



El Colegio de la Frontera Sur

Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos (Pemex): Región Sur

TESIS

presentada como requisito parcial para optar al grado de
Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural

por

Arturo Cabrera Ballona

2015



El Colegio de la Frontera Sur

Villahermosa, Tabasco, 18 de junio de 2015.

Las personas abajo firmantes, integrantes del jurado examinador de:

Arturo Cabrera Ballona

hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos (Pemex): Región Sur”

para obtener el grado de **Maestro en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural**.

	Nombre	Firma
Director	Dr. Miguel Ángel Díaz Perera	_____
Asesora	Dra. Gabriela Vera Cortés	_____
Asesora	Dra. Martha Luz Rojas Wiesner	_____
Asesora	M. en C. Pamela Uribe D’lucio	_____
Sinodal adicional	Dr. Pablo Marín Olán	_____
Sinodal adicional	Dra. Edith Georgina Surdez Pérez	_____
Sinodal suplente	Dra. Dora Elia Ramos Muñoz	_____

Agradecimiento

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por el apoyo financiero y El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) por brindarme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación. A mi tutor el Dr. Miguel Angel Díaz Perera (ECOSUR) y asesores la Dra. Martha Luz Rojas Wiesner (ECOSUR), la Dra. Gabriela Vera Cortés (ECOSUR), la M. en C. Pamela D' Lucio (SAGARPA), y lectores al Dr. Pablo Marín Olán (UJAT), la Dra. Dra. Edith Georgina Surdez Pérez (UJAT) y la Dra. Dora Elia Ramos Muñóz (ECOSUR) por su tiempo, a mis profesores por el interés y cátedras que enriquecieron la presente.

De igual manera agradezco a mis padres Arturo Cabrera Paz y Hortensia Ballona Hidalgo por su paciencia. A mis amigos Juan Carlos Núñez, Federico Reyes, Pablo Marín y Rosa Isela por su apoyo incondicional en esos momentos donde las fuerzas y la motivación decaen ante el cansancio y la presión de la maestría.

Por ultimo un agradecimiento a Alejandra Martínez por su amor y comprensión durante estos dos años.

Índice

Capitulo Introductorio	4
Capítulo de Artículo	19
Capítulo de conclusiones generales	54

Introducción

La industria petrolera a nivel nacional como la conocemos actualmente tiene sus inicios en 1938 cuando el presidente Lázaro Cárdenas del Río expropió a las empresas trasnacionales como Mexicana de Petróleo el Águila (Rendón al et. 1997). En ese año se presentaron graves problemas para esta industria ocasionados por la inexperiencia del gobierno mexicano en la administración de los bienes y por la amenaza del bloqueo económico que los Estados Unidos efectuarían sobre México (Beltrán, 1988).

En esos momentos de crisis, el 7 de julio de 1938, el Estado mexicano respondió a provocaciones norteamericanas con la creación de la paraestatal Petróleos Mexicanos (Pemex), que tendría a su cargo la producción y exploración de crudo a nivel nacional. También conformó una administración general del petróleo nacional, integrada por representantes del gobierno y el sindicato (Cuéllar, 2005).

A los pocos años de su creación, Pemex pudo producir diésel, gasolinas, gas licuado, asfalto, lubricantes, grasas, parafinas, gas seco y posteriormente, petroquímico. Asimismo mantuvo una producción de crudo de 38 millones de barriles (Mb) en 1938, cifra que aumentó a 44 Mb en 1940, 72.4 Mb en 1950, 99.0

Mb en 1960, 156 Mb en 1970 y 974 MB en 1980, (véase grafica 1) producción con la que cubría la creciente demanda del mercado nacional que exigía cada vez más de derivados del petróleo, siendo el gasolina la más importante (Cuéllar, 2005, Beltrán, 1988).

Para que esto fuera posible el Estado mexicano instauró una cultura organizacional petrolera basada en preceptos nacionalistas y corporativistas, sustentada en un sistema político clientelar que generó prácticas políticas sindicales que se expresaron en la incorporación de trabajadores no tecnificados, la herencias de plazas de padres a hijos, la venta de plazas entre trabajadores, el intercambio de favores y privilegios entre el sindicato y el estado, relacionados con elecciones estatales y nacionales. De acuerdo con Moreno, ese tipo relaciones fueron expresiones de una cultura:

“Este último ha sido el principal delineador de las figuras obreras del sector al controlar el mercado de trabajo petrolero por intermediación del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM)” (Moreno, 2007, p.22).

Esta política corporativista se mantuvo vigente en México a la par de un modelo económico basado en la sustitución de importaciones, y el control del

estado sobre la economía nacional. En este escenario Pemex era visto como la palanca del desarrollo como anunció el presidente López Portillo: “la tarea del país en el futuro va a consistir en administrar la abundancia” (Cuellar, 2005, p.45). Para este entonces las reservas petroleras se multiplicaron por 13 y Pemex tuvo reservas probadas que sostendrían la economía del país durante los últimos 50 años (Torres, 1999) (véase grafica 1.1).

“Pero esta situación empezó a modificarse con la crisis de la deuda externa con los estados unidos de Norte América (U.S.A) en 1982, pues se inició un cambio económico para muchos países en desarrollo, no sólo para México.” (Cooney, 2010, p. 01).

Al hacerse evidente que el modelo de desarrollo basado en la industrialización por sustitución de importaciones que había prevalecido en la mayoría de los países de América Latina, había alcanzado su límite.

Desde la década de los ochenta, entonces, se comienza a instaurar en México un modelo de desarrollo neoliberal apoyado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Consenso de Washington en Estados Unidos de Norte América (Cooney, 2010), por lo tanto a partir del sexenio del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) se produce “presión permanente a favor de las economías

abiertas” (Cooney, 2010, p. 01); mediante liberación del comercio, la desregularización financiera y la privatización de empresas paraestatales estratégicas para el estado (Cooney, 2010).

Ya en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN o NAFTA, por sus siglas en inglés) las nuevas condiciones del mercado mundial del petróleo, la incorporación de nuevas tecnologías (principalmente la microelectrónica) y la gran apertura comercial con nuestro principal comprador de crudo, Estados Unidos, llevaron a una transformación en las condiciones de Pemex con repercusiones en el distintos niveles. Según Moreno:

“generó un nuevo replanteamiento de las condiciones industriales (empresa- estado) en la paraestatal; que influyeron enfrentamientos entre los gobiernos neoliberales y con los sindicatos petroleros nacionales” (Moreno, 2007, p.22).

A raíz de estos eventos, se empezaron a tomar medidas legales, cambios estructurales y sindicales en PEMEX, siendo los más relevantes, las siguientes:

- La abrogación de la Ley orgánica de Petróleos Mexicanos de 1971 y la aprobación de una nueva Ley orgánica de Petróleos Mexicanos publicada en el diario de la federación el 16 de julio de 1992. Ésta última establece la

creación de cuatro subsidiarías: PEMEX-exploración y producción, PEMEX refinería, PEMEX gas y petroquímica básica y PEMEX petroquímica. (Cuellar, 2005). La inclusión del sector petrolero en el TLCAN (Capítulo VI del tratado, el petróleo y el gas, capítulo X esquema de compras gubernamentales y contratación de servicios de empresas extranjeras) (Torres, 1999).

- Restructuración laboral en Pemex al procesar y juzgar al líder petrolero Joaquín Hernández Galicia, más conocido como “La Quina” (Torres, 1999)
- Esta última restructuración tendría claras repercusiones en el poder mantenido por el sindicato de la petrolera:

“Esto llevó al desmantelamiento de una red de contratos entre localidades petroleras y el sindicato, que funcionaban a través de proyectos de Revolución obrera; principal mecanismo de legitimación y de expiación del sistema quinista. Esto llevó a un decaimiento del poder sindical y debido a los recortes de personal, resultantes de la restructuración del Pemex, también de la vida económica de las localidades petroleras” (Moreno, 2007, p.27).

- Modificación en 1989 del contrato colectivo en materia laboral y flexibilización de la contratación de la fuerza de trabajo, con lo que, se redujeron los salarios, las prestaciones y el número del personal, y se eliminaron las canonjías del sindicato; también se eliminó la cláusula que obligaba a los contratistas que realizaban obras de construcción y de perforación a contratar entre el 50% y 100% de personal de nacionalidad mexicana y del sindicato petrolero (Cuellar, 2005).

En 1995, después de haberse firmado el TLCAN, y en la administración del presidente Ernesto Zedillo, se modificó el reglamento del artículo 27 de la ley constitucional en el ramo petrolero para dar entrada a la participación privada en la petrolera mexicana:

“se permite la participación del sector privado en la construcción, operación y tenencia de sistemas para el transporte, el almacenamiento y la distribución del gas natural, actividades tradicionalmente del estado” (Torres, 1999, p. 33).

Después de esta modificación, en el año 2000 con la pérdida de las elecciones de la presidencia de la república del Partido de la Revolución Institucional (PRI) y la entrada del Partido Acción Nacional (PAN); se inició un proceso mediante el cual se señalaba que PEMEX ya no era vista como una

paraestatal a cargo de estado, sino como una empresa con el potencial suficiente para competir a nivel internacional con empresas como Shell, Repsol, Petróleos de Venezuela S. A. (PDVS), Petrobras de Nacionalidad Brasileña, etc. (Cuéllar, 2008), la finalidad era posicionar a México como uno de los principales exportadores y productores de crudo a nivel mundial.

En medio de esta transición, de pretender pasar de una paraestatal a cargo del estado a empresa internacional, surgió en el seno de Pemex una nueva visión de la necesidad de contratar a trabajadores petroleros basados en la eficiencia laboral en correspondencia con la profesionalización, con la formación académica y la experiencia internacional. Esta necesidad de trabajadores fue cubierta en gran parte (aunque no exclusivamente) por trabajadores venezolanos que se incorporaron mediante empresas intermediadoras como Halliburton, Schlumberger y Waterford en el contexto de apertura a servicios privados principalmente dentro de la Región Sur petrolera del país¹.

¹ Región Sur: El territorio que se encuentra situado en la circunscripción territorial de los Estados de Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas y Oaxaca, y en forma parcial, en los municipios de Coatzacoalcos, Pajapan, Chinameca, Acayucan, Soconusco, San Juan Evangelista y Playa Vicente, del Estado de Veracruz; San Juan Bautista Tuxtepec, San José Chiltepec, Santa María Jacatepec, Chiquihuitlán de Benito Juárez, San Pedro Teutila, Cuyamecalco Villa de Zaragoza, San Andrés Teotilalpam, Santa Ana Cuauhtémoc, San Lucas Ojitlán, Loma Bonita, Santa María Tecomavaca, Concepción Buenavista, Tepelmeme Villa de Morelos, Santa Catarina Zapouquila, Santiago Miltepec, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, San Juan Bautista Suchitepec, Mazatlán Villa de Flores, Matías Romero Avendaño, San Juan Mazatlán, San

Estos trabajadores se caracterizan por su alto nivel en el manejo de nuevas metodologías como la FEL y VCD². Un aspecto que no se contempló de manera gerencial o administrativa es que esta mano de obra internacional no sólo llegó con un alto nivel de calificación en el uso de metodologías y técnicas de perforación, sino además con una cultura organizacional petrolera distinta a la de los ingenieros petroleros mexicanos, caracterizada por un alto nivel académico y una visión del petróleo como un elemento puramente económico y no como los ingenieros mexicanos que le dan un valor moral o nacional al petróleo, lo que determina su forma de interactuar en el trabajo.

Juan Lalana, San Juan Cotzocon y Santiago Yaveo, del Estado de Oaxaca; Piaxtla, Chila, Acatlán, Petlalcingo, San Miguel Ixtilán, Guadalupe, San Pedro Yeloixtlahuaca, Tulcingo, Albino Zertuche, Ixcamilpa de Guerrero, Tecamatlán, del Estado de Puebla; Lázaro Cárdenas, del Estado de Michoacán de Ocampo; Olinalá, Huitzuc de los Figueroa, Iguala de la Independencia, Copalillo, Eduardo Neri, Tepecoacuilco de Trujano, Cuetzala del Progreso, Apaxtla, San Miguel Totolapan, Ajuchitlán del Progreso, Coyuca de Catalán, Coahuayutla de José María Izazaga, José Azueta La Unión de Isidoro Montes de Oca, Cocula y Gral. Heliodoro Castillo, del Estado de Guerrero; así como en el mar territorial y zona económica exclusiva. Lo anterior, conforme a las colindancias y coordenadas siguientes:

Colinda al norte con la Región Norte en el paralelo 18°, con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste, al oriente con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste, al sureste con Belice y Guatemala; al sur y poniente con el Océano Pacífico. Su superficie se constituye en 921, 489 km² (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013: 11)

² La metodología es conocida internacionalmente como FEL (Front end Loading) y VCD por la traducción técnica de cada una de sus fases: Visualizar, Conceptualizar y Definir; en síntesis, es una herramienta de gestión de proyectos promovida y respaldada por el Instituto para el Análisis de Proyectos (IPA) con sede en los Estados Unidos. En la industria petrolera fue incorporada inicialmente por compañías Petroleras Internacionales en la década de los 70's, siendo adoptada posteriormente por algunas compañías estatales y convirtiéndose en una práctica aceptada. En el caso de Exploración y Producción (PEP) de PEMEX, desde el año 2003 se inició un esfuerzo coordinado desde la Dirección General para asegurar la incorporación de esta metodología en los procesos medulares de exploración, explotación y perforación así como oportunidades de mejora (Vielma, 2009: 13,16). En la percepción de los trabajadores de PEMEX, ambas metodologías no tienen en la práctica una diferencia significativa.

Tomando en cuenta estos antecedentes, el artículo que se expone en este trabajo de investigación tuvo la finalidad de analizar las tensiones en los tres siguientes ámbitos por competencia diferencial por mejoras salariales y niveles jerárquicos; por competencia diferencial en los puestos de mando en la empresa; por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral (empírico o profesionalizado), en la cultura organizacional de Pemex entre trabajadores venezolanos y trabajadores mexicanos insertos dentro de los activos de la Región Sur petrolera del país, activo Activo Integral de Producción Bellota-Jujo³, Activo Integral de Producción Cinco Presidentes⁴, Activo Integral de Producción Samaria-Luna⁵, Activo Integral de Producción Macuspana⁶

³ Activo de Producción Bellota-Jujo: El territorio que se ubica en los estados de Tabasco, Chiapas, Veracruz y Oaxaca, tiene una superficie territorial de 15,466 Km², limita al norte con el Golfo de México, al este con los Activos de Producción Samaria-Luna y Macuspana-Muspac, al este limita con el Activo de Producción Cinco Presidentes y al sur con el Océano Pacífico (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013: 03).

⁴ Activo de Producción Cinco Presidentes: El territorio que se ubica en los estados de Tabasco, Veracruz, Guerrero y Oaxaca; tiene una superficie territorial de 158,646 Km²; limita al norte con el Golfo de México y la Región Norte en el paralelo 18°, al noroeste con el río Tesechoacán, al este limita con el Activo Bellota-Jujo, y al sur con el Océano Pacífico (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013: 03).

⁵ Activo de Producción Samaria-Luna: El territorio que se ubica en el estado de Tabasco; tiene una superficie territorial de 2,543 Km², y limita al norte con el Golfo de México, al sur y al este con el Activo de Producción Macuspana-Muspac y al oeste con el Activo de Producción Bellota-Jujo (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013: 04),

⁶ Activo de Producción Macuspana-Muspac: El territorio que se ubica en los estados de Tabasco, Campeche, Chiapas, Yucatán y Quintana Roo con una superficie territorial de 215,994 Km²; limita al norte con el Golfo de México y el Activo de Producción Samaria-Luna, al este con el Activo de Producción Bellota-Jujo y Samaria-Luna, al oeste con el mar Caribe, al sureste con Belice y Guatemala, y al sur con el Océano Pacífico. (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013:04)

y El Centro Técnico Administrativo de la Región Sur (CTA). (Véase mapa 1 anexo)

Es por ello que en este trabajo de investigación está conformado por tres apartados. El primero, de introducción donde se presenta el planteamiento del problema, en el segundo, se presenta el artículo titulado “Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos (PEMEX): Región Sur” que a su vez está conformado por tres subapartados:

- a. Se exponen los principales referentes teóricos para analizar tensiones organizacionales y se describe en breve la metodología que se utilizó para la recolección y análisis de los datos;
- b. En el segundo, se analiza la implementación de las metodologías FEL o VCD en la Región Sur de PEMEX y cómo ha propiciado la contratación de mano de obra calificada de origen venezolano, lo que de manera indirecta generó tensiones con los trabajadores mexicanos en los activos.
- c. Finalmente, en el tercer apartado, se describen a partir de la experiencia de los sujetos las tres tensiones organizacionales, señalando los beneficios, perjuicios y consecuencias para PEMEX.

Por último, en el tercer apartado de esta tesis se da una breve conclusión general donde se exponen los efectos de este proceso de cambio organizacional en la Región Sur que ha dado como resultado la creación de nichos de resistencia e inconformidad en las áreas encargadas de la extracción y transformación del crudo. Se sugiere como benéfico incentivar una estrategia que permita combinar elementos como lo son las técnicas y metodologías de perforación modernas, con la cultura petrolera de inventiva y con un conocimiento empírico altamente productivo que diera origen a un modelo menos conflictivo y colaborativo.

Bibliografía

- Beltrán, (1988). *Petróleo y Desarrollo*, 1 ed. Gobierno del Estado de Tabasco.
- Cabrera, (2012). "Migración de Venezolanos al Estado de Tabasco y su Inserción a la Industria Petrolera", Tesis de licenciatura, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Cooney, (2010). *Dos décadas de neoliberalismos en México-resultados y desafíos*. [Internet] Universidad Federal do Pará (UFPA). Disponible desde: www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A034.pdf [consultado el 17 de octubre de 2013]
- Cuéllar, Rubén. (2008). *El petróleo y la política de México de auge petrolero a la privatización* [en línea] Disponible en: www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/16311/15517 [consulta: 24 de septiembre de 2014]
- Diario Oficial de la Federación. (2013). Segunda sección poder ejecutivo *Petróleos mexicanos, Estatuto Orgánico de Pemex-Exploración y Producción*.

Moreno, (2007). Dilemas petroleros. Cultura, poder y trabajo en el Golfo de México. 1 ed. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, p. 413.

Rendón y Bravo F. Á. (1997). Los conflictos laborales en la industria petrolera y la expropiación (1933-1938), Universidad Autónoma Metropolitana, (Pg.160).

Torres Flores, Ramón Carlos, (1999). México: Impacto de las reformas estructurales en la formación de capital del sector energético. Serie Reformas Económicas [en línea] disponible en: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7464-mexico-impacto-de-las-reformas-estructurales-en-la-formacion-de-capital-del>.

Vielma, Luis, (2009). VCD, Una metodología para transformar organizaciones. México: Revista Energía a debate, núm. 34, año 5. (Octubre): 12-16

Anexo

Grafica 1 Incremento de producción de crudo (por miles de barriles)

Fuente: (Elaboración propia, datos tomados de Cuéllar, 2005)

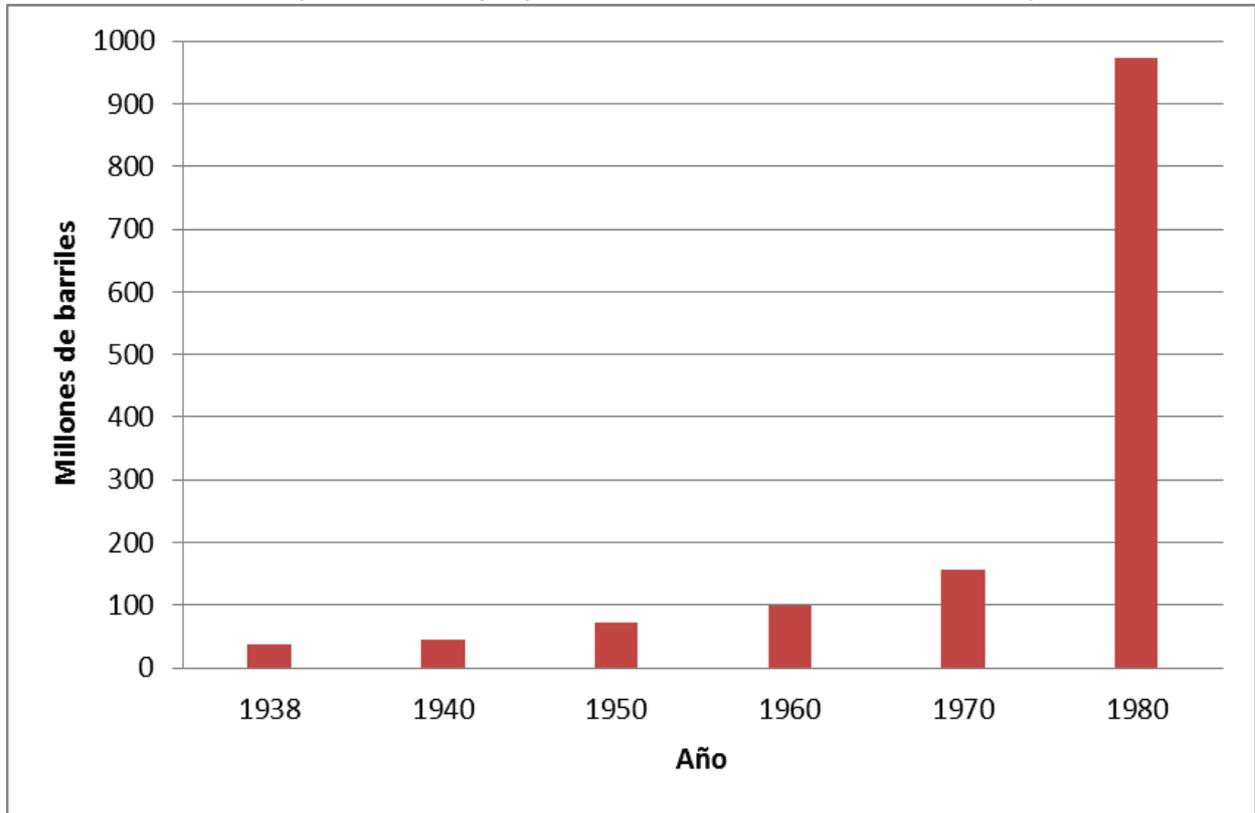
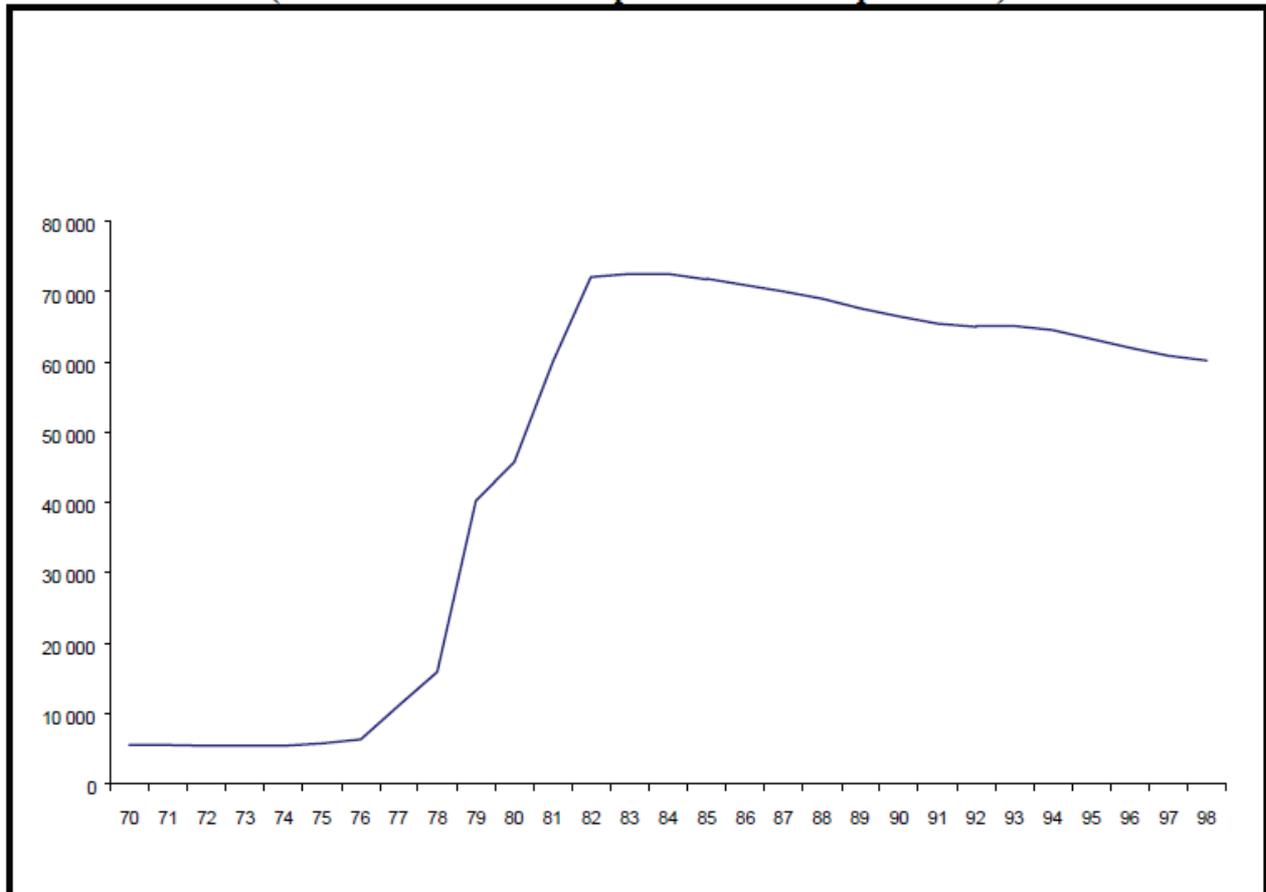
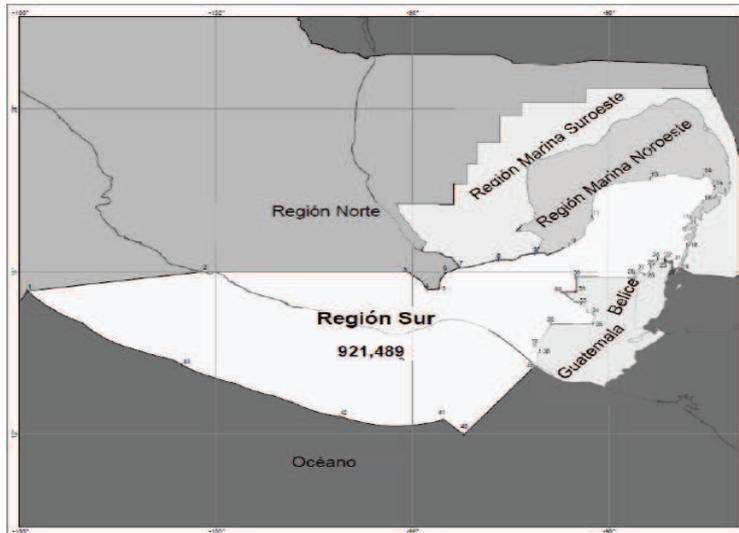


Gráfico 2
SECTOR PETROLERO: RESERVAS PROBADAS DE HIDROCARBUROS
(millones de barriles de petróleo crudo equivalente)



Grafica 1.1 Reservas probadas de hidrocarburos (millones de barriles de petróleo crudo equivalente. Fuente: (Torres, 1999, p.18)



Mapa 1. México. Ubicación de la Región Sur de Pemex, 2015.
Fuente: (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013:11)

Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos (Pemex): Región Sur

Primer autor:

Arturo Cabrera Ballona

Edad: 26 años

Lugar de residencia: Villahermosa, Centro, Tabasco, México.

Último grado de estudio: Pasante de Maestro en Ciencias en Recursos Naturales de Desarrollo Rural.

Institución donde obtuve mi último grado de estudio: Licenciado en sociología por la Universidad Jerez Autónoma de Tabasco.

Dirección a donde enviar correspondencia: Fraccionamiento Pomoca, calle la venta, departamento 2-5, Nacajuca, Tabasco, Código postal: 86220

Lugar donde laboro actualmente: 1) El Colegio de la Frontera Sur, Unidad Villahermosa. 2) Colegio de Investigación de Ciencias Periciales S.C., Universidad de Sotavento A. C. Campus Villahermosa y Universidad Dunamis.

Temas de especialización: estudios organizacionales en la industria petrolera mexicana y migración internacional en trabajadores petroleros.

Número de teléfono: 044-99-32-22-54-40

Correo electrónico: acabrera@ecosur.edu.mx

Segundo autor (coautor de correspondencia):

Miguel Angel Díaz Perera

Edad: 37 años

Lugar de residencia: Villahermosa, Centro, Tabasco, México.

Último grado de estudio: Doctorado

Institución, último grado de estudio: El Colegio de Michoacán

Dirección a donde enviar correspondencia: Carretera a Reforma km. 15.5 s/n Ra. Guineo 2da. Sección. Villahermosa, Tabasco, México. C.P. 86280.

Lugar donde laboro actualmente: 1) El Colegio de la Frontera Sur, Unidad Villahermosa. Investigador Asociado "C".

Temas de especialización: 1) Historia ambiental. 2) Historia de los desastres. 3) Historia de la ciencia.

Número de teléfono: (52) (993) 313 61 10 ext. 3506.

Correo electrónico: mdiaz@ecosur.mx

Declaración: Este trabajo de investigación es totalmente original y no se ha publicado en ninguna revista de investigación y divulgación de ningún tipo.

Resumen: En los últimos años, Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Región Sur petrolera de México están experimentando cambios estructurales que se relacionan directamente con la incorporación paulatina de trabajadores extranjeros y la implementación de metodologías de cambio organizacional en áreas productivas de la paraestatal. Estos cambios derivan en tensiones entre trabajadores mexicanos y trabajadores venezolanos, que serán abordadas en este artículo, a partir de análisis de la cultura organizacional de Pemex en cuanto a: 1) la competencia diferencial por mejoras salariales y niveles jerárquicos; 2) por competencia diferencial en los puestos de mando en la empresa; y 3) el tipo de conocimiento y/o formación profesional de cada grupo.

Palabras clave: cultura organizacional, tensiones organizacionales, cambio organizacional, PEMEX.

1. Introducción

En materia energética, México es uno de los países con mayor presencia petrolera a nivel latinoamericano, razón por la cual el gobierno ha tratado de posicionar a Petróleos Mexicanos (PEMEX) entre los líderes en el sector energético del mundo. Con ese fin, ha impulsado un proceso de modernización, con impactos a nivel organizacional y estructural en dicha entidad, cambios que buscan en el discurso la transformación de una paraestatal basada en una cultura organizacional nacionalista y corporativista, a una paraestatal con visión empresarial competitiva a nivel internacional, lo que ha traído consigo distintas medidas como: la apertura a servicios privados, la incorporación continua de trabajadores extranjeros y la implementación de una serie de metodologías nombradas como FEL y VSD⁷.

⁷ La metodología es conocida internacionalmente como FEL (Front end Loading) y VCD por la traducción técnica de cada una de sus fases: Visualizar, Conceptualizar y Definir; en síntesis, es una herramienta de gestión de proyectos promovida y respaldada por el Instituto para el Análisis de Proyectos (IPA) con sede en los Estados Unidos. En la industria petrolera fue incorporada inicialmente por las compañías Petroleras Internacionales en la década de los 70's, siendo adoptada posteriormente por algunas compañías estatales y convirtiéndose en una práctica aceptada. En el caso de Exploración y Producción (PEP) de PEMEX, desde el año 2003 se inició

Estas herramientas metodológicas están dirigidas a optimizar los procesos y los recursos petroleros a nivel de pozos⁸, campos exploratorios⁹ y pozos en desarrollo¹⁰. En el caso de la región sur de Pemex, la implementación de estas metodologías generó un proceso de tensión entre trabajadores mexicanos y extranjeros, en particular, venezolanos, manifiestas en tres ámbitos: 1) Por competencia diferencial por mejoras salariales y niveles jerárquicos; 2) Por competencia diferencial en los puestos de mando en la empresa; y 3) Por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral (empírico o profesionalizado). Para los propósitos de este artículo, se realizó trabajo de campo que supuso observación participante y entrevistas estructuradas llevadas a cabo en el área de Perforación y Producción (PEP), en las zonas de los activos de la Región Sur:

- 1) Activo Integral de Producción Bellota-Jujo.
- 2) Activo Integral de Producción Cinco Presidentes
- 3) Activo Integral de Producción Samaria-Luna, Activo Integral de Producción Macuspana
- 4) El Centro Técnico Administrativo de la Región Sur (CTA) para la ubicación de la Región Sur¹¹.

(Entra Figura 1)

un esfuerzo coordinado desde la Dirección General para asegurar la incorporación de esta metodología en los procesos medulares de exploración, explotación y perforación así como oportunidades de mejora (Vielma, 2009: 13,16). En la percepción de los trabajadores de PEMEX, ambas metodologías no tienen en la práctica una diferencia significativa.

⁸ Área consistente de uno o múltiples yacimientos, todos ellos agrupados o relacionados de acuerdo a los mismos aspectos geológicos estructurales y/o condiciones estratigráficas. Pueden existir dos o más yacimientos en un campo separados verticalmente por una capa de roca impermeable o lateralmente por barreras geológicas, o por ambas (Secretaría de Energía (SERNER), 2006: 5).

⁹ Pozo que se perfora sin cono cimientado detallado de la estructura rocosa subyacente con el fin de encontrar hidrocarburos cuya explotación sea económicamente rentable. (Secretaría de Energía (SERNER), 2006: 16).

¹⁰ Pozo perforado en un área probada con el fin de producir hidrocarburos. (Secretaría de Energía (SERNER), 2006: 16).

¹¹ "Región Sur" hace referencia al territorio que se encuentra situado en la circunscripción territorial de los estados de Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas y Oaxaca, y colinda al norte con la Región Norte en el paralelo 18°, con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste, al oriente con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste, al sureste con Belice y Guatemala; al sur y poniente con el Océano Pacífico, tiene como superficie 921,489 km² de acuerdo al Estatuto orgánico de Pemex-Exploración y Producción, 2013: 11.

El presente artículo está dividido en tres apartados: en el primero se exponen los principales referentes teóricos para analizar las tensiones organizacionales que se manifiestan por la interacción laboral entre ambos trabajadores y se describe la metodología que se utilizó para la recolección y análisis de los datos; en el segundo, se analiza la implementación de las metodologías FEL o VCD en la Región Sur Pemex y cómo ha propiciado la contratación de mano de obra calificada de origen venezolano, lo que de manera indirecta generó tensiones con los trabajadores mexicanos en los activos; finalmente, en el tercer apartado, se describen a partir de la experiencia de los sujetos las tres tensiones organizacionales, señalando los beneficios, perjuicios y consecuencias para PEMEX.

2. Hacia la reestructuración

Desde la fundación en 1938, PEMEX, con la nacionalización del petróleo, tuvo una tendencia operativa y administrativa de corte paraestatal que se combinó con un creciente nacionalismo producto de la efervescencia de valores revolucionarios y el surgimiento de una política corporativa a través de los sindicatos como brazos del Partido Nacional Revolucionario (PNR), antecedente del Partido Revolucionario Institucional (PRI). En estos primeros años, el no contar con trabajadores profesionales en el sector petrolero, ocasionó la incorporación de trabajadores valorados por el conocimiento empírico, la explotación de pozos y el resultado *per se*; se creó entonces una cultura organizacional¹² a partir del empirismo que se mantuvo, consolidó en las décadas posteriores en paralelo con el fortalecimiento sindical y una estrecha relación con el partido en el poder. Los criterios de mexicanidad, sindicalismo y corporativismo fueron determinantes como formas de control en las contrataciones de Pemex, estrategias de poder que se expresaron en la incorporación del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) a la mesa directiva de la paraestatal con la

¹² "...el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas." (Shein, 1988: 66).

finalidad de generar un proceso de estabilidad entre ambos sectores (Cuéllar, 2008 y Navarro, 2007).

La política corporativista y nacionalista en PEMEX se mantuvo vigente a la par del modelo económico basado en la sustitución de importaciones y el control del Estado sobre la economía nacional. En este escenario económico, PEMEX fue visto como la punta del desarrollo del país como lo anunció el presidente José López Portillo (1976-1982): “la tarea del país en el futuro va a consistir en administrar la abundancia petrolera (Cuellar, 2008: 45)”. Pero esta situación empezó a cambiar con la crisis de la deuda externa con los Estados Unidos de Norteamérica en 1982 (Cooney, 2010) que abrió las puertas a un nuevo modelo de desarrollo impulsado por el Banco Mundial (BM), por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Consejo de Washington en los Estados Unidos, que consistía en la adopción de una serie de medidas como la apertura a la inversión extranjera, la privatización de las empresas paraestatales y la reducción del control del estado sobre la economía nacional. Con ello se dio paso, en la administración del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) al modelo neoliberal. (Cooney, 2010: Cuellar, 2005: Méndez, 1988).

En el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el gobierno mexicano firmó el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá (TLCAN o NAFTA, por sus siglas en inglés) que trajo consigo modificaciones comerciales en materia petrolera relacionadas con los precios máximos-mínimos de importación o de exportación del crudo y los impuestos sobre los derechos de cargo en la exportación de bienes energéticos y petroquímicos básicos, entre otros (Torres, 1999). Ello llevó a la primera reestructuración organizacional de PEMEX con la finalidad de mejorar la eficiencia y productividad sobre la base de abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, suprimir desperdicios, hacer más equilibradas las líneas de producción, reconvertir instalaciones y modificar las estructuras administrativas (Torres, 1999: 31). De este modo se crearon las cuatro grandes áreas de producción de la empresa, coordinadas por un Corporativo:

- 1) Pemex Exploración y Producción (PEP)¹³
- 2) Pemex Refinería
- 3) Pemex Gas y Petroquímica
- 4) Pemex Petroquímica.

De igual forma se sentaron las bases para que las empresas transnacionales pudieran acceder al sector energético del país por medio de contratos o licitaciones públicas con la finalidad de que PEMEX pudiera tener mayor acceso a nuevas tecnologías. Para el año 2000, con la llegada de Vicente Fox Quesada a la presidencia de la república (2000-2006) se gestó de nueva cuenta una tendencia modernizadora que se consolidó con una propuesta de reforma en agosto del 2002 que establecía que PEMEX no debería ser dependiente del gobierno como paraestatal, sino como una empresa con el potencial suficiente para competir a nivel internacional con corporaciones como Shell, Repsol, Petróleos de Venezuela S. A. (PDVS) y Petrobras (BR) de Nacionalidad Brasileña (Cuéllar, 2008).

Esta postura del gobierno mexicano posibilitó que PEMEX concediera contratos de servicios petroleros a empresas transnacionales como Weatherford¹⁴, Schlumberger¹⁵ y Halliburton¹⁶, con la finalidad de incorporar mano de obra

¹³ Pemex Exploración y Producción (PEP), es el organismo encargado de los yacimientos de petróleo y gas natural, así como de su transporte y almacenamiento en terminales. Sus operaciones se concentran en el noreste y sureste del país, en la Sonda de Campeche y otras partes del Golfo de México. Las actividades de PEP se realizan en cuatro zonas geográficas: región norte, región sur, región marina noroeste y región marina sureste (Álvarez, 2006: 149). Es importante también insistir que a raíz de la reestructuración organizacional de Pemex en 1992 nacieron cuatro zonas geográficas de influencia.

¹⁴ Weatherford International Ltd. es una compañía multinacional de servicios para campos petroleros con sede en Suiza. Es uno de los mayores proveedores mundiales de soluciones mecánicas, tecnología y servicios innovadores para los sectores de perforación y producción de la industria petrogasífera. La empresa lleva a cabo operaciones en aproximadamente 100 países y cuenta con un capital humano aproximado de 60 mil empleados. En Latinoamérica está presente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En 2014, la compañía celebró un acuerdo para vender sus operaciones venezolanas y rusas de perforaciones terrestres a la estatal rusa Rosneft. Weatherford posee seis taladros terrestres en Venezuela, que genera alrededor de un tercio de sus negocios en el país (Petróleo y gas, Weatherford International Ltd", BNAmericas Business Insight in Latin American disponible en "<http://www.bnamericas.com/company-profile/es/weatherford-international-ltd-weatherford>).

¹⁵ Schlumberger es una compañía estadounidense que provee una variedad de servicios tecnológicos y soluciones para la industria petrolera internacional. La compañía opera en dos segmentos: servicios para yacimientos de petróleo y WesternGeco. El primero, proporciona tecnología, administración de proyectos y soluciones de información, mientras que el segmento

calificada que permitiera el desarrollo de proyectos de perforación de pozos y campos petroleros, a partir de una presunta escasez mano de obra calificada, condición que impedía enfrentar proyectos de exploración y producción principalmente en la Región Sur del país (Cabrera, 2012).

En ese mismo año, en diciembre del 2002, se registró en Venezuela (país petrolero por tradición) un despido masivo de 20 mil trabajadores venezolanos pertenecientes a Petróleos de Venezuela S. A. (PDVSA), como consecuencia de medidas coercitivas a la protesta social en contra del presidente Hugo Rafael Chávez Frías (1999-2013) (Acosta, 2007). Este despido masivo, muchos con altos niveles de calificación (con ingenierías y posgrados), generó la búsqueda de alternativas de empleo en empresas transnacionales como las establecidas en Tabasco, a manera de asesores u obreros calificados en el área de exploración y producción de pozos (Acosta, 2006 y Cabrera, 2012). Dicha oferta laboral contribuyó a que en la Región Sur se contratara en mayor medida a trabajadores originarios de Venezuela.

3. Cultura organizacional y metodología

El concepto de cultura organizacional o cultura corporativa se comenzó a usar en los años ochenta del siglo XX en el contexto de la grave crisis de productividad en

WesternGeco abarca imagenología de reservorios, monitoreo, y servicios de desarrollo, así como la operación de equipo sísmológico, centros de procesamiento de datos y una biblioteca sísmológica multi-clientes. Fundada en 1926 y con sedes en Houston, Paris y la Haya, Schlumberger cuenta con más de 126.000 trabajadores en 85 países, incluyendo Argentina, Bolivia, Chile, Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, México y Venezuela país (Petróleo y gas, "Schlumberger Ltd.", BNamericas Business Insight in Latin American disponible en http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Schlumberger_Limited-Schlumberger)

¹⁶ Halliburton Company es una empresa estadounidense que provee una variedad de servicios y productos a clientes de la industria energética para la exploración, desarrollo y producción de propiedades de petróleo y gas a nivel mundial. Opera en dos segmentos de negocio: perforación y evaluación, y acabado y producción. El segmento de perforación y evaluación ofrece soluciones de yacimiento y modelado de reservorios, perforación, evaluación y clasificación de pozos. En cambio, la unidad de acabado y producción entrega mayor producción, herramientas y servicios de encementado y acabado. Halliburton trabaja con compañías a nivel internacional, tanto estatales como independientes. Opera en cerca de 80 países, entre ellos Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, Trinidad y Tobago y Venezuela, y cuenta con una fuerza laboral de más de 75.000 empleados. En el 2013, la compañía se adjudicó un contrato de remuneración por barril por el bloque Humapa en la cuenca mexicana costa adentro Chicontepec, con una oferta de US\$0,01/b y un factor de inversión de 1,25. (Petróleo y gas, "Halliburton Co.", BNamericas Business Insight in Latin American, disponible en http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Halliburton_Company-Halliburton)

los Estados Unidos frente a Japón. Se pensó que los estudios sobre cultura organizacional podían dar respuesta a las variabilidades y problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial derivado de los cambios a nivel tecnológico y metodológico en las organizaciones del mundo (García, 2005), fue así como la cultura se le empezó a considerar como una variable interna y significativa en las organizaciones (Barba, 1997). Esta postura definió la cultura organizacional como:

Un elemento normativo o social adherido a las organizaciones que la mantiene integrada. Esto se expresa en los valores o ideales sociales y las creencias de los miembros de la organización comparten dentro [de la misma]. Estos patrones o valores de creencias se magnifican a través de dispositivos tales como rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado (Barba, 1997: 163)

Posteriormente, el concepto se complejizó con nuevos enfoques; algunos autores como Mayer y Pfeffer consideraron que la cultura organizacional podía ser usada como artefacto de autoestima para transformar el comportamiento. Otros como Deal y Kennedy, Peters y Waterman, sostuvieron que la cultura organizacional proporcionaba un sentido de identidad (Deal y Kennedy, 1982, Peters y Waterman, 1982, Mayer y Pfeffer, 1981; citados en Barba, 1997).

En esta misma posición, el psicólogo Edgar Schein describió la cultura organizacional como parte fundamental del proceso de construcción de una organización que debe ser entendida como elementos susceptibles a cambios resultantes de la transformación de valores (equidad, igualdad y tolerancia) de creencias y de mitos compartidos por los miembros (García, 2005 y Barba, 1997), para este último autor la cultura organizacional resultó:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del

grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Shein, 1988: 66).

Esta definición Shein sobre cultura organizacional, inspiró este artículo para analizar la inserción de mano de obra venezolana en PEMEX Región Sur. En consecuencia, se aplicaron técnicas de levantamiento de información cualitativas con el propósito de comprender cómo las tensiones causadas por la interacción laboral entre ambos tipos de trabajadores están actualmente suscitando perturbaciones en la cultura organizacional de PEMEX, para eso se realizaron entrevistas semi-estructuradas a personal de origen mexicano y de origen venezolano insertos en primera instancia en empresas transnacionales; básicamente los primeros trabajadores de confianza en constante interacción laboral con trabajadores venezolanos dentro de los activos de la Región Sur.

(Entra figura 2)

El menor número de entrevistas a ingenieros venezolanos obedeció a las dificultades para establecer comunicación. En algunos de los activos no se autorizaron las entrevistas bajo argumento que la información relacionada con datos laborales y salariales los exponía a la inseguridad que prevalece en la región (en especial, secuestros). Igualmente, hubo reticencia por el temor fundado a periodistas encubiertos que acosan a trabajadores extranjeros con publicaciones xenófobas. Debido a este tipo de dificultades, se recurrió al muestreo dirigido por entrevistados (MED).¹⁷

4. Escenario de tensión: un debilitamiento dirigido

En su historia Pemex ha llevado a cabo reestructuraciones intencionadas en las diferentes zonas petroleras del país que han contribuido a debilitamiento de la cultura organizacional petrolera en México. Una de las mayores se empezó a gestar en 1976, durante la administración del presidente José López Portillo

¹⁷ Sistema aproximativo tipo cadena de referencia para obtener una representatividad de la población objeto, dado que el reclutamiento se expande a niveles de profundidad y redes sociales distintas (Estrada M. y Vargas R. 2010: 267)

(1976-1982), cuando los nuevos yacimientos petroleros encontrados en Campeche, Tabasco y Chiapas incrementaron la producción del crudo en un 80%. Entonces PEMEX anunció que invertiría 44 millones de dólares en las áreas de perforación y exploración convirtiéndose en las más grandes, permitiendo mantener una estabilidad organizacional altamente productiva (Navarro, 2007).

Para 1981, las reservas petroleras probadas del país, hacían pensar que México se convertiría en una de las principales potencias petroleras del mundo, “pues sólo países como Arabia Saudita, Kuwait, la URSS e Irán superaban esta cifra” (Cuellar, 2008: 125). Pero fue hasta 1982, cuando México logró alcanzar la cifra histórica de 1,002,436 de barriles de petróleo producidos en un año, alcanzó entonces el cuarto lugar a nivel mundial (INEGI, 2009).

En este contexto de prosperidad, se terminó de consolidar la cultura organizacional fuertemente enraizada en preceptos nacionalistas que impactó directamente en las formas de pensar y concebir la práctica laboral de los trabajadores sindicalizados y de los de confianza. De igual forma esta cultura se sustentaba en un modelo administrativo de jerarquía vertical compuesto fundamentalmente por áreas o departamentos de especialización, como lo explicó uno de los ingenieros mexicanos entrevistados¹⁸ (M1)¹⁹:

Cuándo yo entré, PEMEX estaba bien organizado, porque anteriormente se manejaba por departamentos; estaba lo que era la Subdirección que ahora es la Dirección y de ahí hacia abajo venían los departamentos de perforación, ingeniería de yacimientos y reparación de pozos y desarrollo de campos. (...) Por el otro lado, estaba lo que ahora le dicen geo-ciencia que antes era Exploración y a lo que se dedicaban era a hacer la propuesta para la perforación del primer pozo exploratorio y si resultaba bueno, ya ahí venía el desarrollo. Una vez que el pozo salía productor, ya se le entregaba al área de Ingeniería Petrolera para el desarrollo del campo. Es por eso que yo siento que había más control antes que ahora.

¹⁸ Ingeniero mexicano, de 67 años edad y una antigüedad en PEMEX de 35 años.

¹⁹ Para resguardar la identidad de los entrevistados, se usará la denominación “M” para mexicanos y “V” para venezolanos en orden numérico consecutivo.

Esta estructura, compuesta principalmente por áreas de especialización cumplía una función vital para el desarrollo de la paraestatal, porque se formaban expertos en los diferentes niveles para el desarrollo y perforación de un pozo, permitiendo a su vez un nivel de análisis superior, como lo expone otro de los ingenieros mexicanos (M2)²⁰:

Más que completos antes éramos especialistas, porque cada quien estaba en su área. Como te digo, antes Ingeniería Petrolera se encargaba del desarrollo de los campos y a dónde se iban a perforar los pozos, Ingeniería de Yacimientos era el cómo explotar el pozo, Exploración era el que veía dónde estaban las estructuras para perforar. Ahora ya no, todos están en conjunto, o sea es al revés. Es lo que veo.

Esta especialización de los ingenieros mexicanos sobre las áreas de conocimiento petrolero, generó también saberes y habilidades técnicas sustentadas en un conocimiento empírico que aun sin tener un posgrado podían competir con ingenieros y técnicos de otras empresas petroleras extranjeras, como lo manifestó otro de los informantes (M3)²¹:

Ahora tecnológicamente con la experiencia que tenemos nosotros, y eso que hemos competido con los Estados Unidos por varios proyectos que Pemex tiene en conjunto con ellos, hasta se sorprenden de nosotros por la experiencia que hemos adquirido y como hemos resuelto los problemas. Aquí (en PEMEX), la mayoría es esclavo de Producción, Producción y Producción nada más, porque yo conozco gente que nos dice: “¿cómo es posible que a nivel ingeniero ustedes resuelvan todo esto, cuando ni doctorado tienen? Pero yo le dije: hasta ahora ha sido entre nosotros, o sea en base a la experiencia. Algunos me preguntan, ¿cómo es que ustedes saben tanto? Les digo: porque la necesidad nos ha

²⁰ Ingeniero mexicano, de 67 años de edad y 35 años de antigüedad en PEMEX.

²¹ Ingeniero mexicano, de 57 años de edad y 28 años de antigüedad en PEMEX.

obligado. Hasta antes de 1993 todo lo hacíamos a lápiz y papel. Luego de 1993, ya empezaron a entrar todas las estaciones de trabajo, te digo porque estuve en eso, pero antes las evaluaciones te decían ¿cómo realizaste esto? Pues a mano. Todo te lo hacíamos a mano, porque así lo aprendimos antes de entrar al software.

Esto le permitió a Pemex cubrir todo el proceso de extracción del crudo con sus propios recursos humanos sin necesidad de subcontratar personal extranjero, lo que contribuyó a sostener bajos niveles de costos en cuanto a la producción neta de un barril de crudo maximizando sus ganancias por la venta del petróleo en el extranjero (Cuéllar, 2008). PEMEX, en los años posteriores fue reconocida a nivel mundial y una de las pocas que desarrolló todo el proceso productivo, desde la explotación de los yacimientos petroleros hasta la venta de los bienes finales como el caso de las gasolinas. Esta prosperidad, sin embargo, se vio afectada por la crisis que se presentó en agosto de 1982, debido a los enormes estragos que produjo la dependencia que tenía el mercado mexicano del estadounidense en la venta del 70% del petróleo exportado, lo que conllevó a que en ese mismo año el presidente López portillo declarara la insolvencia del país para pagar la deuda externa (Cuéllar, 2008).

Posteriormente, en el sexenio del Lic. Miguel De la Madrid Hurtado se implementaron una serie de estrategias en PEMEX, relacionadas con lo que se llamó “saneamiento moral” que consistía en limitar el poder de la dirección general y permitir una mayor injerencia en la decisiones de otras áreas de la administración pública (Navarro, 2007); se intensificó en 1998 con el presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) con la descentralización que otorgaba poder a los mandos medios con la finalidad de maximizar el valor económico de la paraestatal a largo plazo y la creación de divisiones especializadas o empresas filiales (subsidiarias) dotadas de una administración con base en líneas de negocios.²² En este periodo se crearon cuatro subsidiarias: 1) Pemex Exploración

²² Un ejemplo de este proceso fue mover la dirección general de Exploración y Producción, con sede en el Distrito Federal al estado Tabasco (Rousseau, 2006).

y Producción (PEP), 2) Pemex Refinería, 3) Pemex Gas y Petroquímica, y 4) Pemex Petroquímica, todas ellas coordinadas por Pemex Corporativo.

En el caso específico de la Región Sur estos cambios no solo afectaron la base organizacional de la empresa sino también ocasionaron los primeros cambios en las formas de trabajar y de organizarse de los ingenieros mexicanos, como lo explicó uno de los informantes²³ (M4):

Pemex se restructuro a partir del año 1990. Esto generó que se redujera el personal de confianza por una serie de cambios bruscos como por ejemplo de ser ingeniero operativo hacer un ingeniero administrativo y de un ingeniero admirativo hacer un operativo, dejando a muchos en lugares que no estaban acorde a sus perfiles laborales. Y como esas decisiones las tomaron los jefes pues todos nos fuimos a donde nos le dijeron (...) Entonces, empezamos a batallar porque no sabíamos qué hacer, no había una directriz clara en cuanto a planeación de trabajos. (...) Pero también es debido a la restructuración que se empiezan a tomar en cuenta normas de seguridad y técnicas y se empiezan a fijar metas en cuanto a esa normatividad que se estaba imponiendo. Y es en ese momento donde las compañías tuvieron la oportunidad de empezar a participar en mayores áreas.

Estas modificaciones en las estructuras laborales y organizacionales, derivaron en los primeros procesos de desestabilización de una estructura fuertemente enraizada en la creación de especialistas empíricos²⁴ por una estructura laboral en la que se alentaba en el discurso la multidisciplinariedad. De igual forma se

²³ Ingeniero mexicano, con 72 años de edad y 40 años antigüedad en PEMEX.

²⁴ La estructura organizacional y laboral de Pemex antes de los procesos de reestructuración se encargaba de generar ingenieros con un alto nivel de conocimiento empírico sobre una función o trabajo en especial, lo que les permitía convertirse en especialistas técnicos gracias a la repetición diaria o cotidiana de la misma tarea o del mismo proceso, la poca tecnología existente para facilitar el trabajo a los ingenieros contribuyó a este esquema laboral, a lo que se sumaba la poca cantidad de ingenieros petroleros en el país que pudiera satisfacer la demanda del personal calificado que PEMEX necesitaba. Los pocos ingenieros que se insertaban a trabajar en las diferentes áreas operativas de la paraestatal fueron entrenados y capacitados de una manera vivencial en el trabajo y no teórica como se realiza actualmente.

empezó a aumentar la carga de trabajo administrativa, lo que los distrajo de sus actividades relacionadas netamente con la producción y la extracción. Sumado a lo anterior se empezó a cerrar plazas que estaban destinadas a la contratación de ingenieros en áreas fundamentales, como ingeniería de yacimientos. En voz de uno de los informantes (M5)²⁵:

Yo recuerdo que cuando llegué a Ingeniería de Yacimientos había siete plazas libres y ahora no hay, pero desafortunadamente poco a poco se van cerrando más plazas.

Esta situación derivó en el debilitamiento final de la estructura tradicional petrolera e impulsó la necesidad de subcontratar personal extranjero por medio de compañías transnacionales. El mismo informante (M5):

Nosotros tenemos 11 campos en explotación y el área de Explotación llevaba el control de los 11, con 20 personas aproximadamente. Y ahora en el área de Productividad, sólo son 7 compañeros con diferentes responsabilidades. Por lo tanto el análisis no se puede hacer con el mismo nivel de profundidad que antes. Es por esto que se tiene que contratar personal externo para que haga esos estudios que antes lo hacíamos en casa. / Ahora tenemos que depender de otros porque no existe el suficiente personal, porque PEP (Exploración y Producción) ha ido disminuyendo el personal cerrando muchas plazas.

Para el año 2000, el debilitamiento de la estructura petrolera tradicional era casi total, a tal grado que ese mismo año la dirección de la Región Sur PEP otorgó una serie de contratos a empresas transnacionales como Schlumberger, Patrofac, Halliburton y Weatherford, por medio de una modalidad licitatoria con la finalidad de retomar la explotación de algunos campos maduros. Como lo explicó el informante²⁶ (M6):

²⁵ Ingeniero Mexicano, con 57 años de edad y 30 años antigüedad en PEMEX.

²⁶ Ingeniero mexicano, con 52 años edad y una antigüedad en Pemex de 28 años.

En el momento que Pemex licitó o asignó contratos a compañías como Schlumberger, Petrofac, Halliburton y Weatherford, empezaron a llegar los primeros venezolanos a la empresa. A esas compañías se les dieron unos campos petroleros ya maduros o viejos para que los explotaran poniendo ellos todo. Pero así, a grandes rasgos te lo digo, por ejemplo se les dijo a las compañías: arriba de tres mil barriles te pago y abajo de tres mil barriles me pagas.

En tan solo un año, en los activos de la Región Sur, los venezolanos empezaron a notar que en México la mayoría de los trabajos se hacían mediante estrategias basadas en la experiencia y no por una metodología profesionalizada. Esta situación coincidió con la crítica de las trasnacionales al modelo empirista mexicano, argumentando que por medio de las metodologías FEL y VCD, podían generar una mayor rentabilidad sobre los proyectos que PEP emprendiera en el futuro. No obstante, para que estas metodologías fueran funcionales, se necesitaba de una mayor cantidad de especialistas, como los trabajadores venezolanos capacitados previamente en Europa y Estados Unidos. Al respecto los ingenieros venezolanos (V1 y V2)²⁷:

Así es, nos capacitábamos en Escocia, eso fue cuando estábamos en nuestra empresa allá en Venezuela que se llamaba PDVSA. Nos preparamos y empezamos a implementar esa metodología, tanto en Venezuela como cuando venimos a México. Fue cuando empezó la migración de mucha gente de PDVSA por problemas políticos. Entonces vinieron a promover esa metodología aquí, porque se tenía el suficiente *expertise* y entrenamiento. (V1)

El venezolano aplica una metodología para resolver problemas de manera gradual que se llama FEL. Entonces la necesidad de aplicar esa metodología por parte de Pemex fue lo que ayudó a traer

²⁷ V1: Ingeniera venezolana, con 50 años de edad y 8 años de experiencia laboral en empresas trasnacionales de. V2: ingeniera venezolana, con 52 años de edad y 10 de experiencia laboral en empresas trasnacionales.

personal venezolano calificado por medio de empresas como Halliburton, que fue una de las primeras que entró a México y se trajo una gran cantidad de personal venezolano entrenado con más de 20 y 25 años de experiencia de trabajo con esa metodología. (V2)

Para el año 2003, la dirección general de PEP incorporó formalmente las metodologías FEL y VCD en todos los procesos y proyectos de exploración y producción que se llevaban a cabo en los activos de la Región Sur (Vielma, 2009). Lo que al parecer PEMEX no consideró, fue que estas no sólo tienen injerencia sobre los procesos de planeación y el uso de nuevas tecnologías en los proyectos de perforación, sino también están diseñadas para modificar la estructura laboral y organizacional, como se aprecia en la figura 3:

(Entra figura 3)

Por esta razón se les empezó a exigir a los ingenieros mexicanos sin previo aviso y capacitación para trabajar bajo estas metodologías en un plazo no menor a dos semanas (a partir del 2003) y compartir espacios laborales con ingenieros de nacionalidad venezolana. Como lo explicó uno de ellos (V3):²⁸

Personalmente, sí he visto un cambio en la gente con la que yo he trabajado. Cuando vine aquí vi que el personal de PEMEX no está acostumbrado a trabajar bajo una determinada metodología o una forma de trabajar específica. Esto generó que PEMEX, a partir el 2003 ó 2004 esté tratando de meter el VCD o el FEL para sacar beneficio o evitar hacer trabajos que se traducen en altos costos en dinero sobre la ejecución de cualquier proyecto. ¿Qué fue lo que pasó? Quizás concordó la entrada de venezolanos con la entrada también de esas metodologías. Hubo también al principio cierta resistencia del mexicano al cambio, pero yo lo viví aquí, aunque yo ya trabajaba con esa metodología en otros países (...). Por lo tanto ellos se han venido adaptando a trabajar de una nueva forma.

²⁸ Ingeniero Venezolano, con 54 años de edad y 15 años de antigüedad laboral en empresas trasnacionales.

¿Qué les exige esta nueva forma de trabajo? Que tienen que ser personas más activas, más intrépidas, que manejen todo. Y uno ahí se da cuenta de la capacidad de esa persona, porque hay una diferencia entre hacer un sólo trabajo como antes, a ahora que tienen que entrar en discusión con la gente y plantear programas.

La implementación de las metodologías FEL y VCD no sólo representó una serie de cambios a nivel organizacional y laboral entre ingenieros, sino que también generó un segundo proceso de reestructuración en algunos activos de la Región Sur que consistió en repartir campos y pozos petroleros entre activos, jubilar y ascender a personal con alto nivel de experiencia empírica a puestos gerenciales, con la finalidad de permitir que se insertaran en la empresa nuevos ingenieros petroleros, recién egresados de las universidades de México pero como una visión profesionalizante del trabajo. Como lo explicó un ingeniero mexicano (M7)²⁹:

Creo que no fue casualidad por la reestructura que te mencione, la mayoría de los ingenieros que ves aquí actualmente de Pemex, no tienen más de treinta años de edad, o sea estamos hablando de ingenieros que tienen poco de haber egresado de la universidad. (...). La mayoría de los ingenieros con mayor edad quedaron en el activo de Bello Taju o en el área de operación. Pero fue como un poco de todo, porque antes en Región Sur existía la gerencia de apropiación y ahí estaban la gente más experimentada que ayudaban a las subgerencias, muchos de esos ingenieros los jubilaron o los movieron a los activos, pero los ingenieros que quedaron son los gerentes y obviamente mucha gente se fue jubilada. El grupo se dividió en dos: los que están en campo, en operación, y los ingenieros que están diseñando. La reestructuración fue en el 2012.

²⁹ Ingeniera mexicana, con una edad de 29 años y 7 años de antigüedad en PEMEX.

Aunque esta reestructuración puede verse como un proceso apropiado en cuanto a que se genera una mayor estabilidad organizacional en los activos, tiene una lógica dirigida a disgregar y debilitar la interacción entre ingenieros mexicanos con alto nivel de conocimiento empírico con ingenieros mexicanos de recién ingreso, con la finalidad de que no se produjera lo que Shein (1988) denomina *proceso de trasmisión cultural*, que consiste en cómo el sujeto dentro de una organización recibe dos diferentes procesos de socialización: uno formal y uno informal.

En este caso se pretendió que no fueran los ingenieros mexicanos que mediante la interacción directa, transmitieran a las nuevas generaciones los elementos que conforman la cultura organizacional nacionalista y empirista que aún sigue viva en algunas áreas productivas. Esto representaría una mayor resistencia a la entrada de esta cultura organizacional transnacional y la aplicación de estas nuevas metodologías en los activos de la región.

Contrario a lo anterior, PEMEX incentiva la interacción directa entre ingenieros mexicanos de nuevo ingreso e ingenieros venezolanos, con la finalidad de que exista un traspaso cultural. Como lo expresó el informante (M4):

Se ha aprovechado precisamente la tecnología que las empresas han traído a México, pero el personal de experiencia de PEMEX ya se ha ido jubilando o los han ido ascendiendo a puestos administrativos. Entonces una nueva generación de jóvenes se ha ido quedando con esos puestos; pero no tienen la escuela de la experiencia y están haciendo cosas que no deben de ser por hacerle caso a las compañías y a los venezolanos, porque las compañías siempre quieren cobrar más y emplean lo que cuesta más, cuando muchas veces no son necesarias la mayoría de las tecnologías que ofrecen, como son disparos³⁰, productos químicos y softwares.

³⁰ La operación de disparo (el cañoneo o punzado) la perforación de agujero con explosivos a través de la tubería de revestimiento de acero, el cemento y la roca de formación-sucede en un instante; no obstante, la viabilidad y la rentabilidad a lo largo plazo de la mayoría de los activos de petróleo y gas dependen de esa operación. La pistola (cañones) de disparos transportan cargas explosivas huecas (pre-moldeadas) hasta el fondo del pozo, donde son detonadas para formar túneles que actúan como conductores a través de las cuales fluyen los fluidos de yacimientos desde la formación hacia el interior del pozo y desde el pozo a la superficie (Smithson, 2012:01).

Muchas veces esta tecnología se emplea porque los venezolanos están trabajando ahí y les dicen a los jóvenes que es lo que tienen que meter y los aceptan, entonces se les paga y el pozo sale más caro.

Estos cambios y reestructuraciones a nivel regional y nacional, expresadas en la inserción paulatina de trabajadores de nacionalidad venezolana en los activos de la Región Sur, la crítica al modelo organizacional y laboral de PEP, la implementación de las metodologías FEL y VCD en los procesos de planeación y desarrollo de los campos y pozos petroleros, la incidencia de estas metodologías en el proceso organizacional y cultural de la empresa, y el segundo proceso de reestructuración a nivel regional y por último el intento fortuito de eliminar el traspaso cultural entre ingenieros mexicanos jóvenes e ingenieros mexicanos con altos niveles de experiencia empírica dan pie a un escenario o una plataforma de tensión, en la cual todos estos elementos interactúan entre sí dando un sentido a las acciones u opiniones a ambos sujetos (venezolanos y mexicanos).

5. Tensiones organizacionales

Las tensiones organizacionales identificadas entre trabajadores mexicanos y trabajadores venezolanos, se clasificaron de la siguiente manera:

- 1) Por competencia diferencial por mejoras salariales y niveles jerárquicos.
- 2) Por competencia diferencial los puestos de mando en la empresa.
- 3) Por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral (empírico o profesionalizado).

La primera y segunda tensión se relacionan directamente y se manifiestan, cuando ambos grupos se percatan que uno tiene un salario superior al otro pero en la jerarquía laboral tienen un menor puesto. Como lo explica el informante (M6):

Lo único que te puedo decir es que ellos ganan más que un trabajador o ingeniero nacional que trabaja en PEMEX, aun cuando

son ellos asesores o personal de apoyo a nuestro cargo, definitivamente los salarios son diferentes. Por ejemplo, un técnico anda ganando como 60 mil pesos mensuales y un Rin-manager o Compañi-Men de ellos, fácil anda ganando unos 250 mil pesos al mes.

Esta diferencia entre salarios y puestos de mando entre ambos se robustece cuando los ingenieros mexicanos empiezan a cuestionarse la razón de esas diferencias. A partir de la percepción sobre el desempeño laboral, por ejemplo, los ingenieros mexicanos cuestionan que los ingenieros venezolanos no cumplen con un horario de trabajo, presentan poco optimismo en el trabajo de equipo, deslealtad, falta de compromiso y sin apelar a resultados. Como lo explicó el informante (M7)³¹:

Nosotros hacemos el trabajo con amor a la camiseta, lo haces con un sentido y ellos no. Ellos, apenas son las seis de la tarde y se van. Les dices: nos vemos aquí un fin de semana y no vienen porque te ponen miles de trabas (...) Y en cambio a nosotros nos vas a tener sábados y domingo y días festivos, hasta nos quedamos en periodos de tarde o de noche trabajando para cumplir con los objetivos.

Los venezolanos por su parte expresan que su condición de asesores a cargo de los ingenieros mexicanos no es un factor que determine el que ellos tengan un mayor sueldo, sino lo que verdaderamente influye es su estatus como especialistas técnicos y el hecho que son contratados en primera instancia por una empresa transnacional prestadora de servicios petroleros bajo diferentes modalidades, como lo explicó uno de los ingenieros venezolanos (V3):

La empresa no nos brinda ningún cargo, porque los contratos van desde personal técnico, personal de soporte técnico y en mi caso estoy considerado por la empresa como asesor en ingeniería petrolera.

³¹ Ingeniero mexicano, con una edad de 50 años y 29 años de antigüedad en PEMEX.

En algunos de estos contratos, los venezolanos pueden acceder a diferentes beneficios como mayores prestaciones, pago en moneda norteamericana, servicios médicos de alto nivel, hospedaje gratuito en casas de la empresa mientras dure su estancia en la región y una mayor facilidad para la regularización de su condición migratoria en el país. Al respecto, el informante (V4)³²:

Hay muchas personas que la empresa les paga todo hasta la casa, existen otros que dependen del contrato que hayan hecho, pero los venezolanos como yo que estamos aquí (Región sur, México) nos pagan la casa, o sea donde vivir, porque la comida te la pagas tú. Pero existen otros que les pagan la casa, los estudios de sus hijos y los gastos en los trámites en migración cuando llegas a México. Pero como te digo depende de las políticas que maneje cada empresa sobre sus contratos.

Estas diferentes modalidades de contratación influyen directamente sobre el sueldo que perciben mensualmente los trabajadores venezolanos. Como explicó el informante (V3):

Sí existen diferencias salariales. En mi caso yo soy una persona que trabaja por día, no tengo vacaciones, día que no trabajo no cobro, no me pagan jubilación, no me pagan ni reparto de utilidades y no me pagan ningún bono, y por su puesto si tú lo ves así, al final del mes veras que yo saco mucho más que lo que gana un empleado de PEMEX; pero un empleado de PEMEX tiene ayuda en capacitaciones y, en cambio, yo si necesito una capacitación técnica en algún proceso, yo tengo que pagar, porque la empresa no me reconoce esos pagos. Y en el caso de PEMEX los ingenieros tienen servicios médicos, tienen préstamos para vivienda, para autos y tienen vacaciones. En general nosotros sólo tenemos todo eso

³² Ingeniero venezolano, con una edad de 45 años y 8 años de experiencia laboral en empresas transnacionales.

mientras dure el contrato y los trabajadores de Pemex lo tienen de por vida.

Otros de los factores que ha influido en esta percepción de los trabajadores venezolanos sobre los trabajadores mexicanos, es la idea que el trabajo petrolero debe estar basado en un sistema por competencias el cual se exige un alto nivel de conocimiento técnico comprobable por medio de títulos y diplomas, a diferencia de los trabajadores mexicanos con antigüedad significativa en PEMEX donde el empirismo tiene mayor relevancia que el conocimiento profesionalizado. Un factor que se suma a estas diferencias entre ambos sujetos es la gran red laboral venezolana a nivel nacional e internacional que les permite moverse de una corporación a otra, con cualquier empresa que solicite sus servicios, a diferencia del mexicano que tiene mayores lazos de apego con PEMEX. Como lo manifestó el informante (V3):

Todo mundo lo sabe, por qué estamos aquí, pero la mayor razón es buscando trabajo. Y adonde lo conseguimos vamos. Por ejemplo hay muchos venezolanos que empezaron aquí (Región Sur, México) y ahora los ves trabajando en Colombia, Argentina, en Arabia Saudita y en Canadá, pero existen algunos venezolanos que no les gusta México y se mueven a otros países. Por ejemplo, cuando yo empecé aquí, no me gustó el DF para trabajar, ni me gusto Reynosa y Poza Rica menos, pero llegue a Tabasco y me gustó, porque los pozos son un reto continuo y me quede a trabajar, aunque he recibido muchas propuestas de empleo para otros países (...) nos conocemos la mayoría por eso se nos hace fácil movernos y buscar trabajo.

Si a esto se suma la imposibilidad de la estructura administrativa de Pemex Región Sur de regular estos desfases de sueldo, de puestos y de relaciones de poder entre ambos, se da origen a la tercera y última tensión: por tipo de conocimiento en la práctica laboral (empírico o profesionalizado). Como se ha

descrito, se expresa en la facultad individual o grupal de ambos colectivos de sustentar que el conocimiento puesto en práctica en los procesos productivos, de planeación y extracción de crudo son mejores desarrollados de que los otros. Asimismo, esta condición de tensión encuentra expresión en otros calificativos, como cuando los trabajadores mexicanos mencionan que los ingenieros venezolanos tienen un bajo nivel de compromiso y al terminar no tienen ninguna responsabilidad agregada, a diferencia de ellos que al ser personal directo sí tienen la responsabilidad de rendir cuentas a los directores de los activos sobre el éxito.³³

Es importante mencionar que las metodologías FEL y VCD sólo suponen factores de riesgo técnicos y económicos en sus tres etapas: visualizar, conceptualizar y definir³⁴ pero no reconocen procesos de riesgo sociales y geológicos propios de la región. Como lo explicó el informante (M8)³⁵:

Sí hubo un cambio económico porque afectó mucho a la empresa el mantener un personal o pagar por un servicio con mucha gente extranjera que cobran muy caro. Por eso yo pienso que el impacto en PEMEX es económico, pero no a favor, sino en contra. Y en lo relacionado a la técnico no se ve ningún cambio, o sea la metodología FEL es buena pero al final del día no se aplica al pie de la letra, o sea técnicamente no hay un aporte porque ellos son más administrativos.

En opinión del informante (M9)³⁶:

³³ Los niveles de éxito en los diseños de perforación se miden en dos facetas: la primera por el cumplimiento técnico y el presupuesto económico; y el segundo relacionado con la cantidad de diseños que son aplicados en una perforación real y que a corto plazo son productivos.

³⁴En la fase de *visualizar* se identifica la oportunidad de negocio y opiniones técnicas y económicamente factibles para su realización; en la fase de *conceptualización* se evalúan las opiniones y se selecciona aquella que genere mayor valor y en la fase de *definición* se realizan las ingenierías a calidad para completar el alcance de la planificación y diseño de la opción seleccionada, se afina el estímulo hasta precisar la solución estratégica de contratación e implementación, para asegurar que el proyecto esté bien estructurado y listo para solicitar su autorización y los recursos para su ejecución. Esta metodología toma como punto fuerte el hecho de que es evaluada por un grupo técnico que aprueba el proyecto en su etapa inicial (de diseño) para poder pasar a las etapas de ejecución y de seguimiento. (Vielma, 2009: 13-14)

³⁵ Ingeniero mexicano, con 37 años de edad y 13 años de antigüedad en PEMEX.

³⁶ Ingeniero mexicano, con 48 años de edad y 15 años de antigüedad en PEMEX.

Ellos dicen que los sabe todo, pero uno de los dos venezolanos que tengo a mi cargo me está apoyando en la parte de documentación del FEL y el otro que tengo me está apoyando en ingeniería de yacimientos que es una ingeniería básica para un campo que queremos reactivar. Y los tengo ahí porque ellos trabajan con pozos de una composición geológica de arenas y son muy poco profundos, algunos están a mil metros o dos mil metros y nosotros aquí en la región tenemos profundidades de siete mil metros o de ocho mil metros por lo tanto las ingenierías son diferentes, porque existen tuberías especiales, fluidos de perforación especiales y cementos de terminación especiales, a los cuales ellos no están acostumbrados y uno ya los conoce por el tiempo que se tiene trabajando en estas zonas.

Desde luego, tales diseños realizados bajo esas metodologías cuando pasan a nivel de ejecución y son supervisados por ingenieros mexicanos, al percatarse de las dificultades, protestan porque los ingenieros venezolanos ganan más, tienen puestos de menor nivel jerárquico en la empresa, tienen deficiencias en cuanto al conocimiento empírico y social propio de la región y sumado a una nula responsabilidad en cuanto al éxito o fracaso de los proyectos. En el caso de los trabajadores venezolanos, sustentan que ellos han generado un desarrollo a nivel técnico y una mejora en los procesos planeación sobre los proyectos emprendidos en los activos de la Región Sur, sobretodo han ayudado al cambio en la manera de pensar y actuar sobre la visualización de resultados. Como lo alude uno de los ingenieros venezolanos (V1):

Inicialmente la gente pensaba que nosotros veníamos a quitarle su trabajo, pero en realidad veníamos a apoyarlos y hacer que su trabajo se hiciera de una mejor manera con algunas técnicas y metodologías que todavía aquí no se estaban aplicando. Y con el transcurrir del tiempo se han dado cuenta que nuestro aporte es para mejorar en ciertos aspectos, tanto para diseño de pozo, de

línea, la forma de documentar los proyectos, porque muchas veces ellos son absorbidos por el día a día. En muchas ocasiones no les quedan tiempo de documentar los procedimientos y estructurar diferentes proyectos y entonces con esa interacción que ha existido entre nosotros y los otros extranjeros que han venido por medio de compañías externas se ha creado como un ganar-ganar, porque los ingenieros de PEMEX ya se están dando cuenta que nosotros somos como ayudantes y no como personal que le viene a quitar su trabajo, ni nada de eso. También ellos han mejorado en la parte de trabajar en equipo, porque antes eran como muy individualistas y ahora se dan cuenta que todas las carreras son importantes y todas las especialidades importan para hacer un proyecto, porque antes ellos se encerraban en su parcelita y no tenían una visión externa que es importante visualizar en cualquier proyecto.

Desde esta perspectiva, los venezolanos alegan que su presencia e interacción con los ingenieros mexicanos ha representado un cambio no solo a nivel laboral sino organizacional. Este cambio ha permitido pasar de una metodología disciplinar a una multidisciplinaria, de una individual a una grupal y/o equipo.

Por lo tanto, a partir de estas circunstancias es posible concluir que Pemex ha sufrido un proceso de debilitamiento en las estructuras organizacionales y laborales tradicionales para incentivar una cultura organizacional profesionalizante a partir de la imposición de las metodologías FEL y VCD en 2003, posibilitando la necesidad de mano de obra venezolana en la Región Sur.

Las tensiones organizacionales expuestas anteriormente son reflejo de un proceso de reestructuración y cambio organizacional aplicado deficientemente en Pemex, por un estado mexicano presionado por un mercado internacional petrolero que impone políticas de modernización, añadido al contexto económico neoliberal que impera en México y la privatización de las empresas paraestatales para una esperada mejora de la economía nacional.

Como resultado, se ha derivado en la aplicación de una serie de estrategias administrativas como: la implementación de las metodologías FEL y VCD; las reestructuraciones internas de los activos, los asensos y jubilaciones de personal, y la apresurada inserción de trabajadores venezolanos a los activos de la Región Sur con la finalidad de llevar a Exploración y Producción (PEP) a un cambio inmediato y desesperado. Porque PEP es pieza clave, debido a que representa el control de las áreas encargadas de la producción y extracción (Petróleo y gas).

6. Conclusiones

En este artículo se realizó un análisis sobre los cambios administrativos y organizacionales, así como sobre la aplicación de metodologías de cambio organizacional a nivel nacional y regional en PEMEX, con la finalidad de transformar a una paraestatal basada en una cultura organizacional nacionalista y corporativista, a una empresa de carácter internacional con una presumida cultura competitiva y empresarial. De igual forma se expusieron y analizaron los tres tipos de tensiones presentes al momento de la interacción laboral entre trabajadores mexicanos y trabajadores venezolanos los activos de la Región Sur.

De acuerdo con lo examinado, las tensiones que se presentan al momento de la interacción laboral es el reflejo final de un proceso de modernización y cambio organizacional aplicado sin resultados provechosos en PEMEX y en la Región Sur, debido a que la transformación no ha permitido un debido proceso de planeación, ejecución y seguimiento. Cada vez que se genera un cambio en la administración pública federal automáticamente se generan modificaciones profundas no previstas en las estructuras administrativas y organizacionales de PEMEX.

Por otro lado, este proceso de cambio es más bien una presión que ha beneficiado a empresas trasnacionales como Halliburton, CVB, entre otras, que han criticado el modelo de producción tradicional de Pemex obligándolo a llevar acabo cambios inmediatos con la promesa de una mayor eficiencia en sus procesos productivos, sin reconocer factores internos de resistencia como la cultura presente dentro los trabajadores, y sin indicadores claros y explícitos de

desempeño laboral, así como la falta de indicadores que sustenten una productividad significativa, palpable y medible en la industria petrolera nacional.

Los cambios que la administración de la Región Sur decidió llevar a cabo en el año 2007, que conllevó la entrada de personal venezolano a los activos de la Región Sur y la adopción de las metodologías FEL y VCD, por igual demuestran una intensión apresurada por acoplar a la región a una lógica modernizadora sin contemplar factores coyunturales de resistencia en la cultura organizacional; de igual forma no se tomó en cuenta el desfase de responsabilidades sobre los proyectos que está detonando un proceso de desigualdad de condiciones ante una organización que da como origen un micro-escenario de tensión entre ambos grupos de sujetos.

En investigaciones futuras, por lo tanto, es pertinente indagar ya no sólo sobre las tensiones organizacionales que se presentan al momento de la interacción de sujetos diferentes en un contexto de cambio organizacional, sino cómo estos cambios son orquestados desde una postura del pensamiento ingenieril que no contempla en su modelo de transformación elementos culturales y de resistencia que impiden un correcto cambio organizacional.

De igual forma es pertinente investigar cómo estos elementos culturales presentes en ambos trabajadores se transformarán en una posible nueva cultura organizacional que determinará una nueva visión de la empresa desde las bases laborales que se puede contraponer a esta nueva tendencia de modernización forzada de las paraestatales de países como México.

Bibliografía

Acosta, Yorelis (2008). *Marchas y Contramarchas: la dinámica sociopolítica de Venezuela 2001-2007*. [en línea] Revista Electrónica de psicología política. Disponible en <http://www.psicopol.unsl.edu.ar/marzo08_07.pdf> [consulta: 6 de agosto de 2014]

Álvarez, Joel (2006). *Crónica del Petróleo en México de 1863 a Nuestros Días*. México: Archivo Histórico del Petróleo Mexicano y Petróleo Mexicanos (PEMEX).

Barba A., Antonio y Pedro Solís P (1997). *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial,.

Cabrera, Arturo (2012). "Migración de Venezolanos al Estado de Tabasco y su Inserción a la Industria Petrolera". Tesis de licenciatura en sociología, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,

Cooney, Paul (2008) *Dos décadas de neoliberalismo en México-resultados y desafíos*. [en línea] Novos Cadernos NAEA. Disponible en <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/viewFile/270/437>> [consulta: 6 de agosto de 2014]

Cuéllar, Rubén. 2008. *El petróleo y la política de México de auge petrolero a la privatización*, [en línea] Revista Relaciones Internacionales de la UNAM Disponible en <<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/16311/15517>> [consulta: 8 de agosto del 2014]

Estrada, John y Vargas, Leonardo (2010) *El muestreo dirigido por los entrevistados (MDE) para acceder a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad frente al VIH: su aplicación en grupos de hombres que tienen sexo con hombres*. [en línea] Revista Facultad Nacional de Salud Pública Disponible en <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/6400Revisi>> [consulta: 5 de septiembre de 2014]

García, Claudia (2006) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. [en línea] Revista Universitas Psychologica Disponible en

<<http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>> [consulta: 5 de septiembre de 2014])

INEGI. (2009) Estadísticas históricas de México. [en línea] Disponible en <http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas/ehmii1.pdf> [consulta: en julio de 2014])

Méndez Morales José Silvestre (1998) El neoliberalismo en México ¿éxito o fracaso? [en línea] Revista Contaduría y Administración Disponible en <<http://revistas.unam.mx/index.php/rca/issue/view/390/showTo>> [Consulta: en mayo 28 de 2015]

Monje, Carlos (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa, Guía didáctica* [en línea] En: Universidad Surcolombiana, Facultad de ciencias sociales y Humanidades. Disponible en <<https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>> [consulta: en julio de 2014]

Navarro, Alejandro (2007) La reestructuración organizacional en Petróleos Mexicano [en línea] en: Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública, núm. 25 Disponible en <www3.diputados.gob.mx/camara/content/.../Documento_25_Pemex.pdf> [consulta: el 23 de agosto]

Petroleo y gas, Halliburton Co. BN [en línea] americas business Insight in Latin America Disponible en http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Halliburton_Company-Halliburton [consulta enero del 2015]

Petroleo y gas, Schlumberger Ltd. BN [en línea] americas business Insight in Latin America disponible en <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Schlumberger_Limited-Schlumberger> [consulta. enero del 2015]

Petroleo y gas, Weatherford International Ltd. BN [en línea] americas business Insight in Latin America disponible en <<http://www.bnamericas.com/company-profile/es/weatherford-international-ltd-weatherford>> [consulta enero del 2015]

Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos (2013) [en línea] Estatuto Orgánico de Pemex-Exploración y Producción, Diario oficial de la Federación, disponible en

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n369.pdf> [consulta: en 5 de septiembre de 2014),

Rousseau, Isabelle (2006). Las transformaciones de la política de hidrocarburos en México en el contexto de la transición democrática. Esquemas organizacionales y estrategias de actores (1989-2004). [en línea] Foro internacional disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59918302>> [consulta: en marzo del 2014])

Shein, Edgar (1998). La Cultura empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica. Traducido por Cesar Palma. [en línea] Plaza & Janes Editores, S.A. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo#scribd> [consulta: 4 de mayo de 2014]

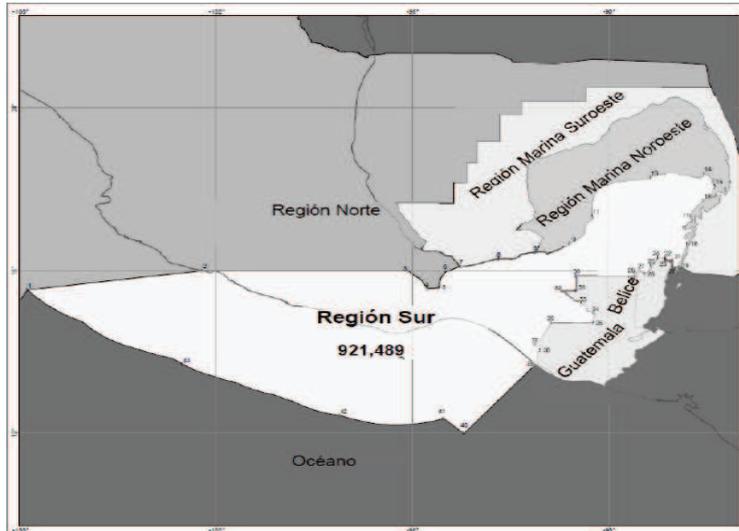
Smithson, Tony (2012). Definición de Operaciones de Disparo [en línea] oilfield Review Spring. Disponible en www.slb.com/~media/Files/resources/oilfield_review/spanish12/spr12/defining_perforating.pdf [consulta: 3 de junio del 2015]

Torres, Carlos. México: Impacto de la Reformas Estructurales en la Formación de Capital del Sector Energético. México: Proyecto “Crecimiento, empleo y equidad: América Latina”. [en línea] CEPAL. División de Desarrollo Económico Disponible en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7464-mexico-impacto-de-las-reformas-estructurales-en-la-formacion-de-capital-del> [consulta: en abril de 2014]

Vielma, Luis (2009). VCD Una metodología para transformar organizaciones. [en línea] En: Revista Energía a debate Disponible en <http://www.energiaadebate.com/Articulos/Septiembre2009/VielmaSep09.htm> [consulta: enero de 2014]

Figura 1

Mapa: México. Ubicación de la Región Sur de Pemex, 2015.



Fuente: Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos. Estatuto Orgánico de Pemex-Exploración y Producción, Diario oficial de la Federación, sección 1 (marzo 2013 [citado en 5 de septiembre de 2014), disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n369.pdf>

Figura 2

Pemex regio Sur. Perfil de trabajadores entrevistados, 2014	
Trabajadores Mexicanos	Trabajadores Venezolanos
<ul style="list-style-type: none"> • Edades: 30 a 55 años • Niveles de estudio: Ingeniería. • Puestos medios y altos dentro de Pemex. • Experiencia mínima en el rubro petrolero nacional y regional de 3 a 35 años. • Alto nivel de conocimiento empírico sobre procesos sociales, geológicos y técnicos a nivel regional • Alto sentido del deber petrolero vasado en un cultura organizacional nacionalista y corporativista. • Alto sentido sobre el desarrollo de las habilidades empíricas a través de la experticia y la práctica laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edades: 30 a 55 años. • Niveles de estudios: ingeniería, maestría y doctorado. • Puestos medios y altos en su anterior empresa (PDVSA). • Puestos altos y medios en empresas transnacionales. • Experiencia mínima en rubro petrolero nacional venezolano de 5 a 20 años. • Alto sentido sobre el desarrollo profesional. • Alto sentido del compañerismo entre ellos.

Fuente: elaboración propia.

Figura: 3
Metodología VCD y su impacto en las organizaciones

La Metodología VCD se convierte en un proceso TRANSFORMADOR de las organizaciones, al impactar positivamente en la Gente, los Procesos y la Tecnología de la empresa	
Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia el crecimiento organizacional al requerir personal con niveles exigentes de competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia cambios actitudinales, al estimular la comunicación efectiva y positiva, así como la discusión multidisciplinaria de los tópicos. Fortalece la competencia de liderazgo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiza el uso del conocimiento organizacional, al incorporar procesos las redes de expertos y las revisiones de especialistas (Peer Reviews), lo cual tiene un impacto cualitativamente en la agregación de valor.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora a las organizaciones una dinámica de trabajo diferente. Se evoluciona del trabajo individual al trabajo en equipo. Se rompe el esquema de trabajo secuencial al esquema de trabajo interactivo y de decisiones en tiempo real, todo lo cual, rompe las barreras funcionales tendiendo puentes interfuncionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia la preservación del conocimiento (activo clave), al exigir la elaboración de Documentos Soportes de Decisión (DSD), estructurados con una base metodológica.
Tecnología	Estimula la revisión, evaluación e incorporación de tecnologías de punta en diferentes áreas de trabajo.
	La importación de empresas especializadas de servicios en las etapas tempranas de diseño, abre la oportunidad de evaluar e incorporar innovaciones tecnológicas a todos los niveles de la cadena de valor de la empresa.

Fuente: Vielma, Luis. VCD Una metodología para transformar organizaciones. Revista Energía a debate, núm. 34, año 5. (Septiembre-Octubre 2009) [Citado enero de 2014] Disponible en <http://www.energiaadebate.com/Articulos/Septiembre2009/VielmaSep09.htm>

Conclusiones generales

Es esta trabajo se analiza cómo las tensiones organizacionales entre trabajadores venezolanos y trabajadores mexicanos son el reflejo del proceso de cambio dirigido para colocar a PEMEX en una lógica modernizadora. Esta situación se deriva por la presión que ejerce un mercado petrolero internacional que dicta normas y modelos de modernización en plazos entre cinco y diez años, lo que condiciona a gobiernos a apresurar los tiempos en los cuales se debe de producir un cambio organizacional.

De igual forma, los efectos de este proceso de cambio organizacional en la Región Sur ha dado como resultado la creación de nichos de resistencia e inconformidad en las áreas encargadas de la extracción y transformación del crudo. Otro de los puntos se centró en las empresas transicionales que han incidido de manera directa en el apresurado intento de modernización de la industria petrolera mexicana a partir de incentivar la idea de que el uso de estas metodologías y técnicas de perforación por parte de los trabajadores de PEMEX generará una mayor calidad en los procesos organizacionales y productivos.

En conclusión, sería benéfico incentivar una cultura organizacional al interior de PEMEX que permita combinar elementos como lo son estas técnicas y

metodologías de perforación modernas, con la cultura petrolera de inventiva y con un conocimiento empírico altamente productivo que diera origen a un modelo menos conflictivo y colaborativo y no el impuesto por un mercado internacional monopólico que en nada toma o poco de las características de la industria petrolera mexicana.