974
- n) La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad; REFORMA: D.O.F. del 21 de febrero de 1974 y MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.
- o) Cualesquiera otros medios conducentes al objeto señalado. REFORMA: D.O.F. del 21 de febrero de 1974
- p) La contratación y ejecución de obras y la prestación de los servicios propios de los fines que constituyen sus objetivos tanto dentro del Territorio Nacional como en otros países. ADICIÓN: D.O.F. DEL 29 DE OCTUBRE DE 1986.
- q) La comercialización de los productos y servicios resultantes de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico. MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 3o.- El Instituto Mexicano del Petróleo desarrollará sus actividades por medio de sus oficinas, laboratorios y demás dependencias, así como de las plantas industriales y comerciales, centro educativo, campos e instalaciones petroleras o petroquímicas de propiedad pública o privada, cuyos propietarios convengan para ello con el Instituto; pero conservando éste, en todo caso, la vinculación con su personal de servidores o becarios, cuya situación jurídica será incompatible con cualquiera otra de carácter laboral. Las actividades del Instituto se realizarán de acuerdo con los requerimientos de sus planes de trabajo, divididos por áreas como sigue:

- I. La investigación científica básica y aplicada.
- II. Tecnología de la exploración.
- III. Tecnología de la explotación.
- IV. Tecnología de la refinación y petroquímica.
- V. Tecnología de materiales.
- VI. Estudios económicos y planeación industrial.
- VII. Ingeniería de proyectos.
- VIII. Desarrollo industrial.
- IX. Información y difusión.
- X. Capacitación.
- XI. Promoción académica.
- XII. Servicios administrativos.
- XIII. Servicios de computación.
- XIV. Servicios de electrónica.
- XV. Servicios de talleres.
- XVI. Cualesquiera otras áreas, directa o indirectamente relacionadas con las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química. REFORMA: D.O.F. del 21 de febrero de 1974.

Artículo 4o.- El Instituto Mexicano del Petróleo será regido por un Consejo Directivo formado por catorce vocales y un presidente. Los vocales serán designados y removidos libremente, como sigue:

- I. El Director General de Petróleos Mexicanos, quien lo presidirá;
- II. Un representante de la Secretaría de Energía, quien en las ausencias del presidente actuará como tal;
- III. Cinco representantes de Petróleos Mexicanos, con nivel de director o subdirector, designados por el Director General de ese organismo;
- IV. Un representante de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales;
- V. Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- VI. Un representante de la Universidad Nacional Autónoma de México;
- VII. Un representante del Instituto Politécnico Nacional;

- VIII. Un representante de la Universidad Autónoma Metropolitana;
- IX. Un representante del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y
- X. Dos personas de reconocida calidad moral, méritos, prestigio y experiencia relacionadas con la industria petrolera o con investigación y desarrollo tecnológico, designadas por el Secretario de Energía.

En las sesiones del Consejo, el Presidente tendrá voto de calidad. Por cada vocal Consejero Propietario se hará, en la misma forma, la designación de un suplente, excepto en el caso de los representantes de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, para los que el Director General de Petróleos Mexicanos designará a dos representantes alternos que podrán suplir indistintamente a cualquiera de dichos representantes, y en el caso de los consejeros independientes designados por el Secretario de Energía, se designará un suplente común que sustituya indistintamente a cualesquiera de los propietarios y deberá reunir las mismas características que los titulares.

El cargo de miembro del Consejo Directivo será estrictamente personal, no podrá desempeñarse por medio de representantes. El Consejo Directivo se reunirá en sesión ordinaria por lo menos cuatro veces al año, de acuerdo con un calendario que será aprobado en la última sesión del ejercicio inmediato anterior, pudiendo además celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran. Los miembros del Consejo Directivo deberán asistir como mínimo al setenta y cinco por ciento de las sesiones programadas para dicho órgano.

En caso de inasistencia reiterada de cualquiera de los miembros a las reuniones programadas, el Consejo Directivo calificará dicha inasistencia y, en su caso, podrá solicitar se designe en su lugar a un nuevo integrante que reúna las mismas características. Además, la falta de asistencia injustificada de los Servidores Públicos a las sesiones del Consejo Directivo a que sean convocados, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

El Consejo Directivo designará un Secretario, a propuesta del Presidente del Consejo, y un Prosecretario, a propuesta del Director General del Instituto. En las sesiones del Consejo Directivo participará el Comisario Público designado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, con voz pero sin voto. El Comisario Público deberá informar periódicamente al Consejo Directivo y al Titular de la Coordinadora de Sector correspondiente, sobre el número de reuniones efectuadas en dicho Consejo así como las listas de asistencia de las mismas. REFORMA: DO.F. del 21 de febrero de 1974 y MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

“Artículo 5o.- Para el cumplimiento de los fines encomendados al Instituto, el Director General además de las facultades y obligaciones previstas en los artículos 22 y 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y 15 de su Reglamento, tendrá las siguientes:

- I. Acordar en el Consejo Directivo los asuntos encomendados al Instituto que así lo requieran, desempeñar las comisiones y funciones que le delegue o encomiende y mantenerlo informado sobre el desarrollo de las mismas;
- II. Suscribir en el ámbito de su competencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, los instrumentos nacionales e internacionales que correspondan, de acuerdo al objeto del Instituto;
- III. Suscribir el establecimiento de alianzas estratégicas y tecnológicas, que hayan sido aprobadas por el Consejo Directivo;
- IV. Designar y remover al demás personal que no sea designado por el Consejo Directivo;
- V. Emitir el Manual de Organización del Instituto, los reglamentos que regulen sus actividades, así como aprobar y expedir los demás manuales de procedimientos y de servicios al público, necesarios para el mejor funcionamiento del Instituto, de conformidad con la legislación, reglamentación y normatividad aplicables;" MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.
- VI. Proponer al Consejo Directivo la integración del Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos a que se refiere el artículo 6o. Bis de este Decreto; MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001 y FE DE ERRATAS: D.O.F. del 5 de noviembre de 2001.
- VII. "Designar a los representantes del Instituto ante las comisiones, congresos, organizaciones, instituciones y foros nacionales e internacionales en los que participe éste;
- VIII. Delegar facultades que le correspondan, en servidores públicos del Instituto, sin menoscabo de su ejercicio directo, de conformidad con lo establecido en la ley;
- IX. Autorizar la operación del Registro de Personas Acreditadas para realizar trámites ante el organismo;
- X. Establecer plazos de respuesta menores dentro de los máximos previstos en leyes o reglamentos;
- XI. Designar al servidor público a que se refiere el artículo 69-D de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo;
- XII. Aprobar las Manifestaciones de Impacto Regulatorio que se elaboren en el organismo, para su presentación a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, y
- XIII. Autorizar la información a inscribirse en el Registro Federal de Trámites y Servicios." MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 5o. Bis.- El Director General será designado por el Consejo Directivo, a propuesta del Titular de la Coordinadora de Sector, tomando en cuenta la opinión del Presidente del Consejo Directivo, debiendo recaer el nombramiento en una persona que reúna, además de los requisitos establecidos en el artículo 21 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, los siguientes:

- I. Reconocida calidad ética y solvencia moral;
- II. Profesional de alguna disciplina científica, o de ingeniería preferentemente con grado de doctor, y
- III. Experiencia en puestos de alto nivel relacionados con la investigación y desarrollo tecnológicos, servicios de ingeniería o servicios técnicos especializados, preferentemente relacionados con la industria petrolera.

El Director General del Instituto Mexicano del Petróleo durará en su cargo cuatro años y podrá ser ratificado por otro periodo igual, siguiendo el mismo procedimiento al de su designación. MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

“Artículo 6o.- Son facultades del Consejo Directivo, además de las previstas en los artículos 58 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y 41 de la Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica, las siguientes:

- I. Aprobar la designación del Director General, en los términos del Artículo 5o. Bis de este Decreto, así como su renuncia;
- II. Nombrar y remover a propuesta del Director General a los Servidores Públicos del Instituto que ocupen cargos en las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél;
- III. Establecer en congruencia con los programas sectoriales, las políticas y lineamientos generales y definir las prioridades a las que se sujetará el Instituto Mexicano del Petróleo relativas a producción, productividad, comercialización, investigación, desarrollo tecnológico y administración general;
- IV. Aprobar la estructura básica y las modificaciones que procedan a la misma, así como el Estatuto Orgánico;
- V. Analizar, revisar y, en su caso, aprobar:
 - a) Los informes presentados por el Director General sobre las actividades desarrolladas por el organismo, con la intervención que corresponda al Comisario designado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo;
 - b) Los estados financieros, previo informe de los Comisarios Públicos y dictamen de los Auditores Externos, y

- c) El programa operativo anual y el correspondiente presupuesto de ingresos y egresos de la entidad, así como sus modificaciones, y evaluar los avances y resultados de sus objetivos.
- VI. Aprobar la política de fijación de precios de los bienes que produzca y servicios que preste;
- VII. Aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento del organismo con créditos internos y externos, así como observar los lineamientos que dicten las autoridades competentes en materia de manejo de disponibilidad financiera;
- VIII. Acordar los procedimientos necesarios para la recuperación de los créditos que otorgue el Instituto, así como las normas y bases para cancelar adeudos a cargo de terceros y a favor del organismo, cuando fuera notoria la imposibilidad práctica de su cobro;
- IX. En caso de excedentes económicos, aprobar la constitución de reservas y su aplicación, atendiendo los lineamientos de las autoridades competentes;
- X. Acordar, con sujeción a las disposiciones legales vigentes, lo referente a donativos y pagos extraordinarios y verificar su cumplimiento, conforme a las directrices señaladas por la coordinadora del sector;
- XI. Aprobar la celebración de alianzas estratégicas y tecnológicas con instituciones educativas, otros centros de investigación y desarrollo o empresas de ingeniería, consultoría o de servicios tecnológicos;
- XII. Acordar y aprobar al Director General, realizar la cesión, venta, enajenación o gravamen de los bienes inmuebles que forman parte del Patrimonio del Instituto, excepto cuando se trate de bienes del dominio público de la Federación;
- XIII. Aprobar los programas de investigación, los de formación de recursos humanos y programas técnicos para las secciones de investigación y escuelas de capacitación, y
- XIV. Aprobar, a propuesta del Director General, la estructura del Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos, a que se refiere el Artículo 6o. Bis de este Decreto.”
- XV. MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Para la validez de los acuerdos a que se refieren las fracciones VII y XII de este artículo, se requiere el voto aprobatorio de diez miembros del Consejo, como mínimo.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001. Y FE DE ERRATAS: D.O.F del 5 de noviembre de 2001.

Artículo 6o. Bis.- El Instituto Mexicano del Petróleo contará con un Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos, presidido por el Director General e integrado con la estructura que el Consejo Directivo apruebe, contando con la participación de representantes de las instituciones académicas que participan en el Consejo Directivo y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Los miembros del Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos deberán asistir como mínimo al setenta y cinco por ciento de las sesiones programadas para dicho órgano. En caso de inasistencia reiterada de cualquiera de los miembros a las reuniones programadas, el Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos calificará dicha inasistencia y, en su caso, podrá solicitar al Consejo Directivo se designe en su lugar a un nuevo integrante que reúna las mismas características.

El Comisario Público a que se refiere el artículo 14 de este Decreto, deberá informar periódicamente al Consejo Directivo y al Titular de la Coordinadora de Sector correspondiente, sobre el número de reuniones efectuadas en el Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos, así como las listas de asistencia de las mismas.

El Consejo Consultivo de Investigación y Formación de Recursos Humanos tendrá las siguientes facultades:

- I. Asesorar al Director General en los programas de investigación científica, desarrollo experimental, investigación tecnológica y formación de recursos humanos y promover la cooperación en estos campos entre el Instituto, instituciones de investigación y de educación superior y empresas de ingeniería, consultoría y servicios tecnológicos;
- II. Opinar sobre los programas de investigación y formación de recursos humanos que serán sometidos a la consideración del Consejo Directivo;
- III. Opinar sobre el presupuesto de investigación y formación de recursos humanos que se presentará al Consejo Directivo;
- IV. Opinar sobre la reglamentación a la que se sujetarán los nombramientos y programas de estímulos al personal académico y de investigación del Instituto, y
- V. Aquellas relacionadas con los aspectos de investigación y formación de recursos humanos que le encomiende como órgano de consulta el Consejo Directivo.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 7- El patrimonio del Instituto Mexicano del Petróleo estará constituido con los bienes y recursos que a continuación se enumeran:

- a) Un terreno con superficie de 12 hectáreas que le será entregado por Petróleos Mexicanos y que se tomará del predio ubicado en la Colonia Industrial-Vallejo, Azcapotzalco, Distrito Federal, que tiene una superficie total de 23-76-65.81 hectáreas y los siguientes linderos y colindancias generales:

Al Norte: en 756.40 metros, con Calzada Azcapotzalco- Villa Madero; al Sur, en 802 metros con la calle B Poniente; al Oriente, en 325 metros con la Calzada Vallejo; y al Poniente, en 400 metros, con la Avenida de los 100 metros o del Colector.

- b) La aportación de Petróleos mexicanos por la cantidad de \$52,152, 328.61 (cincuenta y dos millones ciento cincuenta y dos mil trescientos veintiocho pesos sesenta y un centavos) suma del avalúo de las siguientes edificaciones y obras realizadas dentro del terreno a que alude el inciso anterior:

Edificio de Capacitación;
Edificio de Exploración;
Edificio de Explotación;
Edificio de Petroquímica y Refinación;
Edificio Administrativo;
Edificio de Almacén y Talleres;
Edificio de Nuevos Talleres;
Edificio de Baños y Vestidores;
Edificio de Ingeniería de Proyectos;
Edificio de Equipos Varios; y
Obras de Urbanización y en áreas descubiertas.

Equipos de laboratorio, mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte con un valor conjunto de \$37,233,153.06 (treinta y siete millones doscientos treinta y tres mil ciento cincuenta y tres pesos, seis centavos), que asimismo aporta Petróleos Mexicanos.

La aportación de Petróleos Mexicanos por la cantidad de \$19,951,877.79 para la construcción en el predio No. 152 de la Avenida de los Cien Metros, Colonia Industrial Vallejo, Azcapotzalco, Distrito Federal, del edificio para Información y Difusión, de dos edificios para Investigación Científica Aplicada y del edificio del Almacén General.

La aportación de Petróleos Mexicanos por la cantidad de \$7, 512,515.98 para la adquisición de mobiliario y equipo en general.

REFORMA: D.O.F. del 5 de noviembre de 1968 y 21 de febrero de 1974.

- c) Las aportaciones que reciba de las industrias químicas y petroquímicas privadas.
- d) Los ingresos que obtenga derivados de los contratos por servicios de investigación, de asistencia técnica y de los centros de capacitación.
- e) Los demás que adquiera por cualquier título legal.

Artículo 8.- Para los efectos del inciso a) del artículo precedente, se desincorpora del patrimonio de Petróleos Mexicanos el inmueble detallado en el propio inciso, y se incorpora al patrimonio del Instituto Mexicano del Petróleo.

Artículo 9.- Se deroga. D.O.F. 30 de octubre de 2001.

Artículo 10.- El Instituto Mexicano del Petróleo administrará su patrimonio conforme a los presupuestos y programas que formule y apruebe anualmente su Consejo Directivo.

El Instituto podrá convenir con Petróleo Mexicanos los términos en que serán compensadas, a través de la prestación de servicios, asistencia técnica u otros conceptos, las aportaciones que adicionalmente le solicite para su mejor desarrollo.

REFORMA: D.O.F. del 5 de noviembre de 1968.

Artículo 11.- El Instituto Mexicano del Petróleo, cumpliendo con lo previsto en el artículo 56 de la Ley General de Educación, podrá otorgar diplomas de especialidad y grados académicos de maestría y doctorado en las áreas relacionadas con su campo de actividad, solo o en colaboración con instituciones de educación superior, y podrá expedir constancias de trabajo y de investigaciones. Los centros de capacitación podrán extender constancias de asistencia a los cursos.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 12.- El Instituto Mexicano del Petróleo es de la exclusiva jurisdicción federal y las controversias en que sea parte, serán de la competencia de los Tribunales Federales. Queda exento del pago de los Impuestos sobre la Renta y sobre Ingresos Mercantiles. Tratándose del Impuesto del Timbre, serán los particulares quienes lo cubran cuando intervengan en los actos y contratos respectivos.

Artículo 13.- Los ingresos y bienes del Instituto Mexicano del Petróleo no estarán sujetos al pago de impuestos, derechos o cargas fiscales, cualquiera que sea el nombre con que se les designe. Gozará dentro de la República, de las franquicias postal y telegráfica de que disfrutaban las oficinas públicas.

Artículo 14.- El organismo contará con un órgano de vigilancia integrado por un Comisario Público Propietario y un Suplente, designados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, quienes tendrán a su cargo las atribuciones que le confiere la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y las demás disposiciones aplicables.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

Artículo 15.- El régimen laboral al que se sujetarán las relaciones de trabajo del organismo, será conforme al que se encuentre vigente al momento de entrar en vigor el presente Decreto.

MODIFICA: D.O.F. del 30 de octubre de 2001.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.- Las Secretarías del Patrimonio Nacional, de Hacienda y Crédito Público y de Educación Pública y los Organismos Públicos Petróleos Mexicanos y Consejo Nacional de Recursos Naturales no Renovables, tomarán conjuntamente las medidas necesarias para que el Instituto Mexicano del Petróleo quede constituido dentro de los 90 días siguientes a la fecha de vigencia de este Decreto y para que, dentro del mismo plazo, se le haga entrega formal e inventariada de los bienes que se incluyan en su patrimonio.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Este Decreto entrará en vigor al día siguiente del de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, a los veintitrés días del mes de agosto de mil novecientos sesenta y cinco.-Gustavo Díaz Ordaz.-Rúbrica.-El Secretario del Patrimonio Nacional, Alfonso Corona del Rosal.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Antonio Ortiz Mena.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Agustín Yáñez.-Rúbrica.

DECRETO que reforma el inciso b) del Artículo 7º. Del decreto de 23 de agosto de 1965, por el que se creó el Instituto Mexicano del Petróleo.

(D.O.F. del 5 de noviembre de 1969)

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.-Este decreto entrará en vigor a partir de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se autoriza a Petróleos Mexicanos aportación complementaria de \$76, 210,864.89 (setenta y seis millones doscientos diez mil ochocientos sesenta y cuatro pesos, ochenta y nueve centavos), que han entregado en efectivo al Instituto Mexicano del Petróleo para cubrir en parte sus presupuestos de operación, desde el inicio de sus labores hasta el 30 de junio de mil novecientos sesenta y ocho.

ARTÍCULO TERCERO.- Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y del Patrimonio Nacional tomarán la intervención que conforme a la Ley les corresponda en al formalización y entrega a favor del Instituto Mexicano del Petróleo de los bienes a que se refiere el presente decreto.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los nueve días del mes de septiembre de mil novecientos sesenta y ocho.- Gustavo Díaz Ordaz.-Rúbrica.-El Secretario del Patrimonio Nacional, Manuel Franco López.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Antonio Ortiz Mena.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Agustín Yáñez.-Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, José Antonio Padilla Segura.- Rúbrica.

DECRETO por el que se reforman los artículos 2º. 3º. Y 4º. Del Decreto de 23 de agosto de 1965, por el que se creó el Instituto Mexicano del Petróleo.

(D.O.F. del 21 de febrero de 1974)

TRANSITORIO

Este Decreto entrará en vigor al día siguiente del de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal al primer día del mes de febrero de mil novecientos setenta y cuatro.-Luis Echeverría Álvarez.-Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, José López Portillo.- Rúbrica.- El Secretario del Patrimonio Nacional, Horacio Flores de la Peña.- Rúbrica.- El Secretario de Industria y Comercio, Carlos Torres Manzo.- Rúbrica.- El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Eugenio Méndez.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Víctor Bravo Ahuja.- Rúbrica.

DECRETO por el que se reforman los artículos 2º. 3º. Y 4º. Del Decreto de 23 de agosto de 1965, por el que se creó el Instituto Mexicano del Petróleo.

(D.O.F. del 29 de octubre de 1986)

TRANSITORIO

ÚNICO.- Este decreto entrará en vigor a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintiocho días del mes de octubre de mil novecientos ochenta y seis.- Miguel De la Madrid H.-Rúbrica.- El Secretario de Relaciones Exteriores, Bernardo Sepúlveda A. .-Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Gustavo Petriccioli.- Rúbrica.- El Secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari - Rúbrica.- El Secretario de Contraloría General de la Federación, Francisco Rojas Gutiérrez.-Rúbrica.-El Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Alfredo del Mazo G.-Rúbrica.-El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Daniel Díaz Díaz.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, Miguel González Avelar.-Rúbrica.

DECRETO por el que se modifica el diverso por el que se creó el Instituto Mexicano del Petróleo, publicado el 26 de agosto de 1965.

(D.O.F. del 30 de octubre de 2001)

TRANSITORIO

Único.- El Presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil uno.- Vicente Fox Quesada.- Rúbrica.- El Secretario de Energía, Tirso Ernesto Martens Rebolledo.- Rúbrica.

APENDICE III

“Entrevista al Gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas”

Realizada el 17 de Septiembre del 2002.

Entrevistador. ¿Cómo estaba la gerencia cuando recién ingresó? y ¿Cuánto tiempo tiene de esto?

Gerente. Yo me incorporé al Instituto Mexicano del Petróleo el 8 de mayo del año 2000 como gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas en un momento en que la gerencia, que depende de la Dirección General, llevaba 2 años acéfala con un encargado del despacho, o sea, desde 1998 esta gerencia no tenía gerente. Antes de eso había tenido dos gerentes que habían durado un año y meses uno y meses el otro y pues el hecho de que haya estado dos años sin una cabeza titular demuestra el abandono en el que esta gerencia cayó, y por ende, los aspectos fundamentales de comunicación interna, de comunicación externa y de comunicación orientada al negocio de una empresa como es el Instituto Mexicano del Petróleo.

Es una empresa pública, un centro público de investigación; pero es una empresa que como sabemos vive de su propio patrimonio, no tiene subsidio federal y entonces la comunicación era terriblemente abandonada, dejada de lado para los propósitos centrales de la comunicación.

Esto coincidió también con momentos particulares de la vida institucional, en el 2000 se tuvo una nueva estructura del instituto y obviamente la atención central de la administración estaba dirigida a apuntalar los nuevos mecanismos organizacionales internos, que como sabemos son a través de cuatro plataformas. La plataforma o estructura que se encarga de la investigación científica, la que se encarga de convertir esa investigación en atención en soluciones industriales de alto contenido tecnológico para el cliente o para Petróleos Mexicanos, que es el área de resoluciones.

El área, pues, que se encarga de vender esas soluciones, que es el área de atención al cliente y un gran esfuerzo institucional novedosísimo en el país, que es el esfuerzo de competencias; que es justamente las capacidades del personal en un gran padrón de habilidades y de capacidades humanas y profesionales que pernea en toda nuestra estructura, entonces, en este esfuerzo como que la comunicación quedo de lado.

Sin embargo pronto se retomo el papel central de la gerencia de Comunicación Social, en el 2000 hicimos un libro muy importante de divulgación científica que se llamó “La investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo” que divulgaba y explicaba los entonces seis programas de investigación que se tenían en ese momento para la satisfacción de necesidades concretas y puntuales de la industria petrolera nacional.

En el 2001 arrancamos con un programa mucho más formal, un programa que pues lleno muchos huecos de organización y de esfuerzo estratégico en el ámbito de comunicación con un énfasis muy peculiar y muy particular muy propio de esta institución, que es una institución heterogénea de 5,000 empleados con personal foráneo en diferentes áreas del país, etcétera, con un énfasis muy particular para reforzar la comunicación interna, para vincularnos más como comunidad y entender más el acontecer nacional y los objetivos básicos del trabajo.

Para el 2002, ya el esfuerzo logró asociar directamente con la planeación estratégica institucional, la gerencia tuvo ya un asiento en los comités directivos de esta institución, una interlocución directa con la alta dirección y logro un orden profundo en la comunicación institucional tanto interna, como externa, porque como decía yo, en la parte donde no había una clara directriz y una clara utilización de los esfuerzos comunicacionales, pues no había una imagen corporativa nítida, había una gran dispersión de los sectores de comunicación y había caos en la comunicación.

Muchos grupos que sentían necesidad de comunicarse lo hacían por su cuenta y riesgo, sin mucho cuidado, respeto y orden y mucho menos los tiempos que son fundamentales en la comunicación, y no solamente en la comunicación como transferencia de la información, sino en la comunicación como divulgación, como formación, y aún en la parte de mercadotecnia de marketing público, aquí no tenemos propiamente un marketing comercial intenso, pero sí una presencia institucional que debe divulgarse y difundirse adecuadamente.

Entonces ya en el 2002 ese es el logro más importante, se creo un esquema de campañas institucionales de grandes conceptos que se ha estado divulgando bajo el eje central de la innovación como un valor institucional que debe arraigar en la conducta corporativa de la institución, pues una serie de mensajes clave que le empezaron señalando que el instituto tenía una distinción particular alrededor de su gente, el mensaje en ese momento fue “lo que nos distingue”, después hablamos de “estar unidos por un mismo objetivo” y ahora vamos a prepararnos para hacer la nueva difusión masiva del nuevo plan estratégico institucional 2003-2006 con un nuevo mensaje clave que hablará del rumbo y de un destino claro para los objetivos institucionales, esto también es muy novedoso porque dentro de esta práctica de una comunicación difusa o poco protagónica para los efectos institucionales, los grandes documentos de la institución, los grandes mensajes de la alta dirección quedaban desapercibidos, a lo mucho reducidos a un espacio electrónico de poca consulta o impresos en una serie de folletos que nadie leía.

Ahora vamos a trabajar intensamente para que, por primera vez en la historia reciente del Instituto Mexicano del Petróleo, su Plan Estratégico que define las rutas puntuales para posicionarse en el mercado de la industria petrolera nacional y eventualmente internacional, sea conocido ampliamente por todos los medios de esta comunidad.

Entrevistador. ¿Cuándo tomo entonces la gerencia no había un plan de trabajo?

Gerente. Había un recuento de pendientes y algunas propuestas de grandes deseos de hacer así como cosas muy prácticas, habían bastantes proyectos, habían bastantes carteles, pero era más como un programa de trabajo una especie de catalogo de aspiraciones o recuentos de proyectos muchas veces truncos e inacabados.

Entrevistador. Actualmente ¿Hay un plan de trabajo?

Gerente. Estamos terminando de redactar el que será, el que llamamos “plan estratégico de la gerencia de Comunicación Social” para los próximos años 2003-2006, en congruencia con el Plan Estratégico institucional que establece las grandes líneas de la comunicación: el orden de la comunicación, la importancia a la comunicación interna, las reglas del juego para la comunicación externa, siendo una institución que maneja patentes, productos industriales y demás, pues debe haber reglas claras para la comunicación externa y una parte de programática específica para las tareas de lo que queda de este ejercicio, hasta diciembre, en estos meses, con la coyuntura específica de la aprobación del Plan Estratégico Institucional con el Consejo Directivo del IMP a partir del 14 de Noviembre, pero ya con una ruta crítica muy definida a lo largo del año 2003 y en los años subsiguientes estaremos recurriendo a este mecanismo, que es básicamente un mecanismo de consulta de todas las áreas institucionales para ver cuales son las actividades calendáricas susceptibles de difusión, su organización en un calendario muy específico, un cronograma de trabajo.

La decisión de productos específicos para apoyar la difusión de estas actividades dentro del orden establecido por nosotros mismos en lo que llamamos un “plan de medios” y, desde luego, el uso definido y específico de los diferentes espacios para ciertos tipos de mensajes en un caso, teniendo una previsión que nos permita ser proactivos y no reactivos como ocurrió en el pasado.

Entrevistador. Tener más planeado todo.

Gerente. Si, aquí se especuló mucho que la comunicación es impredecible, pero de ninguna manera es impredecible la comunicación de una institución que funciona programáticamente, que funciona estratégicamente como el IMP, desde luego que hay algunas imponderables, pero son imponderables de coyuntura; las grandes líneas están definidas y trazadas. Por ejemplo todos los años hay un aniversario, todos los años hay una convocatoria para el programa de oportunidades y de alzas presupuéstales, lo que es el FOA, todos los años hay programas de estímulos y recompensas para el personal, todos los años hay una revisión salarial o cada determinado tiempo una revisión contractual.

Entonces hay momentos cíclicos en la vida institucional que son absolutamente programables desde el punto de vista de los esfuerzos de comunicación interna y externa, también en el ámbito académico, científico y tecnológico de esta institución están las grandes exposiciones, los grandes eventos académicos, las grandes ferias, los grandes momentos de coyuntura específicos en relación con el tiempo, etcétera, que también permiten con toda claridad una previsión programática y un calendario de trabajo.

Entrevistador. Este trabajo ¿que tanto se va a distribuir en las áreas de la gerencia? ¿Cómo va a ser esta distribución?

Gerente. Bueno, la gerencia estructuralmente, desde el punto de vista del organigrama del IMP, termina con el gerente, o sea, del gerente hacia otros niveles de desempeño no hay una estructura que marque el manual de organización, ni el estatuto orgánico como una estructura fija o inamovible.

Entrevistador. En la estructura general, pero ¿En la estructura interna?

Gerente. Con esto quiero decir que el gerente tiene facultades para poder organizar a su personal como mejor convenga a las funciones que le han sido encomendadas, puede poner a todo su personal en un solo proyecto o distribuirlos en varios proyectos o tener a unos comisionados, en fin, eso ya es decisión facultada por el manual de organización del gerente de cada gerencia, entonces en ese caso nosotros disponemos de treinta personas con plaza en la gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, y después de una serie de pruebas, de errores, de circunstancias cambiantes del instituto, de accesos graduales a la estabilidad institucional, como es el momento presente, hemos encontrado que una buena manera de organizarnos es a través de grupos de trabajo que funcionen de alguna manera como células independientes, pero al mismo tiempo vinculadas, tal como sucede en un organismo vivo, las células son entidades discretas pero todas formaban parte de un tejido, no, y están interactuando constantemente.

Entonces tenemos un grupo de diseño, ese grupo de diseño es un grupo que tradicionalmente había estado muy enfocado a la producción intensa, muy frecuente de materiales impresos, pero no tanto a la concepción de nuevas estrategias de diseño, nuevas estrategias de imagen, mensajes que tuvieran un contenido específico, etcétera, no había estado haciendo publicidad, marketing, impacto de imagen.

Entonces le hemos dado esa brillantez a ese grupo de diseño que integran tres diseñadores profesionales y un coordinador y, ese grupo ahora está encargado de la concepción y de la preparación de campañas institucionales de alto impacto y de gran alcance.

Después tenemos un grupo que llamamos grupo editorial, con un sentido amplio del concepto editorial, que incluye la preparación de libros institucionales por convocatoria, esta es una institución que tiene investigadores científicos que tienen que estar produciendo libros que son parte de la naturaleza de su trabajo, y bueno pues ese grupo editorial tiene esa tarea y al mismo tiempo se encarga de la publicación de nuestra revista interna que es de publicación quincenal, que es nuestra gaceta, que se acompaña de una revista interna también que se conoce como "Actualidades", esta revista interna lo que hace es divulgar el acontecer social de la institución.

La Gaceta se encarga de la parte técnica, científica y tecnológica y la otra se encarga de la parte, pues administrativa, la parte humana de la institución, y al mismo tiempo se encarga este grupo editorial de corrección de estilo, de revisión de textos y de la parte de difusión a través de nuestros medios electrónicos, tanto nuestra página de Intranet, como nuestra página de Internet.

Después de eso tenemos un grupo que se encarga de todo lo que es la recreación laboral institucional, esto como un nuevo concepto que no existía anteriormente de una manera destacada como esta ocurriendo ahora, que es justamente el esfuerzo de ofrecer actividades de entretenimiento y de cultura, de promoción de las artes entre el personal, junto con una serie de talleres que el personal puede atender de manera gratuita y para el desarrollo de habilidades artísticas como pintura, ajedrez, fotografía, danza, etc.

Como cometido de mejorar la calidad de vida institucional, de contribuir a mejorar el clima laboral, de fortalecer la unión a través de actividades recreativas fuera del horario de trabajo, de contribuir a que la gente no se estrese, que no se tense, que se libere de sus tensiones cotidianas y todo dentro de su misma institución, es un servicio más personal.

Esa área también está atendiendo el área de exposiciones institucionales, tanto exposiciones que se presentan fuera de la institución, como exposiciones dentro de la institución. Tanto exposiciones artísticas o exposiciones de divulgación científica, tecnológica o de difusión gremial: Congresos, seminarios sobre aspectos puntuales de la investigación y el trabajo que se realiza en el IMP.

Después tenemos un área muy importante, que es el área de Relaciones Públicas, que es un área tradicional en esta institución que alguna vez tuvo muchas edecanes y estaban presentes en todos los eventos y demás, fue un área que fue disminuyendo, la situación fue cambiando, los eventos se fueron haciendo de otra naturaleza, pero de todos modos nos encargamos de algo tan importante como lo es la recepción general del instituto, tenemos un promedio de 700 a 800 personas al día que hay que atender, canalizar, guiar y, obviamente también se reciben grupos escolares, grupos de profesionales que vienen a visitar el instituto, etcétera, y por último estamos nosotros, también por primera vez en este año, bueno entre mediados del 2001 y lo que llevamos del 2002, haciéndonos cargo de nuestro proyecto desde el punto de vista administrativo.

Lo cual quiere decir, manejar nuestros recursos y nuestros gastos a través del sistema institucional de Administración vía electrónica conocido como SAP que en tiempo real permite tener una administración integral de todo el proceso, es un proceso complejo, es un proceso muy delicado porque se manejan recursos, se maneja una responsabilidad fuerte, pero lo hemos hecho con mucha dignidad, con mucha calidad y esas son las grandes áreas de la gerencia.

Todas esas áreas trabajan de manera autónoma con sus coordinadores, tenemos reuniones periódicas entre los grupos para que interactúen entre sí, cada uno ha desarrollado su propio programa de actividades en las grandes líneas para entender mejor como asimilar las tareas cotidianas de coyuntura, si se logra como se ha logrado, que se establezca una ruta crítica de decir, bueno, voy a utilizar impresos para este propósito, voy a utilizar mis ingresos para este otro propósito, tengo previsto utilizar videos para este propósito; sabemos ya que medios tenemos y en que los usamos.

Entonces cuando alguien nos dice, hazme un video, yo ya veo en mi lista de videos que puedo hacer y que no puedo hacer y cuando lo puedo hacer. Antes de saber que yo tenía esa ruta programática y ese plan de medios, pues de repente a todas íbamos y no terminábamos yendo a ninguna y nos confundíamos, nos tropezábamos con nosotros mismos y el resultado era igual a cero, era un resultado con mucho esfuerzo, con mucha carga, con mucho desgaste y no lográbamos el objetivo deseado.

Entrevistador. Esto que me está contando es la nueva estructura, pero en este año a habido dos cambios estructurales en la gerencia contando este ¿Por qué razón se han hecho estos cambios?

Gerente. Bueno, el instituto también ha estado cambiando dinámicamente en este tiempo, no habíamos tenido la costumbre de trabajar haciendo campañas, no habíamos tenido la costumbre de verdaderamente trabajar en equipo, no habíamos tenido la costumbre de tener una visión compartida intensa, la gerencia había estado un poco dormida, por decir lo menos en muchas de sus funciones y actividades y quedaban en algunos casos nostalgias de épocas diferentes que para muchos fueron mejores, pero ya ves que ningún tiempo fue mejor o peor, sino que cada quien lo recuerda como puede.

Pero entonces había personas que sentían por ejemplo que en otros tiempos había más equipo, más personal y aunque ahora ya no hubiera tanto equipo, tanto personal aquellas personas seguían como esperando aquellos grandes momentos, obviamente con una actividad de trabajo mucho más disminuida.

Entonces el primer cambio importante lo hicimos en el sentido de organizarnos para la coyuntura de ese momento, que finalmente son cambios adaptativos a los que esta obligado el equipo de comunicación: velocidad de respuesta, capacidad de flexibilidad, dinamismo ante las presiones de la institución y con la licencia poderlo hacer, o sea, realmente no tenemos un asunto demasiado burocrático que nos restrinja de adaptarnos como mejor se pueda.

Es un poco como el fútbol, finalmente hay defensas, hay medios delanteros, delanteros, pero pues un equipo puede disponer 4-2-4, otro puede disponer 2-6-el resto, etcétera y hacer los cambios conforme el director técnico vaya sintiendo el partido, no, eso es un poco lo que paso. Entonces lo primero que hicimos fue organizarnos en dos grandes rumbos, por un lado la parte de contenidos y por el otro la parte de imagen y funcionamos así un rato, pero vimos que no acababa de engarzar nuestro programa de recreación laboral y de hecho teníamos una persona sola haciendo todo el esfuerzo de recreación laboral.

Tenemos un área de Medios audiovisuales que por razones históricas ha ido perdiendo equipo, ha ido perdiendo personal, entonces no estamos produciendo videos o materiales audiovisuales con la frecuencia que hubiera exigido tener una persona de tiempo completo responsable de esa área. Estábamos teniendo un área de prensa y no estábamos teniendo la frecuencia de salida hacia el exterior como para tener un jefe de prensa de tiempo completo, y así fuimos viendo discrepancias.

Todo modelo siempre es perfectible y es importante saberlo corregir y adecuar, lo que hicimos para el 2002 fue, en estos seis grupos de trabajo, pusimos cinco personas en cada grupo y los equipamos de manera equivalente en términos de recursos humanos, de personal.

Después dimos las seis grandes funciones, ya dijimos, diseño, editorial, relaciones públicas, recreación laboral, exposiciones y administración; y establecimos claramente las líneas de trabajo sobre ese aspecto, fomentamos integración de grupos que no existían, fomentamos una vinculación más profunda a los nuevos roles y vimos que si no podíamos hacer audiovisuales con la frecuencia que queríamos, si podíamos ocupar a la gente que estaba en audiovisuales por ejemplo para hacer videos promocionales o videos motivacionales de dos minutos y que nos ayudaran en la programación de la cartelera cinematográfica por ejemplo.

Vimos que en el área de diseño, si la descargábamos de una serie de talachas, que no eran otra cosa que talachas de estar imprimiendo reconocimientos, diplomas, etc., quitamos todo eso y los dejamos en un espacio amable y propicio para la creación y han estado maravillas, nuevos conceptos nuevos diseños, con una visión bastante interesante y propositiva hacia el futuro de lo que sería la imagen corporativa institucional, ha sido un manual de estilo, una serie de cosas que no existían y que no habían ocurrido en esa área.

Entonces el resultado es positivo en este momento, esperemos que funcione por más tiempo, vimos ahorita que toda la gerencia este trabajando por igual, todas las treinta personas estas cumpliendo sus horas de trabajo adecuadamente, no tenemos tiempos muertos, sabemos que esta haciendo cada quien, todo mundo se siente participativo, los grupos se organizaron de otra manera con nuevos lideres que han logrado una convocatoria poderosa, entonces ahorita el resultado es muy satisfactorio y hemos mejorado mucho la intercomunicación a nivel de gerencia, esperemos que nos funcione, pero si es necesario hacer otro cambio en el futuro lo haremos. La diferencia aquí estriba que este a sido un cambio consensado, trabajado entre todos y de nuevo no falta quien se asusta por el cambio, piensa que no le conviene, etcétera, pero ahorita lo tomaron muy positivo, todo mundo esta haciendo algo cosa que no ocurría en el pasado, había gente que se iba muy temprano o muy tarde, gente que se sentía mal por la carga de trabajo ahora sentimos que hay un equilibrio y los resultados están a la vista.

Entrevistador. Hace un rato se mencionó algo con respecto a las limitantes en cuanto al personal y el equipo con el que cuenta la gerencia. ¿Qué se piensa hacer al respecto?

Gerente. La comunicación es como un pozo sin fondo, nunca acabas y todos los días la tienes que remendar y hay que estar manteniéndola y actualizándola porque lo único que no nos puede pasar es que se nos acaben las ideas, nunca, y obviamente en esta era tecnológica el equipo siempre es bienvenido: el equipo de video, de audio, de computo, etcétera; incluso alguna vez hubo un equipo de imprenta aquí en el instituto que dejo de existir, se dono y se decidió que ya no era necesario tener una imprenta.

Pero realmente hemos aprendido a hacer mas con menos, eso nos ha hecho un grupo muy creativo y poderoso capaz de enfrentar retos, haciendo cosas que un despacho de publicidad haría en dos meses cobrando millones de pesos, aquí lo hacemos en cinco días cobrando nuestro sueldo nada más, entonces yo creo que eso nos ha dado mucha dignidad. Desde luego pues esta la lista de espera, la lista de tener más personal, de poder tener profesionales que refuercen las áreas que he descrito.

Las áreas ahorita están parejas, ya dijimos que cada área tiene el mismo número de personal y tiene mas o menos el mismo equipo, el equipo cotidiano: computadoras, impresoras y demás, pero nos falta reforzar el área de Medios audiovisuales, pero eso es un problema porque eso implica adquisiciones vía infraestructura y ahí hay una lista muy clara de prioridades, o sea, primero se compra un laboratorio, un microscopio, un reactivo a comprar un equipo de video, puede no haber video, pero no puede no haber experimentos en un laboratorio.

Y en recursos humanos igual la eficiencia administrativa obliga a que las áreas facturables son las que llevan mano respecto al personal y las áreas de gestión como la nuestra son áreas que tienen que esperar para reforzar sus áreas de recursos humanos y hay una presión muy insistente, tanto de la Secretaría de la Contraloría, como de la Secretaría de Hacienda, como del Consejo Directivo, porque aunque no recibamos subsidio, si recibimos el mismo control que cualquier institución pública del gobierno mexicano.

Es decir, no por obtener nosotros nuestro propio presupuesto y ganárnoslo todos los días con el sudor de nuestra frente somos dueños de gastar lo que queramos, hay que entrar al carril de la estricta normatividad del ejercicio público, lo cual esta bien evita la corrupción, pero obviamente marca limitantes para la expansión y el crecimiento.

Sin embargo veo con buenos ojos el futuro, hemos logrado demostrar la importancia de la comunicación, hemos logrado tener un asiento donde se toman las decisiones en esta institución, hemos tenido todos los apoyos para tener orden y se nos respete y se nos haga caso y creo que vamos bastante bien en dos años.

Entrevistador. Como usted sabe la realización de los videos se hace por fuera por la falta de equipo ¿No sería más barato comprar el equipo y trabajarlo con el personal del instituto, en lugar de mandarlo a hacer al exterior donde los costos son muy altos?

Gerente. En un escenario ideal si sería mucho más barato, siempre es más barato utilizar los recursos institucionales, pero en un escenario práctico habría que comprar una cámara de video nuevo, o una editora, o un sistema de edición de audio Pro Tools. Todo eso es parte del capítulo 5000 que es compra de infraestructura y eso no se puede comprar, aunque cueste más caro contratar a un equipo profesional por fuera, se compra como servicios de honorarios, servicios profesionales o gasto corriente y no tienes problema lo puedes comprar inmediatamente es parte del control de los clasificadores de gasto aunque a veces parezca paradójico, pero tiene que ver más con mecanismos de administración. Aquí hay gente muy profesional y muy capaz, pero si necesitamos hacer un video de buena calidad para Plantas piloto, por ejemplo, que es un servicio promocional que estamos obligados a dar pues no tenemos el equipo, no tenemos una grúa, nos falta iluminación, no tenemos un equipo de multicopiado para hacer 110 casetes copiados en 24 horas, entonces pues ni modo tenemos que acudir al exterior, hay servicios que el instituto debe contratar a terceros porque sino no podrías atender la demanda de Petróleos Mexicanos, cuando el proyecto lo requiere se establece el proyecto y se cubren sus necesidades, esos son los costos indirectos, a la larga la eficiencia operativa obliga a reducir los costos indirectos.

Lo que estamos trabajando como siguiente paso es hacer nuestro plan de negocios y entonces tener primero que nada un catalogo de servicios y tasar los servicios, tanto en horas hombre, como en entregables, no solamente es la mano de obra lo que se cobra sino también el producto terminado, y luego enfrentarnos a nuestro cliente interno y externo y decirles por ejemplo impresos en CD's de media hora de tales características te vale tanto y tanto tiempo horas hombre.

El cliente interno nos haría una transferencia de recursos y el externo nos facturaría, eso es lo que están haciendo todos los proyectos facturables. Aquí la novedad es sacar a la gerencia de Comunicación de ser un área de gestión y meterla en el carril de la facturación, pero ese es otro paso que hay que dar porque se tiene que modificar el estatuto orgánico, y una serie de cosas que evalúa el consejo y es una decisión un poco más compleja de cobrar. Logrando eso ya es muy diferente porque así le dices a alguien, oye te hago hasta un video submarino si quieres, aquí llevo alguien y nos dijo hagan un video submarino de tubos y tuvimos que contratarlo por fuera.

Entrevistador. Hace rato comentamos que había treinta empleados, todo el instituto esta apoyado por becarios, no es la excepción en la gerencia ¿Cuántos becarios hay en la gerencia?

Gerente. Hay aproximadamente 15 becarios, pero los becarios tienen la función de hacer su tesis o su servicio social y llevarse algún aprendizaje. En algunos casos a los becarios se les utiliza como mano de obra de segunda y eso está muy mal y está combatido en otro tipo de ver y combatir, porque el instituto es una institución que tiene un compromiso muy fuerte con la sociedad mexicana de formar recursos humanos orientados al refuerzo constante de los cuadros que tienen que atender los retos de la industria petrolera nacional, tanto en PEMEX, como aquí mismo, entonces los becarios deben de venir a hacer sus funciones académicas, aprender lo más que pueda y bueno, colaborará en algunas cosas como fue el caso de una becaria que tuvimos que nos ayudó a hacer una campaña de señalética para edificios públicos y el respeto a vialidades. Compañeros que nos han ayudado en aspectos de mercadotecnia, en organización interna, etcétera; pero realmente los becarios no deben considerarse como una fuerza de trabajo, porque los aleja de sus intereses académicos. Si el becario de tesis no termina su tesis en tiempo y forma, pues obviamente los que lo contrataron están en falta y eso no debe ocurrir.

Entrevistador. Algo que desee agregar.

Gerente. No pues muchas gracias, ojalá puedas tener una percepción más amplia de los esfuerzos de la gerencia, no hay que olvidar que esta gerencia es una gerencia de Comunicación Social del Instituto Mexicano del Petróleo. Eso es muy importante porque la Comunicación Social desde el punto de vista teórico, desde el punto de vista programático, desde el punto de vista organizacional tiene sus escenarios ideales, está clarísimo. Pero aquí en el instituto tiene condiciones muy peculiares, ya dijimos acefalía, abandono, olvido, descuido. Reposicionarla, reconstruirla, reconstituirla ha sido un trabajo muy difícil y eso pues obviamente nos ha tenido que enfrentar a una serie de retos, nos ha enseñado a hacer más con menos y a organizarnos y a saber cambiar el rumbo también. No podemos seguir derecho, "voy no me quito, no me quito y con quien me pegue me desquito", ese esquema no sirve para nuestro trabajo, tenemos que ser adaptables, flexibles y ver que todos le entremos al trabajo que tenemos que hacer, que no es poco. En la medida en que hemos ido cumpliendo los retos que se nos han planteado, entonces la demanda crece. Eso nos dignifica mucho a todos los que trabajamos aquí nos hace sentir que somos valorados, que estamos revalorados, muchos que tienen veintitantos años aquí sienten eso y te lo pueden decir y que tenemos un reto enorme que cumplir. Y obviamente si la mayoría de resultados se acumulan, pues la posibilidad de pedir más apoyo es mucho más realista.

APENDICE IV

“Disposiciones y definiciones Generales de los capítulos del Clasificador por objeto de gasto 2002 del Instituto Mexicano del Petróleo”

Realizado en noviembre del 2001.

Disposiciones generales.

Artículo 1. El presente clasificador de gasto, es de observancia obligatoria en el Instituto Mexicano del Petróleo.

Artículo 2. El Clasificador por objeto de gasto es el documento que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que requiere el Instituto Mexicano del Petróleo para cumplir con los objetivos y programas que se establezcan en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Artículo 3. Para efectos del presente Clasificador por Objeto de Gasto se entenderá por:

- I. **Clasificador:** El Clasificador por Objeto de Gasto.
- II. **Capítulo de gasto:** El mayor nivel de agregación de este Clasificador que identifica el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios requeridos por el Instituto Mexicano del Petróleo para la consecución de sus objetivos y metas.
- III. **Concepto de gasto:** El nivel de agregación intermedio que identifica el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios, producto de la desagregación de cada capítulo de gasto.
- IV. **Partida de gasto:** El nivel en que se desagregan los conceptos de gasto de este Clasificador que describe los bienes o servicios de un mismo género, requeridos para la consecución de los programas y metas autorizados.
- V. **Subpartidas de Gasto:** el nivel en que se desagregan las partidas de este clasificador.
- VI. **Gasto Corriente:** Las erogaciones en bienes y servicios destinados a la realización de actividades administrativas y de operación requeridas para el funcionamiento normal del Instituto Mexicano del Petróleo, cuya adquisición afecta a las partidas de los capítulos de servicios personales, materiales, suministros y servicios generales corresponden al activo circundante del IMP.
- VII. **Gasto de capital:** Las erogaciones en bienes y servicios, requeridos para la ejecución de obras de infraestructura y demás gastos en programas y proyectos de inversión que contribuyen a incrementar los activos fijos, necesarios para la operación del instituto. El gasto de capital tiene el carácter de no regularizable y afecta las partidas de gasto de los capítulos de bienes muebles e inmuebles y obras públicas. Los bienes adquiridos o construidos bajo este rubro de gasto corresponden con el activo fijo del Instituto Mexicano del Petróleo.

VIII. DEFINICIÓN DE LOS CAPÍTULOS.

100000 Servicios personales. Agrupa las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal que presta sus servicios en el Instituto. Incluye las prestaciones económicas, repercusiones por concepto de seguridad social y de seguros de vida, contribuciones y demás asignaciones derivadas de compromisos laborales, así como las provisiones para cubrir las medidas de incremento en percepciones, prestaciones económicas, creación de plazas, en su caso, y demás medidas salariales y económicas que se aprueben en el Presupuesto de Egresos.

200000 Materiales y suministros. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir el costo de adquisición de toda clase de insumos requeridos por el instituto, para el desempeño de las actividades administrativas y productivas, que se contraten con personas físicas y morales del sector privado y social o instituciones del propio sector público. Incluye materiales y útiles herramientas, refacciones y accesorios; materiales para la producción y construcción; materias primas, productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio; combustibles, lubricantes y aditivos; vestuario, uniformes y blancos; prendas de protección y, en general, todo tipo de bienes de consumo para la realización de los programas públicos que deban registrarse en el activo circundante del Instituto.

300000 Servicios Generales. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir el costo de todo tipo de servicios que contrate el Instituto con personas físicas y morales del sector privado y social o instituciones del propio sector público, tales como: servicio postal, telegráfico, telefónico convencional y de telefonía celular, de energía eléctrica, agua, de telecomunicaciones, y conducción de señales analógicas y digitales; contrataciones integrales de servicios básicos; arrendamientos; servicios de consultoría, asesoría, informáticos, capacitación, con servicios con terceros y gastos inherentes; mantenimiento y conservación de bienes inmuebles, y servicios de impresión, publicación, difusión, información y comunicación social, entre otros. En este capítulo se incluyen los gastos que realicen los servidores públicos de mando en el ejercicio de sus funciones; las erogaciones por concepto de responsabilidades o pérdidas del erario federal, conforme a las disposiciones en la materia.

500000 Bienes muebles e inmuebles. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir el costo de adquisición de toda clase de bienes muebles e inmuebles que el Instituto contrate con personas físicas y morales del sector privado o social, o instituciones del propio sector público, para el desempeño de las actividades administrativas y productivas. Incluye el mobiliario y equipo propio para la administración; maquinaria y equipo de producción; las refacciones, accesorios y herramientas indispensables para el funcionamiento de los bienes, maquinaria o equipos; y la adquisición de inmuebles, incluidos los contratados mediante las diversas modalidades de financiamiento. Los bienes muebles e inmuebles comprendidos en este capítulo, incluido en su caso el costo de su instalación, deben formar parte de los activos fijos del Instituto. Excluye las instalaciones previstas en la partida 610500 Instalaciones y obras de construcción especializada.

600000 Obras públicas. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir el costo de los servicios que el instituto contrate con personas físicas o morales, necesarios para construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles.

Incluye todo tipo de adquisiciones de bienes y servicios relacionados con la obra pública, necesarios para su construcción, instalación, ampliación, rehabilitación, entre otros, así como las asignaciones para realizar estudios y proyectos de preinversión.

700000 Inversión financiera, provisiones económicas, ayudas, otras erogaciones, y pensiones, jubilaciones y otras. Agrupa las asignaciones destinadas a canalizar recursos al Fideicomiso para Apoyo a la Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico del IMP, así como a adquirir acciones para su participación en sociedades o asociaciones. También agrupa las diversas erogaciones destinadas a la alimentación y transportación de personas externas, que no forman parte del personal del Instituto, mediante el pago de ayuda de alimentación a becarios nacionales, ayuda de alimentación a becarios extranjeros, ayuda de transporte en el país a becarios, ayuda de transporte en el extranjero a becarios, y ayuda de transporte y alimentación a expositores externos, excluyendo las erogaciones por conceptos similares en beneficio de empleados del Instituto, consideradas en el capítulo de Servicios personales. Igualmente, dentro de este capítulo se registrarán las diversas erogaciones recuperables, y por cuenta de terceros, que en forma compensada realiza el Instituto en su flujo de efectivo.

900000 Deuda pública, pasivo circulante y otros. Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir las obligaciones del Instituto por concepto de su deuda interna y externa, derivada de la contratación de empréstitos concertados a plazos.

Bibliografía

Bibliografía

Bibliografía

- 📖 Blake, Reed H.; Haroldsen Edwin O, *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, Tr. Leticia Halperin Donghi, Ed. Nuevomar; México, 1988. 175p.
- 📖 Berlo, David K. *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*, Tr. Silvia González Roura, Ed. Ateneo; Buenos Aires, 1993. 239 p.
- 📖 Gutiérrez Espada, Luis. *Historia de los medios audiovisuales (desde 1926): Cine y fotografía*. Ed. Pirámide. Madrid, 1979, vol. 2.
- 📖 Arrieta Endorzain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*, Ed. Diana; México, 1991. 142 p.
- 📖 Williams, Raymond. *Historia de la Comunicación Vol. 2 (de la imprenta a nuestros días)*, Tr. Daniel Laks. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1992.
- 📖 Rodrigo Alsina, Miquel, *Los modelos de la comunicación*, Ed. Tecnos; Madrid, 1989. 138 p.
- 📖 Chaim J Katz, et all. *Diccionario básico de comunicación*, Tr. Eva Grosser Lerner. Ed. Nueva Imagen; México, 1980. 513 p.
- 📖 Fiske, John. *Introducción al estudio de la comunicación*, Tr. Patricia Anzola. Ed. Norma; Colombia, 1982. 146 p.
- 📖 Instituto Mexicano del Petróleo, *La investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo*, Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas; México, 2000, 128 p.
- 📖 Instituto Mexicano del Petróleo, *Manual de inducción en el Instituto Mexicano del Petróleo*, Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas; México, 2001, 46 p.
- 📖 Eco, Humberto, *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, Tr. Lucia Baranda y Alberto Clavería Ibáñez, Ed. Gedisa; México, 1995. 267 p.
- 📖 Baena, Guillermina; Montero, Sergio. *Tesis en treinta días*, Editores Mexicanos Unidos; México, 2000. 100 p.
- 📖 Fernández de Collado, Carlos. Coord. *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1995. 368 p.
- 📖 Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997. 255 p.

- 📖 Costa, Joan. *La comunicación en acción*, Ed. Paidós, (Paidós papeles de comunicación 26). Barcelona, 1999. 157 p.
- 📖 Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Col. Ciencias de la información. Experiencias e investigación No. 3. Ed. Síntesis, Madrid, 1997. 320 p.
- 📖 Goldhaber M., Gerald. *Comunicación Organizacional*, Tr. José Manuel Balaguer, Ed. Diana; México, 2001. 423 p.
- 📖 Bettetini, Gianfranco; Colombo, Fausto. *Las nuevas tecnologías de la comunicación*, Tr. por Juan Carlos Gentile Vitale, Ed. Paidós, Col. Instrumentos Paidós No. 13. Barcelona, 1995. 304 p.
- 📖 Watkinson, John. *Vídeo digital*, Tr. Manuel Colmena, D. Paraninfo. Madrid, 1994. 429 p.
- 📖 Gutiérrez Martín, Alfonso. *Educación Multimedia y nuevas tecnologías*, Ediciones de la Torre, Madrid, 1997.
- 📖 Llana González, Paloma. *Internet y comunicaciones digitales*, Ed. Bosch, Barcelona, 2000. 450 p.
- 📖 Gómez Mont, Carmen. *Nuevas tecnologías de comunicación*, Ed. Trillas, México, 1991. 249 p.
- 📖 Garza Mercado, Ario. *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales*, Ed. Colegio de México, México, 1988. 351 p.
- 📖 Pardinas, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*, Ed. Siglo veintiuno, México, 1976. 188 p.
- 📖 S. J. Taylor; R. Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, tr. Jorge Piatigorsky. Ed. Paidós, México, 1987. 343 p.
- 📖 Manheim, Henry L. *Investigación sociológica: filosofía y métodos*. Ed. CEAC, España, 1982. 336 p.
- 📖 Galindo Cáceres, Jesús; Coord. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Ed. Addison Wesley Longman, México, 1998. 523 p.
- 📖 Comboni, Sonia; Juárez, J. Manuel. *Introducción a las técnicas de investigación*. Ed. Trillas-UAM; México, 1999. 150 p.
- 📖 Fernández Collado, Carlos, et. al. *La comunicación humana*. Tr. Adolfo Carrillo Escalante. Ed. McGraw-Hill. México, 1986. 468 p.

Hemerografía

- 📖 Diario Oficial de la Federación del 30 de Octubre de 2001.
- 📖 “*El IMP cuenta con una sólida base de investigadores para desarrollar sus tareas*”, Gaceta IMP. México, 2º época, Año 1. No. 27, 1 de Junio de 1998.
- 📖 *Tesis para la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública*, Constanza Márquez Aguilar, México D.F., 1998. UNAM.

Internet

- @ <http://www.cirt.com.mx/historiadelaradio.htm>
- @ <http://www.cem.itesm.mx/dacs/buendia/seminario/mejia1.html>
- @ <http://www.cirt.com.mx/historiadelatv.htm>
- @ www.imp.mx/imp/historia
- @ Explicación sobre el sistema de calidad ISO 9000 en la página de Internet:
<http://www.ewh.ieee.org/reg/9/panama/iso9000.htm>
- @ *Clasificador por objeto de gasto del IMP*, consultado en Intranet el 14 de Octubre del 2002. http://intranet.imp.mx/documentos/Clasificador_objeto_gasto_2002.pdf

Talleres, seminarios y entrevistas.

- ✓ Seminario Mexicano de Historia de los Medios, *Historia mínima de la radio mexicana (1920-1996)*, Fernando Mejía Barquera.
- ✓ Proyecto Institucional. *Taller de Visión Compartida y Desarrollo de equipos*, Equipo de transformación IMP, ADL, UAM. Facilitadores: Oscar Cruz A., Fidencio Hernández P., José Luis Jaimes L. Se llevó a cabo del 5 al 7 de Junio del 2000.
- ✓ Entrevista al Gerente de Comunicación Social y Relaciones Públicas, Lic. Paulino Sabugal Fernández.
- ✓ Entrevista a personal y funcionarios del IMP, los cuales se han manejado como anónimos para el desarrollo de la investigación.