

99  
201



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas  
y Sociales

LA REESTRUCTURACION ORGANICA  
DE PETROLEOS MEXICANOS

**T E S I S**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A:

Juan Manuel Rangel Disciplina



México, D. F.

1998

43090

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

***LA REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA DE  
PETRÓLEOS MEXICANOS.***

## **D E D I C A T O R I A .**

*A la memoria de mi madre:  
Floresia Disciplina de Rangel*

*A mi alma mater:  
La Universidad Nacional Autónoma de México.*

*A mis maestros asesores:  
Ulises Corona Ramírez y  
Arturo Méndez Orozco  
por sus valiosas aportaciones que hicieron  
para la investigación.*

*A mis sinodales:  
Ramiro Carrillo, Manuel Quijano, Víctor Najera  
y Omar Martínez Trejo, que con su experiencia  
e importante cooperación enriquecieron el trabajo.*

*A mi padre y hermanos:  
Luis Rangel Martínez, José Luis, Dora María,  
Marco Antonio, María del Socorro, Florencio Alejandro,  
Ezequiel Guadalupe y María de Lourdes,  
quienes siempre creyeron y jamás dudaron de mi capacidad.*

*A la Familia Nava Rubio:  
Magdalena Rubio Mendoza, Verónica Lucta,  
Blanca Angélica y Raquel Edith,  
por la confianza y apoyo que siempre me brindaron.*

## INDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 1  |
| <b>CAPITULO I. SUSTENTO TEÓRICO</b>  |    |
| 1.1. <i>Partes del Estado</i>  | 8  |
| 1.1.1. <i>Población</i>  | 11 |
| 1.1.2. <i>Territorio</i>   | 13 |
| 1.1.3. <i>Gobierno</i>   | 14 |
| 1.2. <i>La Administración Pública</i>  | 17 |
| 1.2.1. <i>Sector Centralizado</i>  | 19 |
| 1.2.2. <i>Sector Paraestatal</i>   | 21 |
| 1.2.3. <i>Sector Energético</i>  | 22 |
| 1.3. <i>Fase y Definición Organizacional</i>   | 23 |
| 1.3.1. <i>Teoría de la Organización</i>  | 25 |
| 1.3.2. <i>Características de la Organización</i>   | 28 |
| 1.3.3. <i>Principios de la Organización</i>  | 29 |
| 1.4. <i>Comentarios Jurídicos</i>  | 32 |
| <br>   |    |
| <b>CAPITULO II. ESTRUCTURA ACTUAL Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL-<br/>ORGANIZACIONAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS.</b> |    |
| 2.1. <i>Antecedentes Organizacionales</i>  | 39 |
| 2.1.1. <i>Centro Corporativo</i>   | 39 |
| 2.1.2. <i>Pemex-Exploración y Producción</i>   | 44 |
| 2.1.3. <i>Pemex-Refinación</i>   | 53 |
| 2.1.4. <i>Pemex-Gas y Petroquímica Básica</i>  | 59 |
| 2.1.5. <i>Pemex-Petroquímica</i>   | 61 |
| 2.2. <i>Diagnóstico Organizacional de Pemex en su conjunto</i>   | 64 |
| 2.3. <i>Principales brechas organizacionales</i>   | 75 |

## INDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| <i>ANEXO 1. Decreto Expropiatorio</i>   | 121 |
| <i>ANEXO 2. Cuadro de producción de petróleo crudo de diversas regiones del año 1993</i>  | 124 |
| <i>ANEXO 3 Cuadro que presenta la producción media de extracción del hidrocarburo en el periodo 1988-1997</i>   | 125 |
| <i>ANEXO 4. Cuadro de desgravación de algunos productos petroleros de acuerdo a la legislación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte</i> | 126 |
| <i>ANEXO 5. Cuadro de demanda mexicana y oferta canadiense en productos petroleros frente al tratado de Libre Comercio</i>                            | 127 |

## I N T R O D U C C I O N

*La década de los años ochenta fue protagonista de grandes cambios mundiales en los campos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por ello resurge con algunas variantes del liberalismo económico una doctrina del siglo XVIII en una época próxima al siglo XXI, que busca niveles de rentabilidad y maximización del valor óptimo en el precio de la mercancía, eficacia y eficiencia, para lograr la producción en economías cada vez más globalizadas. Lo anterior con el fin de permitir el desenvolvimiento en sociedades cada vez más exigentes de los bienes y servicios que recibe. La transición del nuevo período histórico al que podríamos denominar la era de la digitalización, contribuye al nuevo modelo que se encuentra prácticamente en todas las áreas del rubro petrolero, que es el tema de estudio en la presente tesis. La era de la digitalización es una época de vanguardismo tecnológico que influye directamente en los energéticos, mediante la intensificación tecnológica en el sector de los hidrocarburos esencialmente en las áreas de exploración, perforación, producción, refinación, gas y petroquímica. Este vanguardismo se introduce directamente en las ciencias administrativas, mediante el empleo de nuevas técnicas dentro de las áreas organizacionales. El análisis de una estructura organizacional compleja como Pemex es muy difícil diagnosticar y proponer. El presente texto propone una estructura horizontal al nuevo modelo para esta empresa pública, que fue reorganizada en julio de 1992, conforme a los programas de Modernización del Sector Energético y de la Empresa Pública.*

*La administración pública mexicana es la encargada de dirigir y promover los cambios macros a la estructura organizacional de Petróleos Mexicanos, procurando que la administración y organización sea la de una empresa privada. La paraestatal es una empresa pública que es criticada por muchas organizaciones privadas del país y extranjeras debido al monopolio que guarda por más de 54 años en el sector petrolero. Sin embargo es la industria que ha fortalecido la balanza comercial de nuestro país siendo la empresa número uno en México a pesar de sufrir fuertes periodos de recesión durante la década de los años 80. Durante el periodo de reconfiguración en Petróleos Mexicanos en julio de 1992. La citada empresa no poseía una*

estructura corporativa de grupo integrado. A pesar de poseer este defecto en su diseño organizacional, seguía siendo la empresa líder en nuestro país y el quincuagésimo octavo lugar en el mundo, sin que apareciera alguna empresa mexicana en la lista de las quinientas empresas más rentables del planeta. En el año de 1993 la petrolera mexicana ocupa el cuadragésimo segundo lugar como empresa más rentable, por lo que deja a muchos competidores mexicanos en los lugares cuatrocientos once y cuatrocientos setenta y dos en el mundo. El gobierno mexicano exige de esta empresa más rentabilidad, ya que ha permitido la influencia de la inversión privada en el rubro petrolero, esto con el fin de capitalizar a muchas empresas privadas por medio de las concesiones. "Pemex es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos. Con base en el nivel de reservas y su capacidad de extracción y refinación, se encuentra entre las cinco compañías petroleras más importantes a nivel mundial. Las actividades de Pemex abarcan la exploración y explotación de hidrocarburos, así como la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de productos petrolíferos y petroquímicos. En virtud de que de conformidad con la legislación mexicana estas actividades corresponden en exclusiva al Estado, Pemex es un organismo del Gobierno Federal... opera por conducto de cuatro empresas subsidiarias: Pemex - Exploración y Producción, Pemex - Refinación, Pemex - Gas y Petroquímica Básica y Pemex - Petroquímica... Pemex - Exploración y Producción tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; Pemex - Refinación produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos; Pemex - Gas y Petroquímica Básica procesa el gas natural y los líquidos del gas natural; distribuye y comercializa gas natural y gas LP; y produce y comercializa productos petroquímicos básicos; Pemex - Petroquímica elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios."<sup>1</sup>

La Reforma Administrativa es la parte sustancial de los cambios promovidos en los periodos de 1989-1994 y 1995-2000. Esta reconfiguración se inicia en el sexenio de Miguel de la Madrid,

---

<sup>1</sup> 14 de julio de 1997. Internet. [www.pemex.com](http://www.pemex.com)



*mediante la utilización de ideologías provenientes del extranjero, mejor conocidas como neoliberalismo, y que su sucesor Carlos Salinas de Gortari tuvo como base principios, emplea otros argumentos de política social a la que denominó Liberalismo Social, que se finca sobre las bases de crecimiento y desarrollo del país. Entre los argumentos que emplea el Lic. Salinas para la Reforma Administrativa se encuentran contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) y (1995-2000) con el Presidente Zedillo dichos proyectos tienen su vínculo directo con la administración pública mexicana encargada de administrar los recursos del Gobierno. Los planes consisten principalmente en la función de lograr relaciones más fructíferas con la sociedad porque están caracterizadas por dar lugar a mayor libertad y más amplias posibilidades de realización para los hombres y por brindar seguridad en el disfrute de los derechos y un porvenir viable y deseable a la nación. En términos generales, la reforma podemos estimarla mediante niveles de crecimiento si introducimos tres factores de desarrollo:*

*1. Las metas de desarrollo económico y social fijados por los líderes políticos.*

*2. El Estado de la Tecnología y los recursos y las destrezas que se tienen para alcanzar esas metas.*

*3. El grado de apoyo externo con que se cuenta.*

*La Reforma Administrativa en Pemex se sujeta en los segundo y tercer puntos principalmente, porque dentro del Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) y los Criterios de Política Económica, versa sobre la modernización de las empresas públicas, con la instrumentación de nuevas tecnologías que estimulen una baja en los costos de producción de los productos que generan las paraestatales encargadas de las áreas estratégicas. Por otra parte el auxilio externo que señalo en los indicadores, analizo el Tratado de Libre Comercio frente a Petróleos Mexicanos en el que me acerco a la discusión de la legislación de dicho Acuerdo estableciendo que la ayuda externa que nos proporcionan es con el fin de suministrar petróleo a uno de los países más de mayor consumo del energético (Estados Unidos de América). La ayuda que nos proporciona dicho país es mediante la instrumentación de nuevas tecnologías en las áreas de exploración, explotación, producción, refinados, gas y petroquímica básica. Todo esto con el fin*

*de lograr el desarrollo de la empresa pública, pero que se ve mermada por falta de liderazgo en las empresas estatales.*

*La hipótesis es el conjunto de proposiciones destinadas a explicar ciertos hechos observables, supuestos y conjeturas acerca de determinados hechos. "...Para W.I. Beveridge, la hipótesis es la técnica mental más importante del investigador y su función principal es sugerir nuevos experimentos o nuevas observaciones. Cuando se habla de hipótesis, por lo general el investigador se ubica en una lógica de tipo deductivo, donde la hipótesis son algunas implicaciones de la teoría que esperan verificación".<sup>2</sup>*

*Hipótesis: La Reestructuración de Petróleos Mexicanos de julio de 1992 no fue conveniente porque para competir en el mundo internacional y disponer de los controles necesarios y ser eficientes en los resultados económicos no basta con descentralizar. Dicha reestructuración partió del principio de reorganización en cuatro organismos subsidiarios delegando en cada uno autoridad y autonomía de gestión asignando responsabilidad sobre resultados en áreas de especialización como son: exploración y producción, refinación, gas y petroquímica básica y petroquímica secundaria. Los cuales habrán de operar descentralizadamente con responsabilidad y tomando las decisiones que les correspondan en la esfera de la competencia. No obstante nuestra mencionada empresa no deslindó las actividades de staff, adjetivas y sustantivas generando una confusión de actividades dentro de cada organismo tal y como se muestra claramente en los procesos de Pemex- Refinación. A lo largo de este trabajo demostraré que la falta de deslinde de funciones en cada organismo |ha evitado que la reestructuración de Pemex sea la adecuada.*

*En el primer capítulo trato el tema del Estado ya que es la parte medular de la especialidad del Político y del Administrador Público porque debe de explicar estructuras complejas que forman parte de los entes de poder sobretudo en las organizaciones que poseen los gobiernos, las poblaciones que reciben efectos de derechos y normas que regulan la actividad del individuo bajo*

---

<sup>2</sup> PADUA, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales. México 1982, Ed. F.C.E., pág. 36

*los lineamientos de un Estado legalmente constituido. Por ello en capítulo primero señalo la forma de gobierno más adecuada, porque considero que es la única manera de salvaguardar nuestra soberanía y los recursos naturales, expresando democráticamente los principios de conjunción y unión para impedir la venta de empresas estatales.*

*El capítulo segundo de este trabajo se refiere al Marco Jurídico de **Petróleos Mexicanos**, donde se presentan diagramas generales que se interrelacionan con la legislación y esquemas comparativos de cambios promovidos a Secretarías de Estado por el actual régimen del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, ya que la legislación petrolera es muy compleja, inicialmente se reglamenta por la ley principal que regula la actividad del Estado Mexicano: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que sujeta a esta empresa por medio de ocho artículos constitucionales que se enuncian en el capítulo segundo de esta tesis; la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se encuentra contenida dentro del segundo apartado del presente trabajo; la Ley Federal de Entidades Paraestatales; Posteriormente hago alusión al Plan Nacional de Desarrollo y a la Ley Orgánica de **Petróleos Mexicanos** y Organismos Subsidiarios, que es la parte básica para el entendimiento y funcionamiento de esta gran empresa. Además, consta de comentarios que son básicos en el desarrollo y la crítica de la legislación tan compleja que se impone a una empresa de tan grandes magnitudes.*

*En el tercer capítulo, presento los procesos y funciones así como los organigramas que forman parte de la estructura actual de **Petróleos Mexicanos** y Organismos Subsidiarios añadiendo un análisis-diagnóstico de la empresa, así como sus principales brechas organizacionales que se generaron a partir de la conformación de dicha estructura; posteriormente en el capítulo IV, presento las premisas que considero válidas para orientar la nueva organización de la Paraestatal. Además propongo un cambio en la estructura organizacional de **Petróleos Mexicanos** y Organismos Subsidiarios.*

*"La metodología es la disciplina filosófica que determina el valor de los métodos de investigación científica, es decir, se propone los procedimientos de prueba e investigación de las*

ciencias...La palabra método viene de las voces griegas meta y odos; meta significa a través y odos camino. Etimológicamente método se refiere a camino que atraviesa”.<sup>3</sup>

La técnica a instrumentarse será el Método Científico con el apoyo del Método de Deming, apoyados por los métodos Inductivo, Deductivo y Analógico. Para Carrillo Landeros el Método Científico es “...como mecanismos en la planeación, ordenación, control de investigaciones resolución de problemas, desarrollo de nuevos planteamientos, mejoramiento en las formas de aprehensión del conocimiento, manejo de situaciones y elementos así como una mayor comprensión del medio que rodea al hombre; como requisito elemental para incursionar con probabilidades de éxito en el actual proceso de transformaciones científicas y tecnológicas que vive el mundo... La noción del método científico constituye una abstracción analítica, una convención conceptual que permite resumir al conjunto de acciones, criterios, pautas y estrategias de que disponen los hombres de ciencia para la adquisición de conocimientos... El método científico es el instrumento más idóneo en la generación de nuevas ideas; mediante su empleo se puede comprobar la veracidad o falsedad de las proposiciones, y justificar su autenticidad científica; favorece la creación de planteamientos originales en los diversos campos del conocimiento, haciendo posible que éstos no presenten contradicciones teóricas y/o prácticas del contexto de la realidad...”<sup>4</sup>

El método inductivo dice Carrillo Landeros “...es la parte sensorial del proceso de conocimiento, es una forma de captación fácil y accesible por medio de los sentidos, y está estrechamente vinculado a la observación experimental, o sea que a partir de la contemplación y reflexión de hechos específicos comprobados y ordenados por la vía experimental, se llega al establecimiento de generalidades...”

“El deductivo parte de un conocimiento general para llegar a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones lógicas fundamentadas en principios teóricos... “ El proceso

---

<sup>3</sup> SERRA Rojas, Andrés. Ciencia Política, México 1988, Ed. Porrúa, pág. 169.

<sup>4</sup> RAMIRO Carrillo, Landeros. Metodología y Administración, México 1989, Ed. Limusa, páginas. 45-46.

*analógico se da con base en comparaciones que parten de la similitud presumible entre dos objetos de conocimiento... requiere su demostración en la práctica, toda vez que para concluir analógicamente se debe establecer real concordancia entre los elementos de comparación.*"<sup>5</sup>

*Los elementos antes expuestos forman parte de la presente tesis, con el fin de aportar algunas soluciones a los problemas de Reestructuración de Petróleos Mexicanos (1988-1994). Todo el diagnóstico y propuestas aquí señalados han sido fruto de una constante investigación en la biblioteca de la Paraestatal, combinado con la ayuda de algún personal de Pemex, quienes me proporcionaron su punto de vista en relación a la nueva organización que posee la Paraestatal, y lograr de esta manera un acercamiento a los problemas estructurales que adolece la empresa. Por último, ni la Institución, y por supuesto ningún empleado de la Paraestatal es responsable del material vertido en la presente tesis. Los errores, críticas y aciertos, son responsabilidad exclusiva del autor de la presente tesis.*

**Juan Manuel Rangel Disciplina.**

---

<sup>5</sup> Idem páginas 66-70.

## **CAPITULO I.**

### **SUSTENTO TEÓRICO.**

#### **1.1. PARTES DEL ESTADO.**

*El tema del Estado es un concepto muy complejo en el ámbito de las ciencias sociales sobre todo para el Político y el Administrador Público que son los encargados de entender y estudiar al mismo. Por ello, dedicamos un apartado para explicar sus conceptualizaciones desde los griegos hasta autores contemporáneos encargados de explicar el tema del Estado. "...Para Platón el Estado es un conjunto de individuos que se unen deliberadamente para satisfacer sus necesidades. Para Aristóteles es un conjunto de comunidades que se formaron infinitamente. En Platón, el Estado es un producto humano. En Aristóteles, es un producto natural... Para Platón la felicidad de lo particulares debe ser sacrificada a la felicidad del Estado... Y Aristóteles: En el orden natural, el Estado está por encima de la familia de cada individuo, pues el todo debe estar antes que la parte..."<sup>1</sup>*

*"La palabra Estado proviene del latín: Status, de Stare, estar, es decir condición de ser. Los romanos emplearon Status rei romanae en forma general, o en todo caso, como constitución pero fueron ajenos a su significado empleando términos que no correspondían a su sentido, tales como res pública, imperio, civitas y otros, al igual que los griegos usaron la palabra polis".<sup>2</sup>*

*Para Hobbes el Estado se define "...como una persona de cuyos actos una gran multitud, por pactos mutuos realizados entre sí, ha sido instituido por cada uno como autor, al objeto de que pueda utilizar la fortaleza y medios de todos, como lo juzgue oportuno, para asegurar la paz y la*

---

<sup>1</sup> SALAZAR Mallén, Rubén. Desarrollo histórico del pensamiento político. México 1980, Ed. UNAM, pág 39.

<sup>2</sup> SERRA Rojas, Andrés. Ciencia Política. México 1988, Ed. Porrúa, pág. 272.

*defensa común. El titular de esta persona se denomina soberano, y se dice que tiene poder soberano; cada uno de los que le rodean es súbdito suyo...".<sup>3</sup>*

*Para Juan de Bodino el Estado se define por la "...soberanía, que es una potestad absoluta, perpetua e indivisible manifiesta en la capacidad para dar y quebrantar o anular leyes. El ejercicio de la soberanía no la afecta a ella; pero hay una forma de gobierno superior a las demás, que es la monarquía, porque el monarca, el príncipe soberano es la imagen de Dios en la tierra...".<sup>4</sup>*

*"El Estado es reconocido por Hegel como la realidad eficaz de la idea moral por oposición a la sociedad que no podía realizar más que la posibilidad vacía y formal de la libertad. El Estado es la moral realizada, en tanto que expresa la voluntad del pueblo sobre el cual vela y que lo ha constituido. Es la Razón en sí y para sí y representa la racionalidad más elevada que pueda esperarse de la vida social...".<sup>5</sup>*

*Para Hans Kelsen, "...el Estado es un orden coactivo, puesto que el elemento específicamente político de esa organización reside en la coacción ejercida de hombre a hombre, regulada por ese orden; en los actos coactivos que el orden jurídico enlaza a las condiciones que determina. Como organización política el Estado es un orden jurídico. Pero no todo orden jurídico es un Estado... Para llegar a ser un Estado tiene que instaurar órganos y funciones con división del trabajo, para la producción y aplicación de las normas que lo constituyen; tiene que exhibir cierto grado de descentralización. El Estado es un orden jurídico relativamente centralizado...".<sup>6</sup>*

*El Estado es un concepto muy complejo, estudiado desde sus estructuras, funciones, mecanismos y órganos que derivan en la creación de la Ciencia Política, que la define Bobbio como "...una investigación en campo de la vida política que satisfaga tres condiciones: a) el*

---

<sup>3</sup> Idem. pág. 176.

<sup>4</sup> Idem. pág. 152.

<sup>5</sup> PALMIER, Jean-Michel. Hegel. México 1986, Ed. F.C.E., pág 95.

<sup>6</sup> KELSEN, Hans. Teoría Pura del Derecho. México 1981, Ed. UNAM, pág. 291.

*principio de verificación o de falsificación como criterio de aceptabilidad de sus resultados; b) el uso de técnicas de la razón que permitan dar un explicación causal en sentido fuerte y también en sentido débil del fenómeno indagado; c) la abstención o abstinencia de juicios de valor, la llamada avaluatividad... ”<sup>7</sup> La concepción del Estado como Estado de Derecho, Bobbio lo define como “Estado concebido principal como órgano de producción jurídica, y en su conjunto como ordenamiento jurídico...”<sup>8</sup>*

*Para Carrillo Landeros “...el Estado es la forma de ordenación política, jurídica y administrativa de un país en el cual es el representante más significativo y donde ejerce acciones de soberanía y coerción, a el corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne; sus decisiones se basan en leyes y tienen carácter de obligatoriedad general; es una forma de dominación territorial; también se le identifica como unidad soberana de acción y decisión, constituye el catalizador y la forma de síntesis más acabada del interés común”.<sup>9</sup>*

*“El Estado se compone- según la teoría tradicional del Estado de tres elementos: La población del Estado, el territorio, el territorio estatal y el llamado poder estatal, ejercido por un gobierno estatal independiente”.<sup>10</sup> El Estado lo concibo como el conjunto de relaciones complejas que existen entre individuos e instituciones para salvaguardar los intereses de la nación estableciendo la premisa de soberanía que debe ser inalienable e imprescriptible, en términos de una república representativa, democrática y libre; siempre apegado al estricto orden legal que proclama un Estado de derecho, bajo los principios constitucionales de una ley primaria encargada de dirigir y promover los destinos del Estado, especificando la organización del poder político en los niveles Federal, Estatal, Municipal, y administrativos a través de los sectores*

---

<sup>7</sup> BOBBIO, Norberto. Estado, Gobierno y Sociedad. México 1994, Ed. F.C.E., pág. 72.

<sup>8</sup> Idem. pág. 73.

<sup>9</sup> CARRILLO Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. México 1989, Ed. Limusa, pág. 112

<sup>10</sup> KELSEN, Hans. Op. cit. pág. 292.



*Centralizado y Paraestatal. Los objetivos primordiales del Estado se señalan principalmente en el Plan Nacional de Desarrollo como prioridad nacional ya que la elaboración de este es un mandato constitucional que deriva del artículo 26 de nuestra carta magna y de los que se tiene que valer a través de la administración pública federal centralizada y paraestatal para lograr dichos objetivos. Por ello surge la Empresa Pública como unidad para resolver los grandes problemas del desarrollo, esta es una estructura sensible a los designios del Estado puesto que se determina como instrumento de la política para lograr los objetivos de desarrollo es importante señalar que la empresa pública se divide en dos rubros específicos para lograr los objetivos del Estado, primero como área prioritaria y segundo área estratégica.*

*El área prioritaria en el Estado es un objetivo fundamental porque se sectorizan los programas con el único fin de lograr la elevación de vida de la población, particularmente de las menos favorecidos a través de entidades como INFONAVIT encargada primordialmente de otorgar vivienda para el trabajador; ISSSTE e IMSS con el cometido principal de otorgar pensiones y servicios de salud entre sus principales encomiendas; CONASUPO organismo estatal que proporciona alimentos básicos a precios subsidiados con el fin de satisfacer las necesidades de la clases populares de hecho estas son algunas empresas estatales más representativas que acatan los objetivos del Estado. En el caso de área estratégica es un punto que desarrolla a lo largo del trabajo.*

### **1.1.1. POBLACIÓN.**

*El concepto de Población es un elemento esencial en la legitimación de los pueblos ya que de ahí se deriva la parte activa del Estado mediante la participación en los quehaceres políticos, económicos y sociales, es fundamental entender que la población es la esencia social para entender la sensibilidad del Político y de todo aquel estudioso de la sociedad. Para Andrés Serra Rojas es un concepto cuantitativo que define como "...el número de hombres y mujeres, nacionales y extranjeros que habitan en su territorio, cualesquiera que sea su número y su condición, y son*

*registrados por los censos generales de población. La demografía, demos pueblo y graphier, dibujar, describir, es el estudio científico y cuantitativo de la población...".<sup>11</sup>*

*Dice Serra Rojas "...para determinar la naturaleza de la población debemos precisar las relaciones entre la sociedad y el Estado. Los cambios sociales es necesario deducirlos como causa y efecto de su medio social. La sociedad es creadora del orden jurídico nacional. El derecho como el Estado son fenómenos o creaciones sociales. Desde las primeras formas sociales aparece en ellas la diferenciación entre gobernantes y gobernados...".<sup>12</sup>*

*La población es la esencia del Estado porque conforma a la sociedad civil que define Bobbio como "...la esfera de las relaciones sociales que no está regulada por el Estado, entendido restrictivamente, y casi siempre polémicamente como el conjunto de los aparatos que en un sistema social organizado ejercen el poder coactivo...".<sup>13</sup>*

*La población aparece en la doctrina tradicional como elemento del Estado, con esto se hace referencia a los seres humanos formando unidad social. "...Para Kelsen el pueblo del Estado son los individuos cuya conducta se encuentra regulada por el orden jurídico nacional: trátase del ámbito personal de validez del orden jurídico... llamados elementos del Estado, como la población, el territorio, el poder público, representan condiciones o supuestos actuantes que son indispensables para la permanencia del Estado".<sup>14</sup> La población la concibo como el conjunto de individuos (hombres y mujeres) que forman naciones libres y autónomas que habitan en un territorio soberano estableciendo sus propias reglas de convivencia civil entre hombres, conformando con esto la parte orgánica de la población mediante la ejecución de sus obligaciones políticas bajo el principio de gobernados y gobernantes, y a partir de su participación política por*

---

<sup>11</sup> SERRA Rojas, Andrés. Ciencia Política, México 1988, Ed. Porrúa, pág. 353.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> BOBBIO, Norberto. Estado, Gobierno y Sociedad, México 1994, Ed. F.C.E., pág. 39.

<sup>14</sup> SERRA Rojas, Andrés. Ciencia Política, México 1988, Ed. Porrúa, pág. 353.

*medio del voto. Este principio es esencial en la autonomía del Estado, porque es el preámbulo de la conformación del Gobierno.*

### **1.1.2. TERRITORIO.**

*El Territorio es uno de los elementos importantes en el estudio del Estado porque es en donde reside la soberanía de los pueblos que debe ser la premisa fundamental del respeto entre pueblos ya que surge la idea que donde termina el territorio de un pueblo comienza el territorio del otro. Dice Hans Kelsen que el Territorio "...no es en realidad otra cosa que el ámbito espacial de validez del orden jurídico del Estado... Para Herman Heller el territorio es la condición geográfica del obrar estatal, es decir, el territorio establece la comunidad de destino en la tierra".<sup>15</sup>*

*Para Bobbio "...el Territorio se convierte en el límite de validez espacial del derecho del estado, en el sentido de que las normas jurídicas emanadas del poder soberano únicamente valen dentro de determinados confines. El pueblo se vuelve el límite de validez personal del derecho del Estado, en cuanto las mismas normas jurídicas solamente valen, salvo casos excepcionales para determinados sujetos que de tal manera constituyen los ciudadanos del Estado... Hay territorios que no suponen necesariamente la existencia de un Estado pues son simples formas políticas que no han evolucionado lo suficiente para constituir un orden jurídico y soberano. La existencia del estado depende de la pretensión de parte del mismo, de tener un territorio propio".<sup>16</sup>*

*El territorio es la parte medular de la presente tesis porque existe una superficie terrestre perteneciente a un Estado Nacional administrada por un gobierno como lo señala nuestra carta magna en el artículo 27 constitucional y que muestra la composición territorial del Estado como una garantía individual dentro del marco de derecho internacional que tiene inmerso a nuestro*

---

<sup>15</sup> *Idem.* pág. 330.

<sup>16</sup> BOBBIO, Norberto. Estado Gobierno y Sociedad. México 1994, Ed. F.C.E., pág. 128.

*país en el mundo. En lo que respecta al capítulo segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, muestra la conformación territorial de nuestro país por medio de los artículos 42 al 48, siendo estos la esencia de la conformación de nuestro territorio y de nuestra soberanía como el único principio del cual debemos partir para entender la riqueza que poseemos, sobre todo en el rubro de los energéticos que tenemos en el subsuelo.*

### **1.1.3. GOBIERNO.**

*El Gobierno es uno de los elementos del Estado encargados de dirigir y representar a la población y el territorio por medio de decisiones que pueden ser viables para su aplicación. El Gobierno es un producto social que se legaliza y legitima en base a la población porque de este parte para su conformación, y es uno de los temas más importantes del Político y del Administrador Público. Para Aristóteles el Gobierno "...reside en un sólo individuo, en una minoría o en una mayoría; en cada uno de estos fundamentos del gobierno distingue Aristóteles una forma impura... Cuando el gobierno reside en una minoría, existe la forma pura de la aristocracia si la minoría usa el poder en beneficio de todos, y la forma impura de la oligarquía, si el poder sólo beneficia a la minoría que lo detenta... Cuando el poder lo usufructúa la mayoría de la colectividad, resulta la forma pura de la democracia si ese poder favorece a todos por igual; la forma impura de la demagogia, si se aplica tan sólo en servicio de los desposeídos".<sup>17</sup>*

*El Gobierno dice Rousseau, es la parte intermedia entre el Estado y la Población, ya que es una persona moral dotada de ciertas facultades, activa como el soberano, pasiva como el Estado; admite tres formas de gobierno que es la democracia, aristocracia y monarquía. El soberano dice puede en primer lugar confiar el depósito de gobierno a todo el pueblo o a la mayor parte del pueblo, de suerte que haya más ciudadanos magistrados que ciudadanos simples particulares. A esta forma de gobierno se le da el nombre de democracia. O bien puede concentrar el gobierno en manos de un pequeño número, de suerte que haya más simples ciudadanos magistrados, y esta*

---

<sup>17</sup> TENA Ramírez, Felipe. Derecho Constitucional Mexicano, México 1990, Ed. Porrúa, pág. 89.

forma lleva el nombre de aristocracia. Puede, en fin, concentrar el gobierno en manos de un ciudadano único de que reciban su poder todos los demás. Esta tercera forma es la más común, y se le llama monarquía o gobierno real.

"El Gobierno es definido por Ignacio Burgoa como el conjunto de órganos del Estado que ejercen las funciones en que se desarrolla el poder público que a la entidad estatal pertenece, y en su acepción dinámica se revela en las propias funciones que se traducen en múltiples y diversos actos de autoridad".<sup>18</sup>

Para Andrés Serra Rojas el Gobierno "...es la encarnación personal del Estado, que se manifiesta por la acción de los titulares de órganos. En general el gobierno se refiere al funcionamiento general del Estado o conjunto de titulares de todos los poderes. En particular se concreta en los individuos y órganos que asumen la acción del Estado, ya sea el jefe del Ejecutivo o a sus órganos auxiliares".<sup>19</sup>

Para Carrillo Landeros el gobierno "... es la parte organizada del Estado se le identifica como gobierno, y si al primero corresponde ejercer el monopolio legítimo de la dominación, ésta siempre se manifiesta en forma de gobierno, el cual requiere necesariamente de dominio para poder manifestar su acción a través de la gestión de órganos que ejercen la dirección y el control de los asuntos políticos administrativos que corresponde al Estado".<sup>20</sup>

"El Gobierno es el Estado en acción, constituye el dispositivo de dominio que permite conducir a un conjunto de individuos asentados en un territorio donde él ejerce su potestad soberana, con el propósito de lograr de ellos un comportamiento deseado. El Gobierno busca condicionar la acción de sus gobernados de acuerdo con los fines del Estado, y es con base en este condicionamiento como se manifiesta el ejercicio del poder. Pero para que tal ejercicio se efectúe en forma armónica y no sea foco continuo de conflictos, la función gubernamental debe asumir

---

<sup>18</sup> BURGOA, Ignacio. Derecho Constitucional Mexicano. México 1985, Ed. Porrúa, pág. 399.

<sup>19</sup> SERRA Rojas, Andrés. Op. Cit. pág. 576.

<sup>20</sup> CARRILLO Ramiro, Landeros. Metodología y Administración. México 1989, Ed. Porrúa, pág. 114

*carácter normativo tendiente a regular la acción de los particulares entre sí y frente a la autoridad constituida*".<sup>21</sup>

*El Gobierno es la conformación de instituciones encargadas de gobernar, de servir y de apoyar a la población por medio de dos áreas primordiales:*

*1. Área Estratégica.*

*2. Área Prioritaria.*

*Estas son dos características que tiene el gobierno para salvaguardar las obligaciones que tiene con sus gobernados estableciendo con esto una relación política de dos partes donde uno tiene el derecho de mandar, otro de obedecer, establecido bajo el principio de una República Federal Democrática como la única forma de Estado más segura, para poder salvaguardar los intereses de la nación. El área estratégica, la considero como una arma política y social donde se tiene concentrado los intereses de la soberanía nacional de un Estado, mediante el otorgamiento de servicios que proporciona el gobierno. El área prioritaria, es una característica esencial de un gobierno benefactor, que se establece bajo los principios de ayuda social que proporciona el gobierno por medio de sus instituciones, tales áreas prioritarias son educación, salud, vivienda, justicia, democracia, alimentación y calidad de vida como parte sustancial del nuevo orden social que se debe seguir para evitar conflictos sociales.*

---

<sup>21</sup> *Ibidem.*

## **1.2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

*La Administración Pública es un instrumento de la Política, ya que la primera ejecuta las acciones que le son encomendadas por la política y es un tema por demás interesante del estudioso de la ciencia política y sobretodo del administrador público que siempre esta en la búsqueda de la innovación de nuevas formas organizar el trabajo del Gobierno para hacerlo cada vez más eficiente y eficaz. El concepto etimológico de "...La palabra Administración, se forma del prefijo Ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que sirve como término de comparación".<sup>22</sup>*

*"La Administración Pública la define Gulick y Urwick, como aquella parte de la ciencia de la Administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al Poder Ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales".<sup>23</sup>*

*"Pffnner y Presthus señalan que la Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos... Por su parte Wilson opina que la Administración es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación o cobro de un impuesto, la condena de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar".<sup>24</sup>*

*Para Carrillo Landeros la Administración Pública es "...el conjunto de acciones, órganos, sistemas y procedimientos en general que forman parte de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como de las diversas entidades de carácter público como son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos públicos... un encuadre estructural, se le identifica como agrupación e integración de las dependencias y entidades que*

---

<sup>22</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. "Primera Parte". México 1985, Ed. Limusa, pág. 35.

<sup>23</sup> GALVAN Escobedo, José. Tratado de Administración General. México 1990, Ed. Trillas, pág. 35.

<sup>24</sup> *Idem*. pág. 36

*comprenden el Poder Ejecutivo y sirven de medios para la consecución de los propósitos del Estado*".<sup>25</sup> *La Administración, constituye una área de estudio que en esencia se ha identificado como un conjunto de principios y conocimientos para orientar la utilización de los recursos humanos y materiales, financieros y tecnológicos de una empresa al logro de sus objetivos. El tratamiento de este importante tema se ha dividido tradicionalmente en varios subtemas o fases del denominado "Proceso administrativo", el cual básicamente abarca: la fijación de objetivos para la organización; la planeación de las actividades previstas para el logro de los objetivos, la ejecución de dichas actividades, y finalmente el control de éstas para asegurar que los resultados finales sean los deseados. La Administración Pública la defino para el caso mexicano como la acción gubernamental que dirige las actividades estratégicas y prioritarias de un Estado soberano libre y democrático, estructurado por un Gobierno Federal, Estatal y Municipal, Paraestatal y Centralizado, conformado por tres poderes indivisibles, inalienables y unipersonales. Dichos poderes son:*

*a- Poder Ejecutivo.*

*b- Poder Legislativo.*

*c- Poder Judicial.*

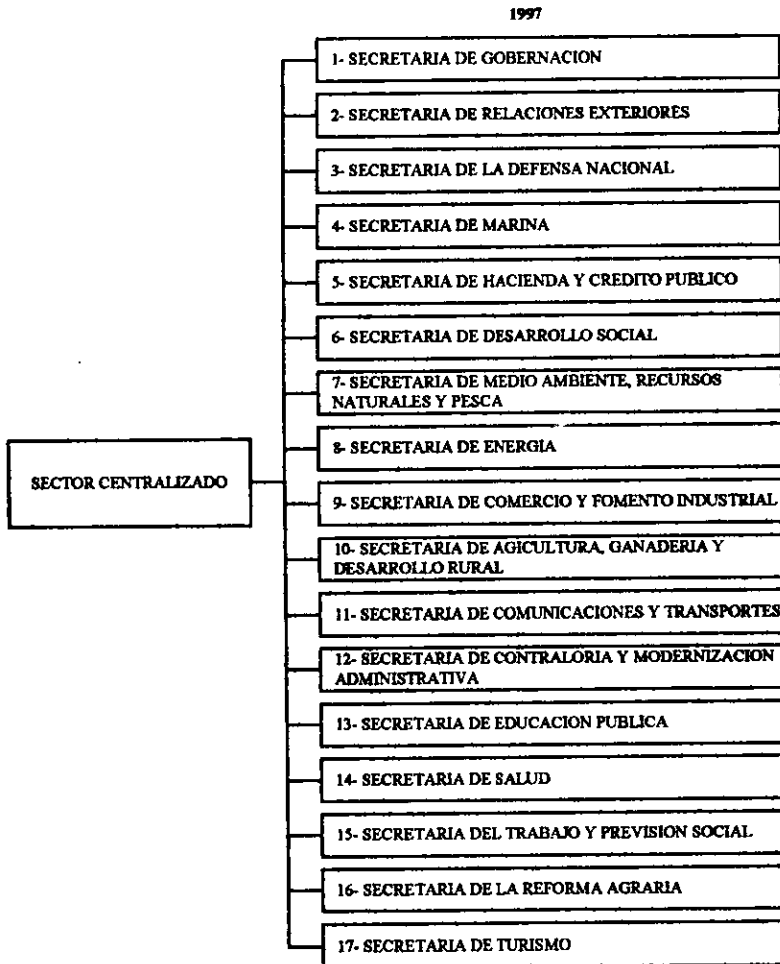
---

<sup>25</sup> RAMIRO Carrillo, Landeros. Op. Cit. pág. 116



### 1.2.1. SECTOR CENTRALIZADO.

*El sector centralizado es el encargado de dirigir actividades específicas de los diferentes medios de los que se desenvuelve la vida productiva del país. Cada actividad específica conforma la estructura del sector centralizado, pues surgen con la firmeza de resolver los grandes problemas de desarrollo que tiene fijada la administración pública federal, estatal, municipal y paraestatal, históricamente se ha considerado a la centralización como un sistema de unidades político-administrativas, que realizan una parte de la actividad del Estado, con responsabilidad directa frente al Jefe del Ejecutivo, de tal manera que esas unidades tiene responsabilidad político-administrativa protocolaria, frente al Jefe de Estado y frente a los gobernados y constituyen una unidad de decisión, mando y ejecución. En décadas más recientes, también se considera dentro de este concepto de centralización, a los órganos más cercanos dependientes de un centro de poder, por ejemplo, en las Entidades Federativas el Gobernador, en los municipios el Ayuntamiento, en otros organismos descentralizados o empresas de participación estatal el Director General. La centralización administrativa implica la unidad de los diferentes órganos que la componen y entre ellos existe un acomodo jerárquico, de subordinación frente al titular del Poder Ejecutivo, de coordinación entre las secretarías, Departamentos de Estado y Procuraduría General de la República de subordinación en el orden interno, por lo que respecta a los órganos de cada secretaría, Departamento de Estado y Procuraduría. El número y composición de las unidades administrativas centralizadas es muy variable. En cada país es muy variable el número de dependencias de la administración pública y sus ramos, aún cuando hay coincidencia en ciertas actividades que son tradicionales a través de la historia, por ejemplo Defensa, Marina (anteriormente Secretaría de Guerra). Este sector centralizado se encuentra en la actualidad conformado por 17 secretarías de Estado, las cuales los titulares de cada secretaría serán designados por el Presidente de la República. A continuación muestro un cuadro de sobre la conformación de dichas Secretarías de acuerdo al orden progresivo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:*



FUENTE: LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

*El sector centralizado es en esencia una estructura particularmente sensible a los designios del Ejecutivo Federal, puesto que es éste a través de sus titulares de cada sector quien determina los objetivos del desarrollo y las conductas para alcanzar los acuerdos con factores de la más diversa índole, entre los que destacan los aspectos políticos.*

### 1.2.2. SECTOR PARAESTATAL

*"El término paraestatal es una expresión compuesta formada por el prefijo PARA y la voz estatal. El prefijo de origen griego, tiene generalmente tres acepciones o sentidos: uno, como en el caso de las palabras paralelo parábola, donde significa junto a o al lado de; el segundo significado equivale a casi."*<sup>26</sup>

*"El diccionario de la Lengua Española (19a. ed. 1970) admite ya el vocablo y lo refiere a los organismos y centros que por delegación del Estado cooperan a los fines de éste sin formar parte de la Administración Pública. Al usarse la expresión en la ley mexicana (LOAPF) se aparta del concepto etimológico de la expresión que al pie de la letra dice: es algo que no se confunde con el Estado. También se aparta de la definición porque camina lado a lado del Estado, paralelamente al Estado. También se aparta de la definición que da el Diccionario de la Lengua Española, pues en ella se indica que los organismos paraestatales no forman parte de la Administración Pública".*<sup>27</sup>

*La Ley Orgánica de Administración Pública Federal en su artículo primero define: "Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal".*<sup>28</sup>

*El Sector Paraestatal lo defino como el conjunto de empresas descentralizadas que forman parte de la Administración Pública Federal que tienen a su cargo áreas estratégicas y prioritarias que a su vez se encuentran coordinadas por medio del sector centralizado, con el propósito de atender las necesidades políticas y sociales de la población. Las empresas descentralizadas tienen*

---

<sup>26</sup> CAMPUZANO Paniagua, Gabriel. Empresas Públicas. México 1990, Ed. UNAM, Pág. V

<sup>27</sup> Ibid. pág. VI.

<sup>28</sup> CONFERE. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

*un giro muy especial, ya que son las encargadas de realizar acciones específicas con el único propósito de satisfacer los servicios que proporciona el Estado.*

### **1.2.3. SECTOR ENERGÉTICO.**

*La historia del hombre ha sido también la historia de las fuentes de energía. El desarrollo de las sociedades se apoya en ellas multiplicando su fuerza a través de su empleo. En el constante esfuerzo por mejorar sus condiciones de vida. El hombre ha aplicado su talento para alcanzar sus objetivos de desarrollo, y éstos no pueden desvincularse del aprovechamiento de la energía. En la primera mitad del siglo, el carbón constituyó la fuente primaria de energía más importante. Sin embargo, el petróleo lo desplazó en virtud de la naturaleza de sus ventajas: composición orgánica, versatilidad y facilidad de manejo. Así, en el marco de los vínculos existentes entre energía, sociedad y economía, la energía es una condición fundamental del proceso de desarrollo de cualquier país. Sin embargo, no basta con tener energía para impulsar el desarrollo de una sociedad. La mera disponibilidad de los recursos energéticos no es ninguna garantía de desarrollo económico y social automático e inmediato. En México el sector energético ha jugado un papel determinante en el proceso de desarrollo nacional, no sólo como responsable de la energía necesaria para la expansión del aparato productivo y el mejoramiento de bienestar social, sino también como instrumento de vasto potencial para impulsar el crecimiento industrial y tecnológico a través de su demanda, tanto de insumos como de maquinaria y equipo. Para lograrlo se debe establecer con una planeación estratégica que anticipa y ordena las demandas futuras de energía, ya que la complejidad de los proyectos energéticos obliga a considerar un horizonte de largo plazo. El tener una información veraz y oportuna sobre el rubro energético es una herramienta singularmente útil para el análisis y la planeación. Como instrumentos de análisis, permite identificar las necesidades totales de energéticos e insumos, conocer la estructura de la oferta, así como evaluar el consumo de energía de los principales sectores y ramas económicas intensivas en su uso. De ahí se deriva el marco de referencia para la planeación energética nacional que identifica, estudia y define las posibilidades de diversificación, sustitución, ahorro y uso eficiente*

*de energía. Bajo esta concepción sirve de base para la creación de escenarios futuros que sirven para delinear la política energética. La energía es un requisito esencial para el desarrollo económico y las perspectivas de crecimiento del futuro están estrechamente vinculadas al abastecimiento confiable y pagable de energéticos. Por ello, los responsables de la toma de decisiones en países carentes de recursos se enfrentan a un dilema difícil. Debido a la escasez de recursos financieros, han estado esforzándose contra enormes dificultades para satisfacer la demanda creciente de energía con costos aceptables. La incapacidad de hacerlo puede desacelerar el crecimiento económico con deterioro correspondiente en las condiciones de vida; generando con esto problemas sociales. El sector energético, es el encargado de generar el desarrollo industrial y económico de un Estado Nacional, tomando en cuenta una planificación y ejecución de programas nacionales de energía.*

### **1.3. FASE Y DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

*La fase organizacional es producto de un proceso científico administrativo conjugado por un conjunto de teorías que configuran la fase estática del planteamiento administrativo. También figura esta parte por ser el elemento final del aspecto teórico pues surge después de los planteamientos y análisis en las etapas de previsión y planeación.*

*“La palabra organización viene del griego organon, que significa: instrumento pero quizás ilustre mejor significado de este concepto el uso que en nuestra lengua se da la palabra organismo:*

*a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.*

*b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.*

c) *Coordinación: precisamente para lograr ese fin cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica*".<sup>29</sup>

*"Terry define la organización... como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas... Sheldon la considera como: el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación, eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles... Petersen y Plowman dicen: es un método distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos... Litterer señala: es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas..."*.<sup>30</sup>

*Para Carrillo Landeros la Organización "...se refiere a la conformación acomodamiento o arreglo que tienen los órganos de una entidad colectiva; con una visión más amplia, es una forma de ordenación de las partes constitutivas de un todo, dispuestas de tal manera que su funcionamiento se realiza armónicamente gracias a la definición precisa del objetivo, ubicación y vínculos de cada una de ellas. En este sentido, la organización obedece originariamente a un criterio de división del trabajo que permite aprovechar las ventajas de la especialización, lo cual implica el análisis, definición, agrupación y asignación de actividades, para instaurar una estructura funcional que delimite los vínculos entre las partes, así como sus ámbitos de competencia y decisión, de acuerdo con los objetivos que se pretende lograr... La organización,*

---

<sup>29</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. "Segunda Parte". México 1985, Ed. Limusa, pág. 211.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

además de ser la función de mayor antigüedad en cuanto al proceso administrativo, es un fenómeno social inherente a la mayoría de las actividades humanas, ya que proporciona respuestas viables a las exigencias de interacción que atañen a la naturaleza misma del hombre y que en nuestra época tienen una significación cada vez mayor. La acción de organizar es sinónimo de ordenar, constituye un medio sustancial para la consecución de los objetivos de cualquier grupo con aspiraciones comunes, así como para optimar la conjunción de esfuerzos individuales.<sup>31</sup>

*La Organización la defino como la conformación técnica de relaciones que se sustenta previamente en una planeación de recursos humanos y materiales, con el fin de definir funciones jerarquias y obligaciones con el propósito de establecer una autoridad, determinando áreas de trabajo especificando los niveles de especialización y las obligaciones que deben poseer dichos órganos para su explicación, entendimiento y desarrollo dentro de un marco teórico y representativo de una estructura.*

### **1.3.1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.**

*Una primer e importante corriente que se ha identificado es la denominada Teoría Clásica, la cual enfatiza la necesidad de propiciar una cooperación eficiente del equipo de trabajo, centrándose principalmente en mecanismos y fórmulas para organizar el trabajo más que el equipo de trabajo. Aunque parte del supuesto de que las metas de la organización se concretan en último término por la intervención de las personas, da por sentado que estas personas operan más eficientemente en el marco de una estructura definida conforme a un plan preciso y conforme a un patrón operativo racional. Esta consideración se apoya en el criterio de que, cuando se diseña una organización, primero se subdividen y especifican las tareas cuidadosamente, y cuando ello se ha conseguido, lo único que hace falta hacer es ajustar a las personas a ese esquema. En contraposición al abierto pragmatismo de la concepción organizacional de las Teorías Clásicas,*

---

<sup>31</sup> CARRILLO Landeros, Ramiro. Op. Cit. pág. 168.

surgió una corriente denominada *Teoría de Relaciones Humanas*, cuya ideología se orientó al análisis del impacto que tienen en el desempeño de una organización factores tales como la motivación del personal, sus actitudes y la interacción social (factores humanos). Su enfoque se apoyó básicamente en la premisa de que las personas no trabajan exclusivamente por el salario que perciben, puesto que en su conducta laboral pueden influir de una manera importante factores tales como el sentido de logro, las muestras de reconocimiento, *status* e interés intrínseco por el trabajo. Las condiciones prevalecientes en el ámbito empresarial y social al concluir la Segunda Guerra Mundial, sobre todo en los países industrializados, hicieron evidente la necesidad de buscar nuevos modelos y fórmulas de organización y administración, para manejar la cada vez más complejas y gigantescas corporaciones y organismos públicos y privados. Ello se tradujo en un impulso que finalmente cristalizó en un enfoque organizacional reconocido como *Ciencia Administrativa*, el cual en algún momento se catalogó como un movimiento tendiente a dar nuevo vigor a los principios de la corriente clásica; una apreciación que se basaba en el énfasis que postulaba este enfoque por aplicar la ciencia y los métodos científicos para buscar que las actividades organizacionales fueran más racionales y eficientes.

A finales de la década de 1950 se sitúa el surgimiento de una corriente teórica que se denominó *Humanismo Industrial*, la cual tiene como rasgo principal su preocupación por lograr que el trabajo se ajuste de la mejor manera a la naturaleza esencial del individuo; una particularidad que se refleja en la búsqueda sistemática de opciones para integrar coherentemente los objetivos de la persona y los objetivos de la organización. Este enfoque, aparentemente en la línea de la *Teoría de Relaciones Humanas*, tiene a diferencia de esta última una orientación que no sólo se circunscribe a la consideración de las actitudes y los patrones de comportamiento del trabajador y del grupo laboral y social al que pertenece, sino que también se ocupa de analizar cuestiones tales como la gestión administrativa, los procesos de insumo-producto y la influencia del ambiente que rodea a las organizaciones. Subraya además, la importancia y los beneficios que acarrea la adopción de un estilo participativo y democrático dentro de dichas organizaciones. Algunos autores de una época más reciente (1960-1970), como Katz y Kahn entre otros, han



*desarrollado lo que se conoce como Enfoque Sistemático de la organizaciones, según el cual se concibe a éstas como sistemas que operan a partir de ciertos insumos (materias primas, personas, información) para generar, a través de diferentes procesos específicos, determinados productos y servicios, todo ello en el marco de un ambiente político, económico y social definido. El desarrollo de este enfoque ha resultado valioso entre otras, por dos razones importantes: en primer lugar, porque ha puesto en evidencia que los diferentes aspectos sociales y técnicos de la organización están fuertemente relacionados entre sí, y que un cambio en un factor (como la distribución física de una factoría) afecta a otras variables de la conducta organizacional (como las interacciones de los empleados y su espíritu de trabajo).*

*En segundo lugar, porque ha hecho especial hincapié en un aspecto al que en épocas pasadas no se le prestaba gran atención: el ambiente en torno a la organización; lo cual ha permitido entender que el régimen conforme al que se administra una organización debe guardar la debida congruencia con las características del ambiente que la rodea. En la época más reciente, algunos estudiosos de la teoría de la Organización, han venido impulsando una concepción teórica al que se ha denominado enfoque Situacional o Diferencial, el cual sostiene como principio básico que si bien para el análisis del funcionamiento de las organizaciones hay que tomar en cuenta elementos y condiciones que en determinado momento resultan válidos para la generalidad de éstas, es importante considerar que la estructura, el liderazgo, la integración de recursos humanos, la planeación y el control dependen de la naturaleza del ambiente, la tecnología y la misión de la organización. Los autores que han definido este enfoque opinan que no es conveniente considerar un modelo único o rígido al momento de realizar el diseño de las organizaciones, antes bien los encargados de esta tarea deben derivar sus propuestas de un examen de los procesos y condiciones internas de la organización, el perfil de necesidades de su personal y los requerimientos y características de su entorno.*

### **1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

*La organización se refiere a estructurar ya que es la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa lo que constituye un aspecto final en sus fase estática de ahí derivan las funciones mismas que se dividen por actividades y jerarquías. Las funciones principalmente se referirán a los niveles o actividades que están por estructurarse es decir observa el futuro mediante la proyección de escenarios, es importante mencionar que la organización por ser la parte final de la mecánica administrativa no es preciso en señalar cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de que persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica administrativa.*

*Las Organizaciones se conforman con una finalidad y gran parte del comportamiento se observa al interior de éstas o en sus relaciones entre ella refleja esa misma finalidad. A este respecto conviene señalar que aunque pareciera poco lógico, no siempre resulta sencillo definir con exactitud el objetivo principal de una organización; pero, independientemente de ello la definición de éste invariablemente constituirá un elemento indispensable de cualquier organización. La existencia de un cierto grado de especialización es otro aspecto básico de las organizaciones. Está presente en mayor escala por lo general en aquellas organizaciones donde se requieren precisamente habilidades muy especializadas para que las organizaciones alcancen sus objetivos. Una condición comúnmente apreciable en organizaciones grandes de alta tecnología, caracterizadas por una enorme diversidad en sus operaciones. Ello no quiere decir sin embargo, que esta particularidad sea ajena a entidades más pequeñas y menos diversificadas, toda vez que una de la razones por las que se forman las organizaciones es la de sacar provecho de la especialización. Es decir, obtener ventajas de las habilidades individuales de sus integrantes.*

*Una de las características clave de las organizaciones es que poseen estructura, todas las organizaciones suelen operar de acuerdo con un modelo específico, explícita o tácitamente formalizado, para coordinar las actividades de su equipo humano de trabajo. Más aún, sin una*

*estructura razonablemente establecida, una organización enfrenta severos problemas para cumplir satisfactoriamente sus objetivos. Ello resultaría así, en razón de que la estructura, además de su gran utilidad como medio a través del cual se detallan las interrelaciones entre las unidades orgánicas existentes, también contiene determinaciones que permiten establecer las vinculaciones de autoridad.*

### **1.3.3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

*El diccionario ideológico de la Lengua española, señala que "principio" es el punto que se considera como primero o anterior a una cosa o fundamento a base de razonamiento. Considerando estos conceptos, se puede entender que para poder organizar una estructura se tiene que tomar en cuenta los siguientes principios de la organización según Henri Fayol:*

*"1- División del trabajo. La finalidad que tiene es producir más y mejor con el mismo esfuerzo, o producir lo mismo con menor esfuerzo...*

*2-Autoridad. La autoridad es la función de mandar y el poder de hacerse obedecer. La autoridad puede ser de tipo estatutario o de tipo personal y esta última está dada por la inteligencia, la aptitud y el valor...*

*3-Disciplina. La disciplina consiste esencialmente en cualidades tales como la obediencia, la asiduidad, la actividad...*

*4-Unidad de mando. Para la ejecución de una actividad cualquiera se requiere que el agente que la ejecuta reciba sólo órdenes de un jefe. La unidad de mando es un aspecto fundamental del principio de la escala jerárquica...*

*5-Unidad de dirección. Un sólo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin...*

*6-Subordinación del interés particular al interés general. Este principio nos sirve para recordar que el interés de un individuo o de un grupo de individuos no debe prevalecer en contra del interés de la empresa...*

7-Remuneración del personal. La remuneración constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa en el sentido de que satisfaga en lo posible tanto al trabajador como a la empresa...

8-Centralización. El grado de centralización en un organismo administrativo depende de las circunstancias y su finalidad última es la utilización eficiente de las facultades de todos los agentes que entran en el proceso...

9-Cadena escalar. Llámase cadena escalar a la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores...

10-Orden. El orden tiene como finalidad primordial evitar pérdidas de tiempo y materiales, tal como todos los otros principios...

11-Equidad. La equidad, según Fayol, es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. Este concepto no excluye, en forma alguna, la energía ni el rigor, sólo exige en su aplicación un buen sentido mucha experiencia y bondad...

12-Estabilidad personal. Toda persona requiere cierto tiempo para iniciarse y adaptarse a una función nueva con el objeto de desempeñarla bien. No es aconsejable destinar a una persona a realizar contantemente distintas funciones.

13-Iniciativa. Siempre ha procurado al individuo una gran satisfacción concebir un plan y ponerlo en práctica con éxito, por tanto es provechoso y necesario estimular en las personas este espíritu de iniciativa, estableciendo la consiguiente libertad para proponer y ejecutar...

14-Espíritu de grupo. La armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin es fuerza poderosa que no debe descuidarse".<sup>32</sup>

Un principio es algo universal y una cosa universal es siempre la misma. Aparece por sí misma, se le busque o no, cualquiera que sea el nombre que se le asigne. Cuando somos capaces de reconocer un principio lo identificamos en el momento, resulta fácil identificar y coordinar lo que a los fines del presente estudio, he llamado los principios de la Organización. Este concepto

---

<sup>32</sup> GALVAN Escobedo, José. Op. Cit. pág. 116-176.

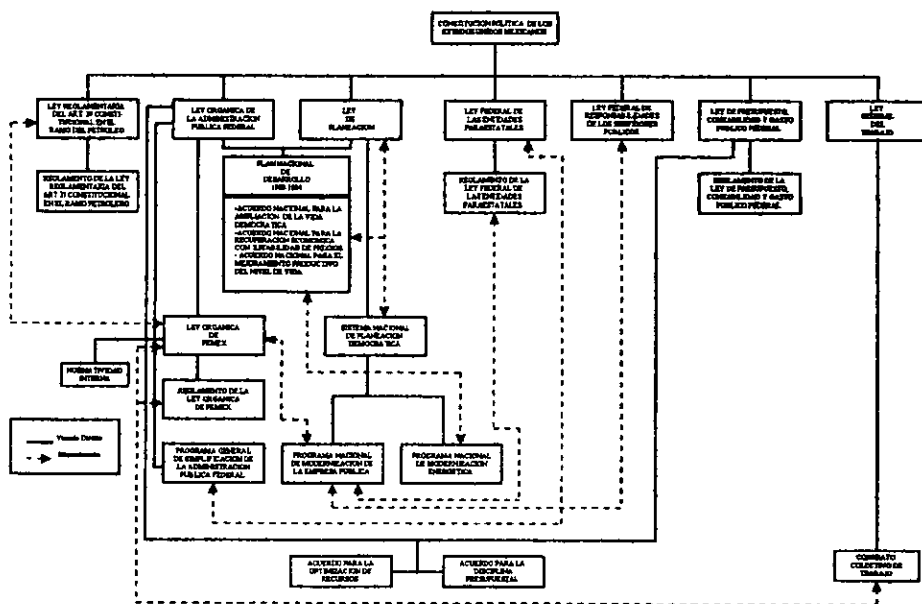
*significa el esfuerzo humano coordinado, la clase de esfuerzo que es esencial para obtener los resultados máximos en cualquier empresa. La coordinación es el principio fundamental de la organización, en el cual están a su vez contenidos todos los otros principios (liderazgo, autoridad, dirección y estructura); es el principio y el fin de todo esfuerzo organizado. Sin embargo, tenemos que descubrir cual es el proceso por medio del cual la coordinación se efectúa y se deja sentir en una organización. Voy a hacer una distinción entre dos formas de coordinación: la vertical y la horizontal. Considero que no es posible imaginar una organización realmente eficiente, a menos que haga uso de ambos principios.*

*El principio de la coordinación vertical se expresa en sola palabra: autoridad. Al decir autoridad no quiero decir autocracia. En las formas democráticas de la organización, la autoridad suprema puede estar representada por el grupo en su conjunto. La autoridad tiene que seguir un proceso claramente definido por medio del cual se deja sentir toda la organización de manera que todos tomen parte en el ejercicio de esa autoridad de acuerdo a la naturaleza de sus obligaciones. El liderazgo en la organización implica delegar poder, este es un principio universal en todas las organizaciones, y sin su empleo no es posible concebir ningún esfuerzo humano coordinado. Se inicia donde comienza la organización, en la relación más simple entre superior y subordinado, que se basa en otro principio la coordinación de funciones. Por funciones quiero decir distinciones entre distintas clases de deberes y obligaciones. Sabemos que la autoridad es el principio determinante de la organización, pero es imposible considerar la variedad de las distintas tareas en términos de autoridad solamente.*

### 1.4. COMENTARIOS JURIDICOS.

El Marco Jurídico en Petróleos Mexicanos, se encuentra bajo un régimen de derecho escrito que regula su conducta y actuación, en relación a las partes integrantes del Estado, como son: Población, Territorio y Gobierno. La Paraestatal se encuentra normada por una reglamentación de primer orden, y entiéndase como tal, porque debe acatar a una Constitución, Leyes y Reglamentos, para poder orientar y conducir sus actos. En la actualidad, Pemex ha sufrido profundas transformaciones en cuanto a su estructura organizacional y a su fisonomía, ya que estos cambios están orientados a lograr que la empresa esté acorde a los nuevos tiempos de apertura económica que vive México y el mundo, acatando los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. El citado plan señala la necesaria eliminación de reglamentación excesiva a la que se encuentran las empresas públicas, situación que no se observa, porque persiste la proliferación de diversos ordenamientos, que regulan fuertemente a las instituciones de esta naturaleza.

### MARCO JURIDICO GENERAL.



*El Estado Mexicano es una organización jurídica que se sustenta en su Constitución Política, además de ser la esencia de un Proyecto Nacional de donde proceden todas las leyes y reglamentos que hay en nuestro país. Entender la legislación y los artículos que giran entorno a Pemex son distintos, tan sólo la carta magna se encuentra regida por nueve artículos constitucionales:*

- 1. Garantías Individuales: artículos 25; 27 y 28.*
- 2. Facultades del Congreso: artículo 73.*
- 3. Poder Ejecutivo: artículos 90 y 93.*
- 4. Trabajo y la Previsión Social: artículo 123.*
- 5. Prevenciones Generales: artículo 134.*

*La estructura normativa es una las plataformas de desarrollo de todo organismo empresarial público, privado o mixto, porque tiene en éste, la esencia para poder regir sus actos en entornos que lo rodean, mediante principios constitucionales, leyes y códigos que procuran tener sujetos muchos de sus actos en un Estado de Derecho. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos posee un apartado que se refiere a las garantías individuales. Por ello, es fundamental tener los artículos 27 y 28 como apartados irrevocables y esenciales de nuestra constitución porque fortalecen los principios de una garantía individual, no el individuo sino en el Estado que salvaguarda los principios de identidad y unión de muchas naciones que lo conforman, manteniendo a la defensiva por medio de este apartado los recursos que tiene en su conformación y riqueza de un Estado Nacional, estando totalmente en contra de los intereses mezquinos de Estados extranjeros y del interés particular, conservando como elemento primario la soberanía nacional que debe ser indivisible e inalienable y que por circunstancias de anteriores sexenios (1988-1994) pone en entredicho el concepto de soberanía debido acuerdos comerciales firmados por países interesados.*

*El artículo 27 constitucional de México no se debe ni se tiene que reestructurar, porque es la esencia de la autonomía de nuestro pueblo, ya que así se encuentra señalada desde nuestra*

*constitución de 1917. El no reformar los apartados del artículo 27 y 28 se cumple cabalmente en letra y espíritu lo realizado por legisladores conscientes. En cuanto al artículo 28 constitucional se debe agregar en el apartado IV la petroquímica secundaria como una práctica no monopolica del Estado, sobretodo porque ha servido como negocio la concesión de este tipo de petroquímica con el fin de eficientarla, concepto que no es válido porque existen empresas privadas que no son eficaces ni eficientes.*

*En cuanto al artículo 73 versa sobre las facultades del Congreso, este tiene que ser más celoso del trabajo que realiza bajo los principios de un segundo poder que no genera un contrapeso político al interior del sistema que actualmente vivimos, ya que son los encargados de dirigir y promover sus iniciativas por medio de sus trabajos legislativos en cuanto al rubro petrolero se refiere que es sobre todo un área de disputa de control político debido a que es un sector estratégico y es un área de Estado porque conforman cuatro puntos importantes en esta área:*

*1- Petróleo.*

*2- Gas.*

*3- Petroquímica Primaria.*

*4- Petroquímica Secundaria.*

*Por ello, es conveniente que el Congreso sea más cauteloso en la elaboración de trabajos legislativos en donde se pongan en riesgo los recursos antes expuestos, ya que debemos tener una legislación celosa sobre los principios que se han encomendado a los diputados y senadores. Es conveniente hacer gala del poder legislativo para no aceptar las iniciativas presidenciales, acuerdos o resoluciones que se realizan para el petróleo, gas y petroquímica.*

*Esta empresa se ubica en el Sector Energético; específicamente en el rubro petrolero, tan importante, que la lleva a ocupar el octavo lugar mundial en cuanto a sus reservas de hidrocarburos; el sexto lugar por su producción petrolera y el cuadragésimo segundo lugar como empresa en el mundo. La reglamentación a que esta sujeta la empresa carece de regla escrita para orientar bajo un marco unificado los aspectos logísticos, los cuales se ubican en los tres elementos más importantes de la organización:*



*1- Los Recursos Humanos.*

*2- Los Recursos Financieros.*

*3- Los Recursos Materiales.*

*En cuanto a la reglamentación de los Recursos Humanos, estos se vinculan con las relaciones del trabajador con la empresa, como lo señala el artículo 123 constitucional y su respectiva Ley Federal del Trabajo; Los Recursos Financieros, son los que tienen un estricto orden legal, ya que se sustentan en el artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Ley General de Deuda Pública; Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, y Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; Los Recursos Materiales, se encuentran reglamentados por la Ley General de Bienes Nacionales; Ley de Adquisiciones y Obras Públicas; El Reglamento de la Ley de Obras Públicas, y el Reglamento de la Ley de Adquisiciones.*

*La reglamentación excesiva a la que esta sujeto **Petróleos Mexicanos**, impactan directamente a las formas orgánico-funcional de esa empresa; falta señalar leyes como la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, así como además las leyes que rigen la explotación de productos en las ramas de la petroquímica, que se desglosan del artículo 27 constitucional del que surge el Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 constitucional en el ramo petrolero, en materia de Petroquímica. Asimismo, surgen resoluciones acuerdos y decretos diversos que regulan la actividad de la Paraestatal.*

*En lo que se refiere a la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo petrolero, queda en evidencia un fuerte conflicto entre dos disposiciones jurídicas, en virtud de que este ordenamiento, tal y como esta redactado actualmente rebasa a la propia legislación. Existen diferencias entre uno y otro, porque mientras la Ley Reglamentaria del artículo 27 en el capítulo VIII elimina la restricción en el área de la petroquímica en los artículos 26; 27; 28; 29 y 30. Dichos puntos son derogados por la aplicación del Reglamento de la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo, en materia de petroquímica, con el fin de favorecer la inversión en este rubro, generando con esto la diferencia entre estas dos legislaciones.*

*Como podemos observar todo el sustento jurídico de Pemex se enmarca dentro del fuero Federal, porque sus leyes así lo señalan. Además no puede ser congruentes con leyes estatales y municipales. En el primer caso, lo que se pretende es que Petróleos Mexicanos es una empresa potencialmente legal lo que jurídicamente genera que la empresa tome actitudes defensivas y ofensivas, es decir en el primer caso, la Paraestatal debe procurar sujetarse a un Derecho Público, tanto al interior de la empresa como al exterior, y que define Bobbio como "...la forma específica, y cada vez más preponderante conforme avanza el tiempo, de ley en el sentido moderno de la palabra, es decir de norma obligatoria porque es impuesta por el detentador del poder supremo (el soberano) y reforzada constantemente por la coacción; (cuyo exclusivo ejercicio pertenece al propio soberano)".* <sup>33</sup> *En este sentido, en base a la definición anterior, podemos observar que se encuentra reglamentado todo el orden jurídico bajo la figura de un soberano, que en nuestro caso es el Presidente de la República, el cual puede promover iniciativas de ley, como proponer la derogación de artículos constitucionales, una vez analizados por el Poder Legislativo, que se encarga de aprobar las reformas federales en materia petrolera.*

*La Empresa Pemex se tiene regir con nuevos decretos para el periodo 1997-2000 propios del sector para que le permitan llegar a niveles de competitividad en el mundo, logrando a su vez una mejor eficacia y eficiencia para obtener rentabilidad en la empresa. La eficacia en Pemex, es vista como un concepto similar al de la calidad total en la Administración Pública, es por eso que dentro de los decretos de modernización se procura establecer los lineamientos básicos de acción que se deben seguir en la Administración de la Empresas Públicas.*

*Con la reconfiguración organizacional no es justo que dividan a la petrolera para pretender agregar más tarifas fiscales a los organismos subsidiarios creados después de Julio de 1992, esto no debe ser viable porque las experiencias de la petrolización de la economía de los años setentas y ochentas mostraron la incapacidad del gobierno para enfrentar una recesión económica. En la actualidad se pretende agregar tres impuestos más a los ya existentes esto va a sujetar a la*

---

<sup>33</sup> BOBBIO, Norberto. Estado, Gobierno y Sociedad. México 1994, Ed. F.C.E., pág. 18

empresa a ser un contribuyente potencial en materia de recursos fiscales. Los tres nuevos impuestos que tendrá que cubrir la Paraestatal serán:

1. *Extracción de crudo, que equivale al pago de la renta económica de las reservas petroleras.*

2. *Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), es un gravamen indirecto que se aplica sólo a la gasolina y el Diesel, por lo que se cobrará solamente a Pemex-Refinación en función de las fluctuaciones de los precios al productor en E.U.A..*

3. *Impuesto sobre el rendimiento petrolero.*

*La Ley Federal de Entidades Paraestatales es el sustento legal de la tesis porque aprueba la estructura organizacional de las empresas estatales a partir de decretos y programas sectoriales surgidos en el Plan Nacional de Desarrollo, esto con el fin de reconfigurar estructuras caducas que no permiten el control e integración de las mismas. Precisamente los Consejos de Administración de las empresas estatales vigilarán la responsabilidad del logro de objetivos. Además deberán atender los informes en materia de control y auditoría que le sean turnados. En el caso de los directores generales, estos definen los lineamientos instrumentarios de los sistemas de control; en lo que se refiere a los servidores públicos, deben responder al funcionamiento adecuado del sistema que controlen. Los órganos internos serán parte integrante de la entidad Paraestatal y seguirán las acciones y lineamientos que establezcan la Secretaría de la Contraloría. Además acatarán las políticas que les establezca el Director General; realizará sus actividades y las evaluarán de acuerdo a los procedimientos de control para vigilar el manejo y aplicación transparente de los recursos públicos.*

*La calidad total en Pemex es una norma para lograr la productividad en la empresa, el doctor Ishikawa define calidad total como "...desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>34</sup> Como podemos observar, los lineamientos jurídicos establecidos en la empresa se*

---

<sup>34</sup> ISHIKAWA, Kauro. *¿Qué es el control total de calidad?*. Colombia 1991, Ed. Norma, pág. 40

*vinculan con los de la iniciativa privada, confundiendo en el ámbito de la productividad la relación entre una empresa pública o privada. Desde el punto de vista jurídico, es una empresa que forma parte del sector público, pero en su estructura organizacional, actúa como una empresa privada, en donde podemos debatir una dicotomía entre lo público y lo privado, y que dentro del marco legal todo lo explicado anteriormente, desde el concepto de calidad, eficiencia y eficacia se muestra una actitud legalmente defensiva, con el fin de conservar la empresa, bajo el control centralizado del Ejecutivo Federal.*

*La complejidad, peligrosidad y dispersión de las actividades de **Petróleos Mexicanos** en ocasiones provoca divergencias de criterios con la comunidad y los Gobiernos Federales, Estatales y Municipales, ya que se originan situaciones de conflicto derivados de afectaciones de predios y en los bienes de personas físicas y morales, lo que ubica a esta empresa en actitudes que podrían catalogarse como ofensivas al medio ambiente y a las comunidades y si se considera que el director de la Paraestatal puede ejercitar y desistir de acciones judiciales incluso del juicio de amparo, previa promoción ante las instancias judiciales, los problemas en ocasiones rebasan los límites de convivencia racional y se ubican ya bajo rubros de índole político/social.*

*En conclusión podemos señalar que la existencia de tan diversas reglamentaciones a que está sujeta la empresa y sus organismos subsidiarios, no favorecen una transición adecuada hacia el modelo estructural que el régimen actual pretende, dentro del modelo económico que impulsa. Es por tanto, de vital importancia, recomendar un análisis acucioso del marco jurídico de **Petróleos Mexicanos** para detectar las áreas de oportunidad que lleven a la empresa a tener una desregulación efectiva, que le permita el grado de agilidad, eficiencia y eficacia que estos tiempos le imponen. No debe olvidarse que necesariamente deberán existir los mecanismos de control que garanticen el adecuado uso de los recursos, sin embargo, estos deberán ser lo suficientemente modernos y expeditos para no entorpecer la operación y el desarrollo de **Pemex y Organismos Subsidiarios**.*

## **CAPITULO II. ESTRUCTURA ACTUAL Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL-ORGANIZACIONAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS.**

### **2.1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.**

*En lo siguientes apartados, presentaré en forma introductoria la conformación de Centro Corporativo y de los cuatro organismos subsidiarios, en los que plantearé las obligaciones de cada organismo con el fin de presentar las tareas en los rubros correspondientes del área a que pertenecen. Además, describiremos la estructura de cada área de Petróleos Mexicanos, con el fin de establecer una diferencia orgánica con respecto al desarrollo de cada sector productivo. En los organigramas que se incluyen en el presente capítulo, se muestra la conformación organizacional de Petróleos Mexicanos y cada uno de sus organismos subsidiarios.*

#### **2.1.1. CENTRO CORPORATIVO.**

*El Centro Corporativo de Petróleos Mexicanos, agrupa órganos específicos con objetivos orientados a asegurar la congruencia y coordinación de las acciones en conjunto, comprendiendo los diversos organismos subsidiarios que dependen en forma directa del Director General de esta Paraestatal.*

- *Actualmente el Centro Corporativo, dispone de la siguiente organización:*
- *Contraloría General Corporativa.*
- *Unidad de Planeación Estratégica.*
- *Auditoría de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.*
- *Dirección Corporativa de Operaciones.*
- *Dirección Corporativa de Finanzas.*
- *Dirección Corporativa de Administración.*

*Es donde se establecen los marcos generales de referencia para orientar la planeación estratégica de Petróleos Mexicanos y por ende de los organismos subsidiarios; además, de ahí*

*proviene las normas generales que regulan la aplicación de los recursos del Grupo Integrado, por lo que de este nivel proviene la asignación de los recursos financieros, que a su vez fueron negociados con el Ejecutivo Federal, producto de la suma de los proyectos y presupuestos de cada organismo. Finalmente el Centro Corporativo es responsable de la evaluación consolidada de los resultados de cada organismo en particular y de todos en su conjunto y señala las políticas generales que aseguren la modificación de planes para adecuar el rumbo general de la Paraestatal, con apego a los propósitos que señalan las leyes y lineamientos gubernamentales en la materia. La organización del Centro Corporativo de Petróleos Mexicanos, asume un carácter de conductor central de la industria petrolera en su conjunto que tendrá como facultades:*

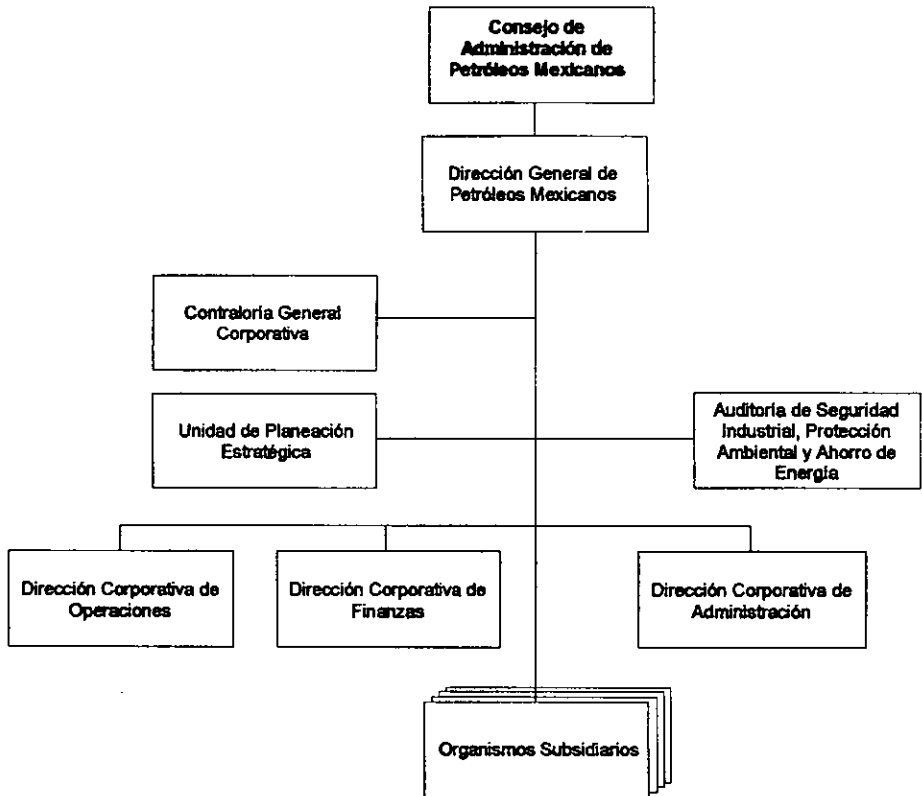
- *Planeación Estratégica.*
- *Planeación Operativa.*
- *Fiscalización de la seguridad Industrial y de la Protección Ambiental.*
- *Finanzas.*
- *Contraloría.*
- *Recursos Humanos.*
- *Consolidación de información estadística y financiera.*
- *Relaciones externas.*
- *Administración de servicios y recursos comunes/dirección de empresas filiales.*
- *Administración interna.*

*El Centro Corporativo procede a definir las formas que habrán de adoptar las empresas filiales responsables de los servicios corporativos como son:*

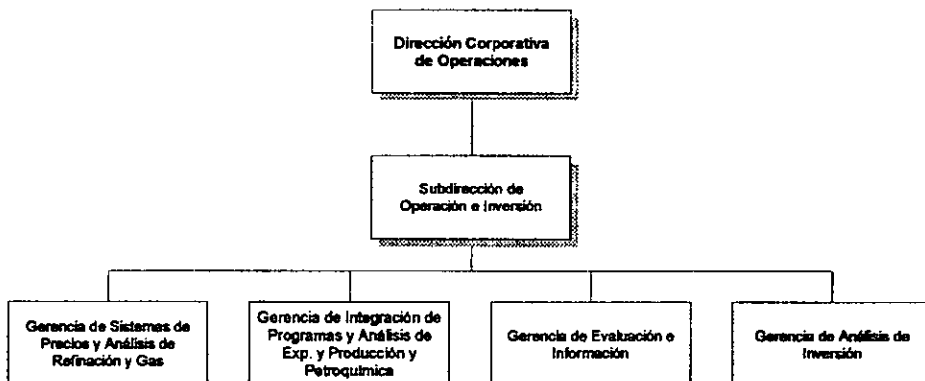
- 1- *Servicios Médicos.*
- 2- *Ingeniería en Telecomunicaciones.*
- 3- *Servicios de transportes aéreos.*
- 4- *Adquisición de bienes muebles*

*En primer término se expone la organización macro de Petróleos Mexicanos y posteriormente, las de los siguientes estratos estructurales:*

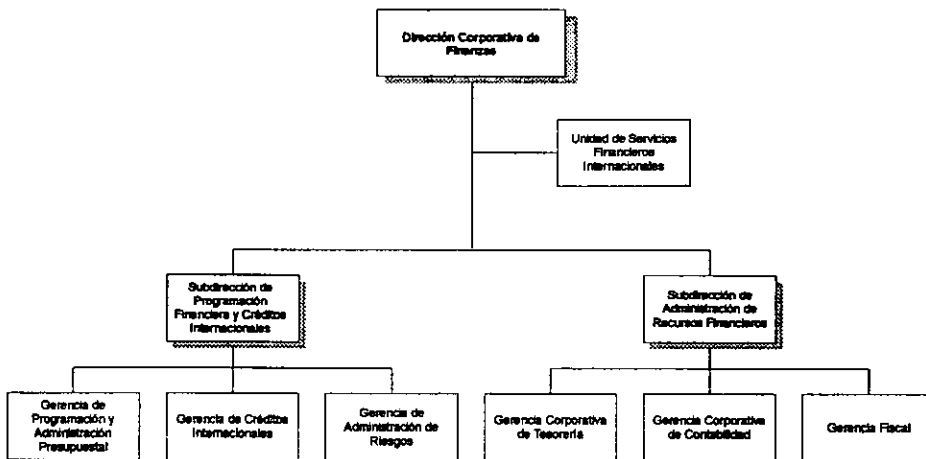
*Centro Corporativo.*



*Dirección Corporativa de Operaciones.*

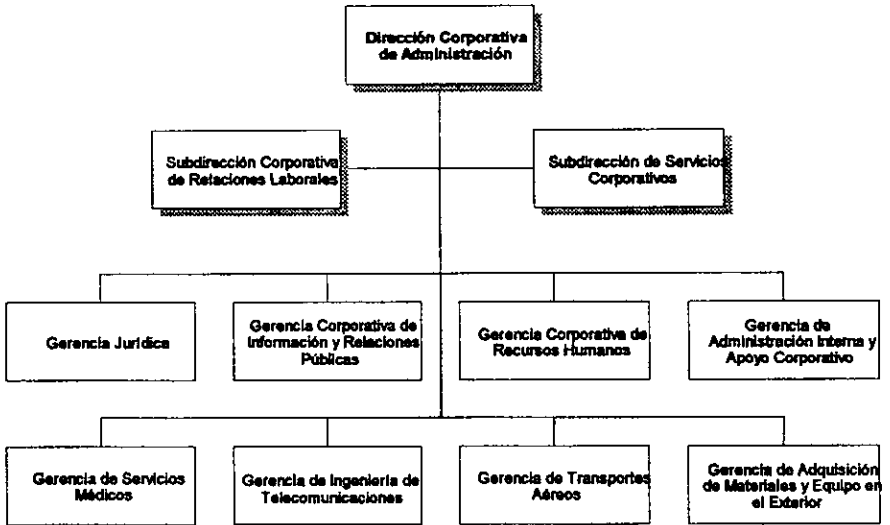


*Dirección Corporativa de Finanzas.*

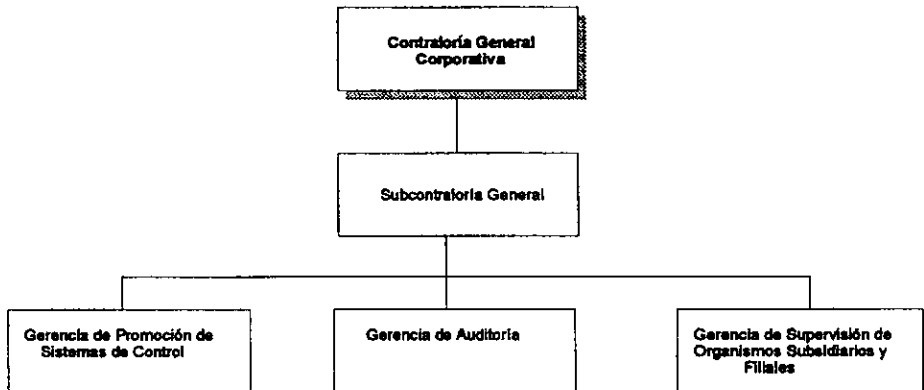




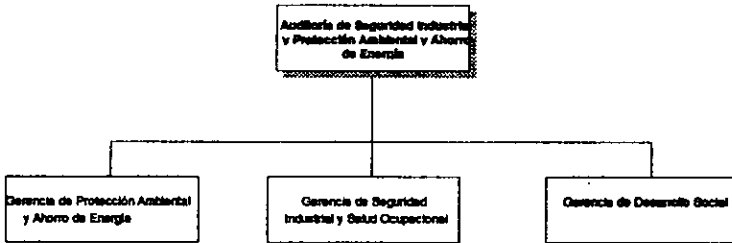
*Dirección Corporativa de Administración.*



*Contraloría General.*



*Auditoría de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.*



**2.1.2.PEMEX-EXPLORACION Y PRODUCCIÓN.**

*Pemex-Exploración y Producción, es un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, el cual tiene entre sus principales tareas, la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización, hacia las restantes subsidiarias, es decir no tiene clientes externos. "Además habrá de redimensionar sus objetivos con proyectos que incorporen nuevas reservas y definirá para trabajos prospectivos un porcentaje fijo e inafectable. Para ese fin se integran las áreas de apoyo técnico. De otra parte, se ha jerarquizado ya la descentralización que fortalece la autonomía de gestión de las regiones productoras y los distritos".<sup>1</sup>*

*La misión que orienta los propósitos fundamentales de este Organismo, se refiere a la maximización del valor económico generado, con respecto a la búsqueda o exploración de hidrocarburos para incrementar sus reservas y desarrollar acciones ligadas con la explotación del petróleo, gas natural y condensados; su transporte, almacenamiento en terminales y*

<sup>1</sup> ROJAS, Francisco. Informe 1992. Gerencia de Información y Relaciones Públicas. México 1992.

comercialización interna hacia las restantes Subsidiarias de *Petróleos Mexicanos*, salvaguardando el medio ambiente en las áreas y comunidades en donde opera y la seguridad de sus trabajadores. Es así que *Pemex Exploración y Producción* se convierte en el generador y proveedor de las materias primas que requieren para su operación, industrialización y desarrollo los diversos organismos que conforman el grupo integrado alrededor de *Petróleos Mexicanos*. En 1995, la utilidad de operación antes del pago de impuestos y derechos ascendió a 82,260 millones de pesos, monto que resultó de la suma de sus ingresos, 102,104 millones de pesos. Los derechos sobre extracción de petróleo y los aprovechamientos sobre hidrocarburos pagados por éste organismo subsidiario, significaron el 91% de las utilidades de operación obtenidas. En el mismo año que se señala, *Pemex Exploración y Producción* registró un volumen de producción promedio de 2'617 MBD de petróleo crudo. Este organismo aportó al mercado interno 1'280 MBD y al externo 1'311 MBD. Por lo que toca al gas natural, durante ese año de 1995 se obtuvo una producción promedio de 3'759 MMPCD y 105 MBD de condensados que fueron utilizados en los procesos de industrialización internos de los organismos subsidiarios de *PEMEX*.

El proceso integral operativo de la extracción de hidrocarburos se direcciona y orienta mediante una adecuada planeación estratégica y operacional; además, con el apoyo de una administración ágil y expedita de los recursos que se requieren en el contexto del organismo, observando permanentemente las leyes en la materia y las políticas institucionales de salvaguarda de los entornos ecológicos en donde opera y con apego a un marco de apoyo tecnológico y seguridad industrial. El proceso operativo básico que se desarrolla en *Pemex-Exploración y Producción*, comprende las siguientes fases fundamentales:

- 1.- Planeación integral.
- 2.- Exploración de campos con posibilidades de hidrocarburos.
- 3.- Perforación para la búsqueda y hallazgo de yacimientos petrolíferos.
- 4.- Producción, extracción o explotación de hidrocarburos.
- 5.- Manejo, Distribución y Comercialización de crudo, gas y condensados.

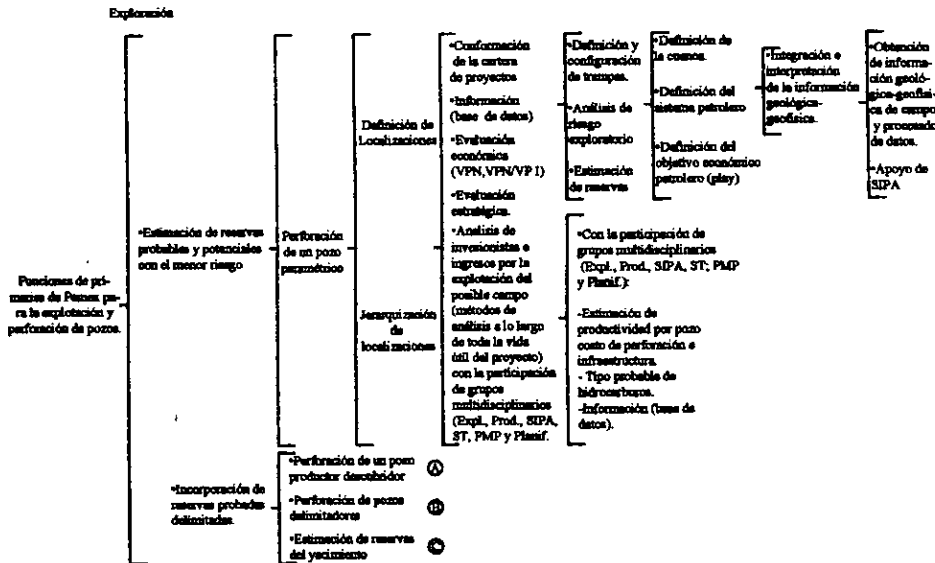
*1.- Planeación integral.- Comprende al conjunto de actividades que establecen el rumbo estratégico de Pemex Exploración y Producción y la planeación de sus tareas sustantivas y adjetivas, que se asocian con los procesos técnico-productivo-operacionales; de ahí se desprende la programación de las actividades a desarrollar y posteriormente, la presupuestación de los recursos que se requiere asignar para cumplir con los programas y proyectos. La planeación integral se divide a su vez en los siguientes procesos operativos clave:*

- a) Planeación estratégica regional*
- b) Adecuación de los proyectos de inversión prioritarios*
- c) Generación de nuevos proyectos de inversión*
- d) Optimización de cartera de proyectos de inversión*
- e) Distribución de recursos presupuestales*
- f) Documentación de proyectos de inversión*
- g) Integración, seguimiento y evaluación del Programa Operativo Anual (POA)*
- h) Generación de estados de resultados*
- i) Evaluación Estratégica*

*2.- Exploración.- Se refiere a la etapa en donde se inician las actividades de la industria petrolera y son el conjunto de tareas de campo cuyo objetivo primordial consiste en descubrir nuevos depósitos de hidrocarburos o nuevas extensiones de los ya existentes. En sí, son técnicas derivadas de las ciencias de la tierra, para determinar las condiciones de las capas profundas del subsuelo, que permiten la medición de las propiedades físicas de las rocas, que pueden realizarse desde la superficie o mediante la perforación de pozos. La exploración petrolera en nuestros días puede dividirse en las siguientes fases:*

- a) Evaluación de potencial*
- b) Incorporación de reservas*
- c) Delimitación de campos y caracterización inicial*
- d) Operación de exploración*

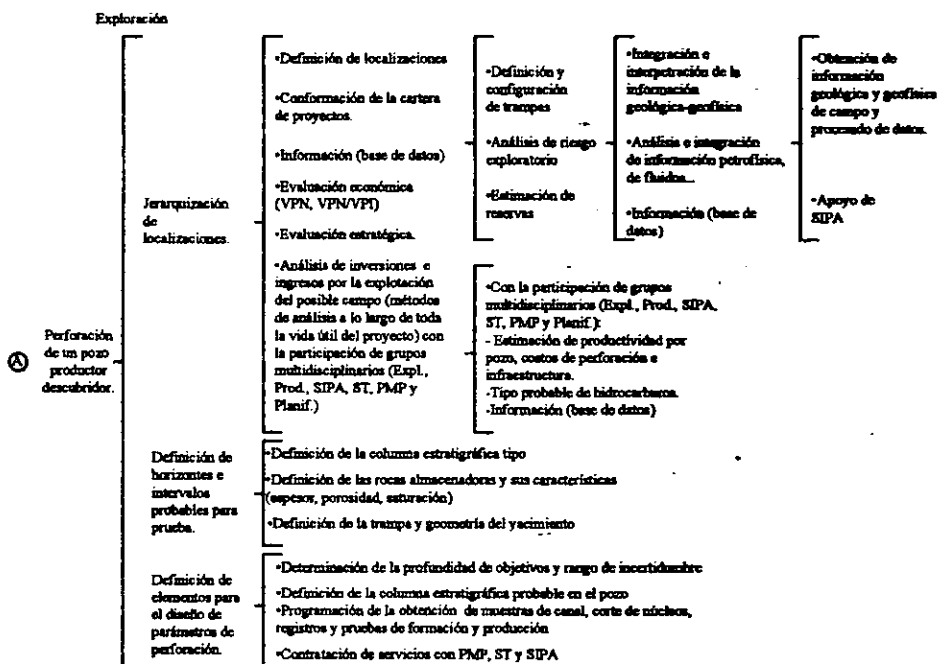
Todas las compañías del mundo destinan una parte importante de sus recursos técnicos y económicos a esta actividad, con miras a incrementar sus reservas de hidrocarburos a continuación presentaré las funciones de este organismo subsidiario:



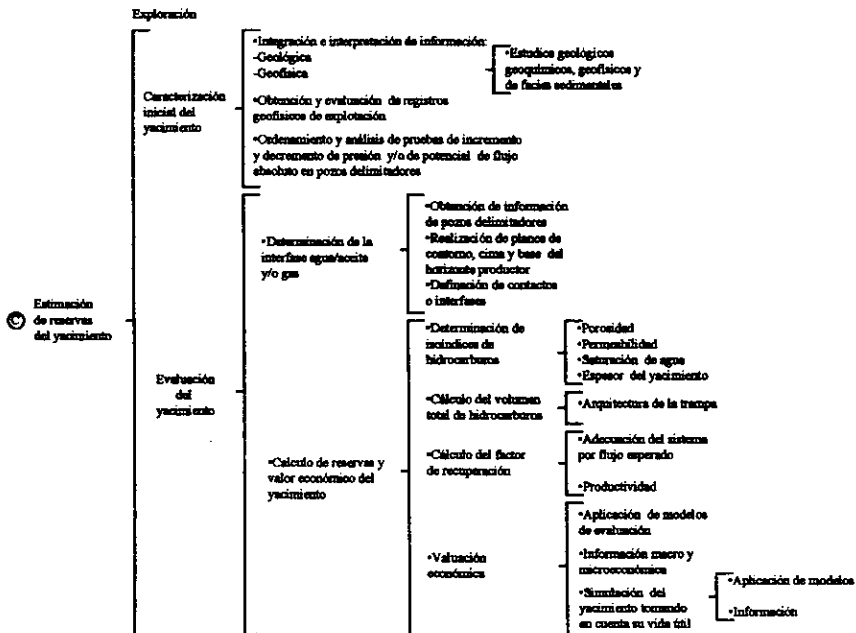
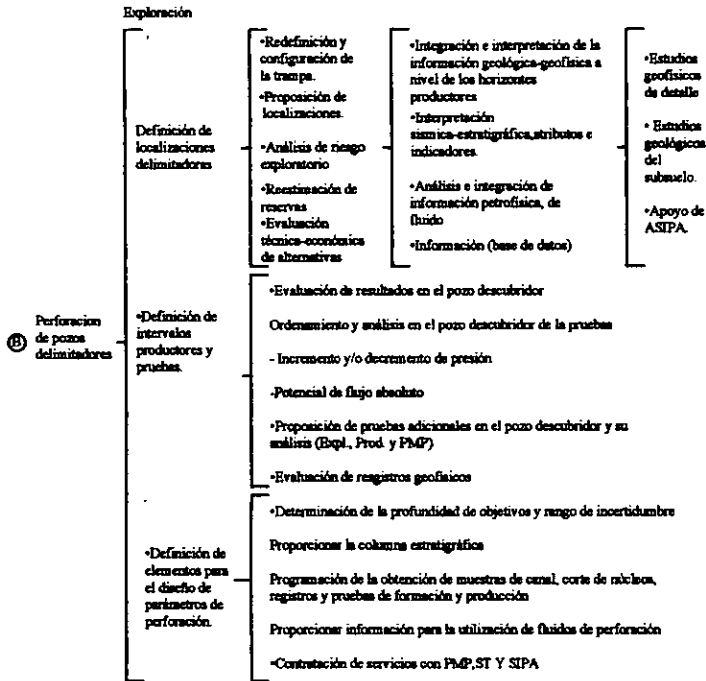
3.- Perforación.- En esta etapa se ubican las actividades relacionadas con la perforación de pozos para apoyar los estudios exploratorios relacionados con la búsqueda y hallazgo de yacimientos petrolíferos. Una vez que las áreas de exploración han aprobado los puntos con posibilidades de localización de hidrocarburos, se establece la ubicación exacta del pozo, se construye el camino de acceso al mismo, se transportan los materiales y el equipo y se inicia la perforación. El sistema utilizado para este trabajo es el de perforación rotaria. Las principales fases que constituyen el proceso de perforación, es el siguiente:

*Elaborar y actualizar programa para el movimiento de equipos*

- a) *Contratación de obras y servicios*
- b) *Perforación y terminación de pozos de desarrollo*
- c) *Reparación mayor o menor de pozos*
- d) *Toma de información*
- e) *Fracturamiento o estimulación de pozos*

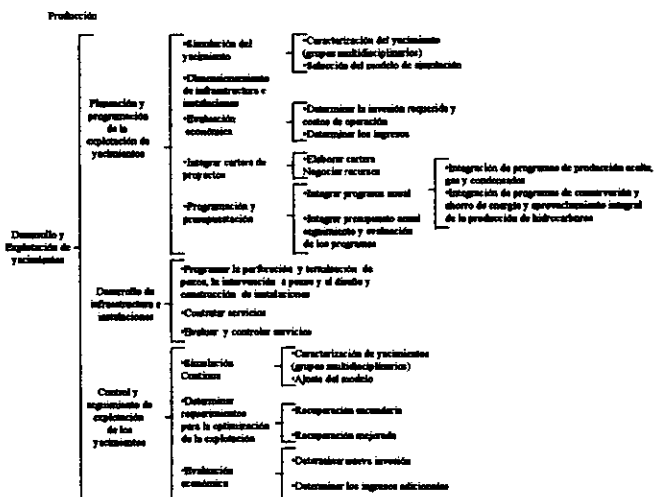


*La perforación de pozos también apoya el desarrollo de campos, una vez que éstos hayan sido descubiertos, lo que permite además la delimitación y cuantificación de los mismos.*



4.-Producción.-Es la etapa subsecuente dentro de este macro proceso y se le denomina también extracción o explotación de hidrocarburos, la cual centra sus actividades operativas en los campos y pozos que hayan resultado productores de petróleo, mismos que se clasifican en fluyentes y de producción artificial o bombeo. Los primeros son aquellos en los que el hidrocarburo surge del yacimiento al exterior por energía natural, que puede ser de empuje hidráulico o de gas. Los de producción artificial o bombeo se estimulan bajo un sistema de explotación que se aplica cuando la presión no es suficiente para que el petróleo fluya naturalmente hasta la superficie. De la correcta programación en la explotación de los pozos y del adecuado manejo y operación de las instalaciones de producción, puede asegurarse la racionalización de los volúmenes de hidrocarburos que deben extraerse de cada uno de los campos. El hidrocarburo que proviene del subsuelo puede presentarse con gas asociado o bien con gas seco. En el primero de estos casos, se somete a un proceso de separación y el petróleo crudo se envía ya sea a las refinerías o a los centros embarcadores para exportación. En el caso del gas se distribuye a los complejos petroquímicos. Las fases fundamentales de proceso de producción son:

a) Operación y mantenimiento de pozos

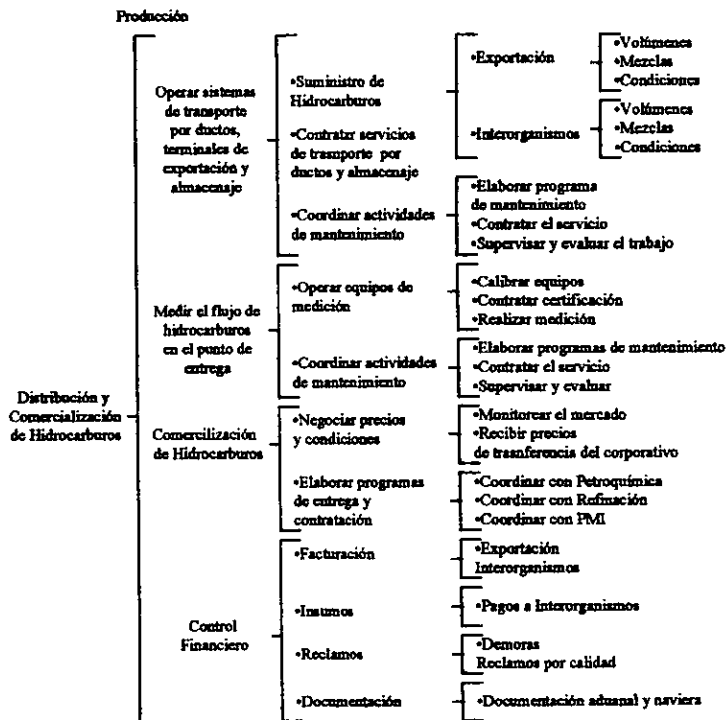




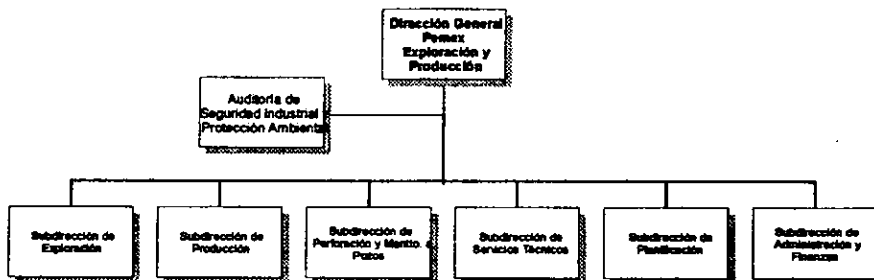
- b) Operación y mantenimiento de instalaciones
- c) Taponamiento de pozos y desmantelamiento

5.- Manejo, distribución y comercialización de hidrocarburos. Esta etapa se refiere a la parte final del proceso a que se refiere el presente documento, pues abarca las actividades que tienen por objeto manejar, distribuir y comercializar los productos petrolíferos primarios, que resultan necesarios para cubrir la demanda de las restantes Subsidiarias y para la exportación de excedentes. Las principales fases de este proceso son:

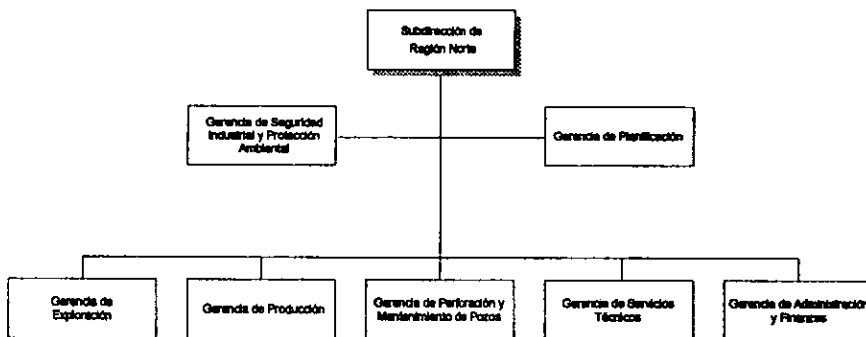
- a) Manejo y distribución de hidrocarburos
- b) Manejo y distribución de gas y condensados
- c) Comercialización (Enlace Comercial).



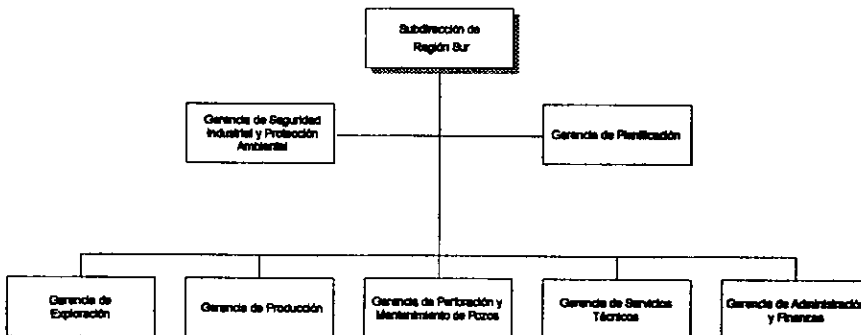
*Pemex-Exploración y Producción (Nivel Central).*

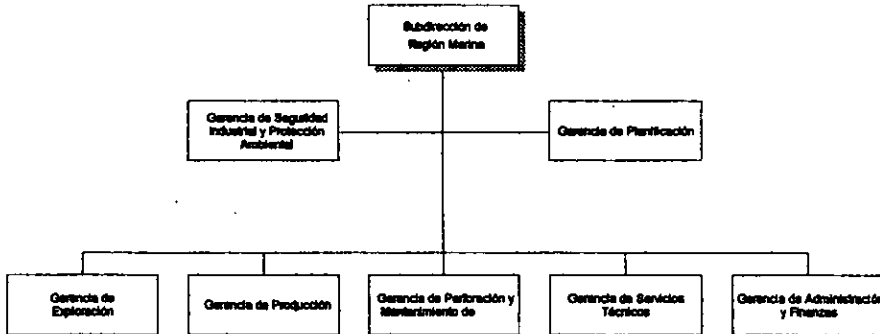


*Pemex-Exploración y Producción (Región Norte).*



*Pemex-Exploración y Producción (Región Sur).*



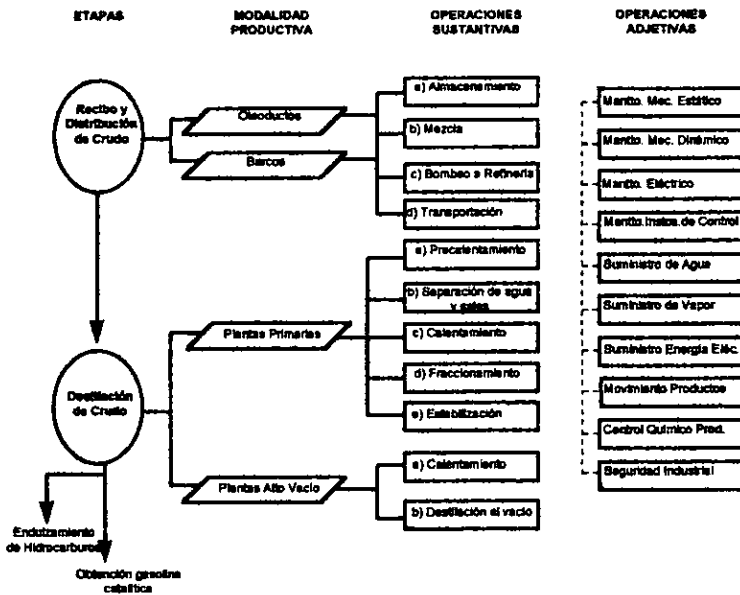
*Pemex-Exploración y Producción (Región Marina).***2.1.3. PEMEX-REFINACION.**

*Pemex-Refinación, es un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene entre sus múltiples tareas, dedicarse a los procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo, que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados antes mencionados. "Además en términos de la articulación funcional entre las instalaciones de refinación y la distribución de productos en el territorio nacional, el organismo Pemex-Refinación, aglutinará las responsabilidades que antes ejercían las subdirección comercial y de transformación Industrial".<sup>2</sup>*

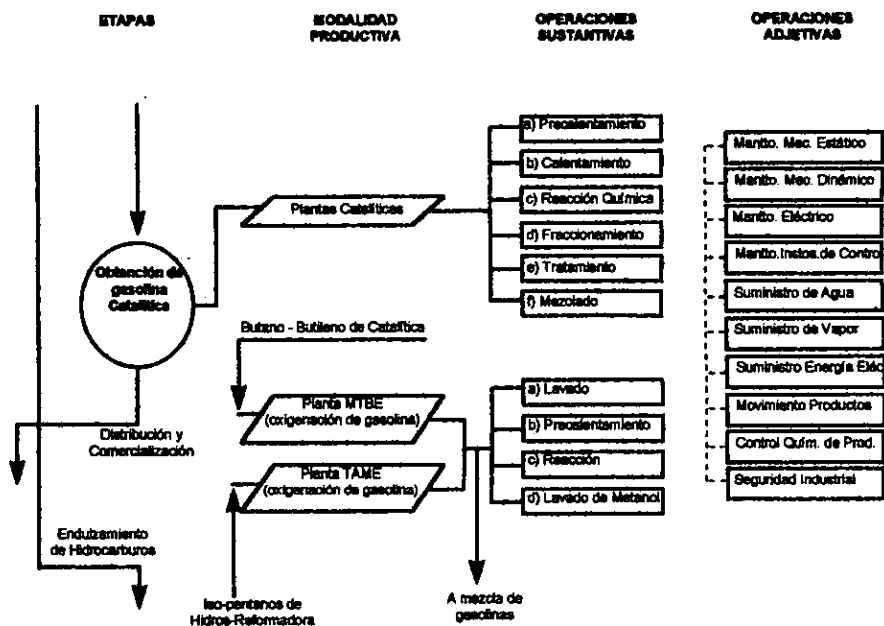
---

<sup>2</sup> *Ibidem.*

Actividad : Procesos de Refinación de Petróleo Crudo.



Las principales funciones de la empresa Pemex-Refinación, están encauzadas al manejo del conjunto de procesos físicos y químicos a los que se somete el petróleo crudo, para obtener la materia prima por el método de destilación, a partir de los diversos hidrocarburos que refina la Paraestatal y obtener a su vez productos procesados de mejor calidad. Esta subsidiaria, como he señalado es la encargada de procesar el petróleo crudo, para obtener diversos derivados que son los productos que resultan más valiosos en la explotación del hidrocarburo, ya que son sometidos a tratamientos con ácidos, álcalis, solventes extractivos, catalíticos con hidrógenos y reactivos químicos en general; a fin de eliminar las impurezas que los hacen impropios para su empleo comercial. La subsidiaria Pemex-Refinación, comercializa gran parte de sus productos, tales como:



a- Energéticos; combustibles específicos para los transportes, la agricultura, la industria, la generación de corriente eléctrica para uso doméstico.

b- Productos especiales; lubricantes, parafinas, asfalto, grasas para vehículos, construcción y uso industrial.

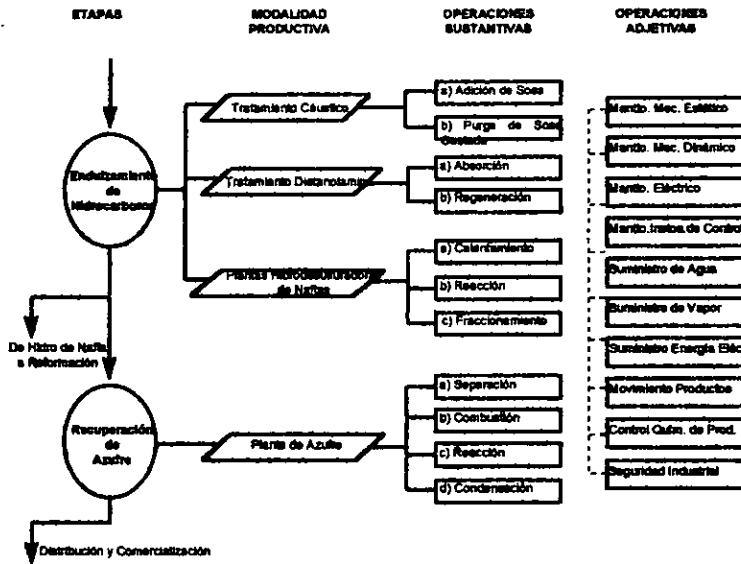
c- Materias primas para la industria petroquímica básica.

Para lograr lo anterior, **Pemex-Refinación**, somete las materias a una serie de pasos de transformación, las cuales se dividen en tres procesos principales:

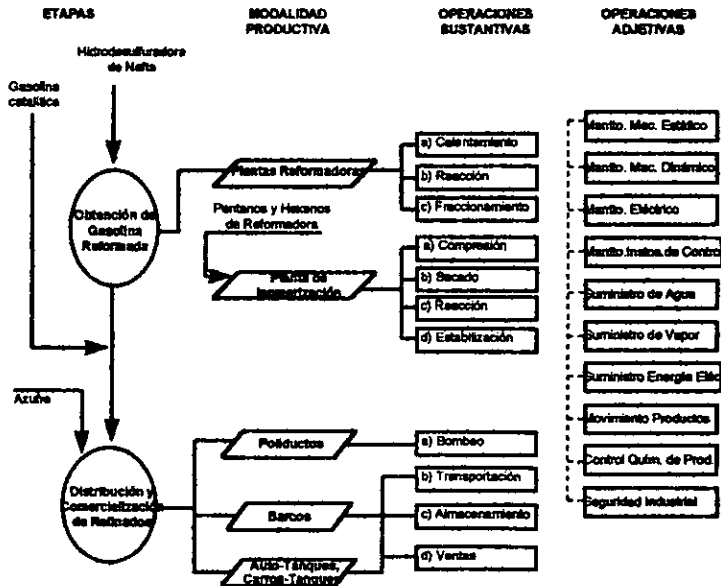
- 1- Procesos de destilación del petróleo crudo.
- 2- Procesos de desintegración.
- 3- Procesos de purificación.

LA REESTRUCTURACION ORGANICA DE PETROLEOS MEXICANOS.

Actividad: Procesos de Refinación de Petróleo Crudo.

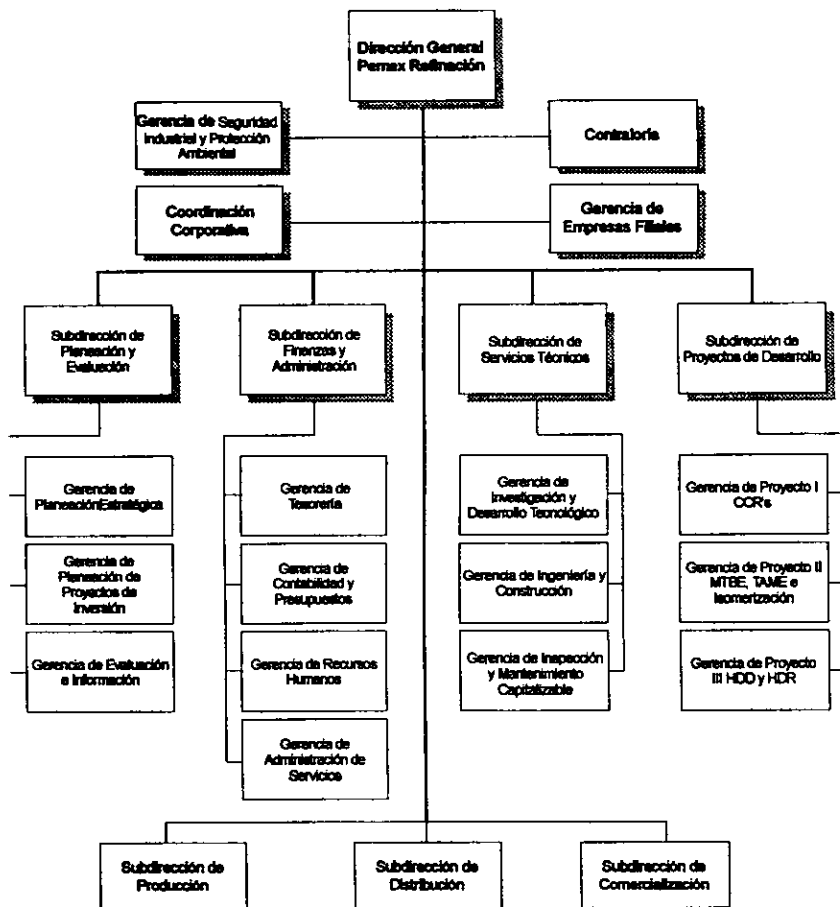


Actividad: Procesos de Refinación de Petróleo Crudo.

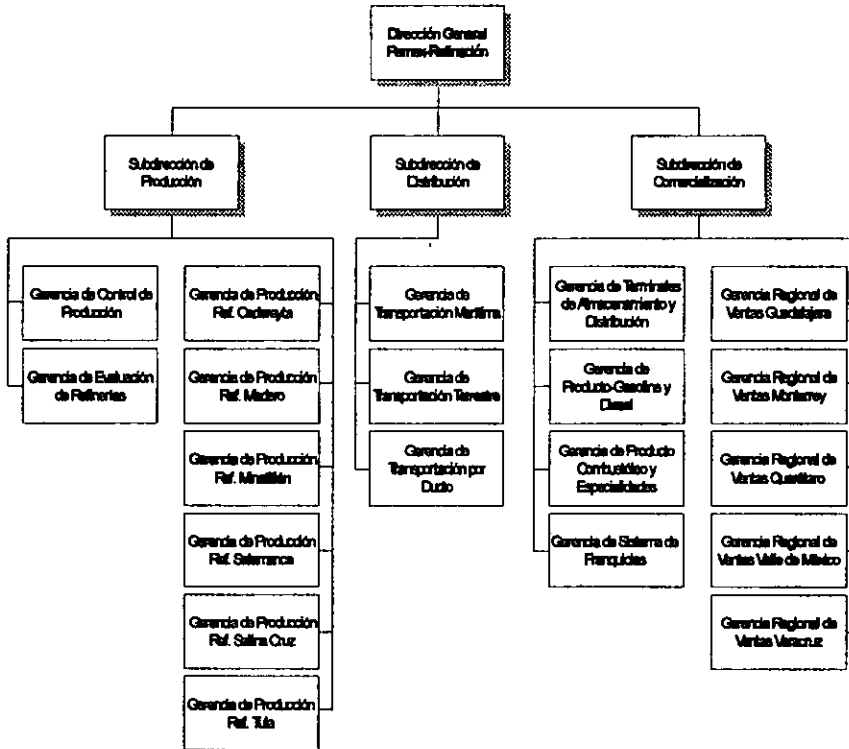


La producción de refinados es distribuida por la subsidiaria durante las 24 horas, tarea que se lleva a cabo por todos los medios de transporte: poliductos, buque tanques, autotanques y carrotanques.

*Pemex-Refinación.*



*Pemex-Refinación (Regional y Local).*





#### 2.1.4. PEMEX-GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA.

*Pemex-Gas y Petroquímica Básica es un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio que tiene entre sus múltiples facultades el procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas. También la empresa podrá celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, convenios y contratos y suscribir títulos de crédito. "Además representa la oportunidad de optimizar procesos productivos y los beneficios derivados de nuestros recursos naturales. Por sus bondades ecológicas, técnicas y de rentabilidad, así como las disponibilidades tecnológicas para su exploración, permiten anticipar que el gas será el energético que más espacio gane en el consumo mundial de los próximos años".<sup>3</sup> Pemex-Gas y Petroquímica Básica, es otra empresa compleja del Grupo Integrado, que se encuentra organizada:*

- *Dirección General.*
- *Gerencia de Seguridad y Protección Ambiental.*
- *Contraloría interna.*

*Estas dos últimas áreas, se encuentran realizando una función de examen y evaluación independiente dentro de la Industria como un servicio de apoyo en todos los ámbitos y niveles de la organización. La autoridad y responsabilidad de la contraloría interna, se encuentra enmarcada en la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y en la Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.*

*Las tendencias mundiales en materia de Protección Ambiental y Seguridad, están obligando a la subsidiaria a adoptar políticas y líneas de acción cada vez más estrictas. Por ello, destaca la asignación de una alta importancia y prioridad a la atención de los asuntos ambientales, de*

---

<sup>3</sup> *Ibídem.*

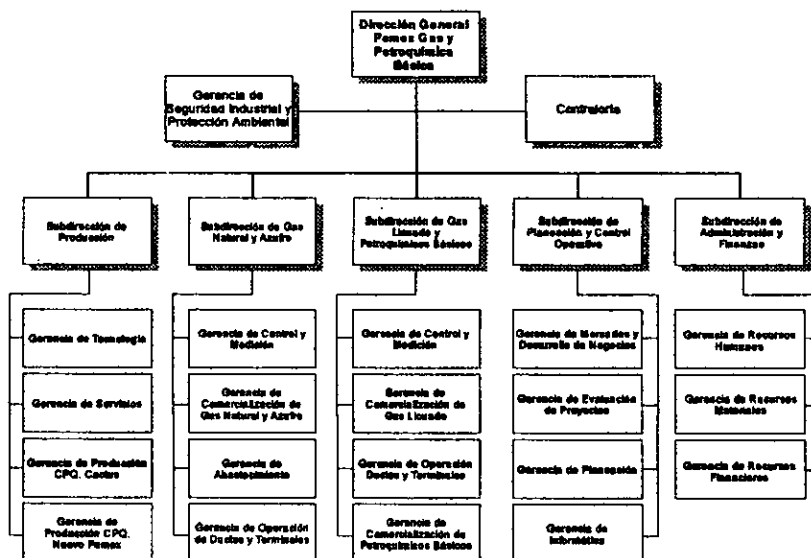
*seguridad industrial y salud del personal, lo que a su vez esta estrechamente vinculado con el desarrollo social de las comunidades, donde impacta la actividad petrolera. Se encuentra conformada de una Subdirección de Producción que se sustenta de una Gerencia de Tecnología, Gerencia de Servicios, Gerencia de Producción CPQ. Cactus, y Gerencia de Producción CPQ. Nuevo Pemex; La Subdirección de Gas Natural y Azufre, se organiza de una Gerencia de Control y Medición, Gerencia de Comercialización de Gas Natural y Azufre, Gerencia de Abastecimiento, y Gerencia de Operación de Ductos y Terminales; La Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos se estructura de una Gerencia de Control y Medición, Gerencia de Comercialización de Gas Licuado, Gerencia de Operación de Ductos y Terminales, y Gerencia de Comercialización de Petroquímicos Básicos; La Subdirección de Planeación y Control Operativo, cuenta con las Gerencias de Mercados y Desarrollo de Negocios, Gerencia de Evaluación de Proyectos, Gerencia de Planeación y Gerencia de Informática.*

*Por último, la Subdirección de Administración y Finanzas se conforma de la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Recursos Materiales y Gerencia de Recursos Financieros. La importancia de esta subsidiaria se atribuye a su capacidad de elaborar volúmenes de sustancias químicas que provienen de materias primas abundantes y de bajo precio. No obstante de que se les incorpora un valor de transformación muy alto, resultan estos productos baratos por su utilidad y costo. Además dicha subsidiaria, tiene a su cargo el manejo exclusivo de los productos petroquímicos que a continuación se enuncian:*

- |                   |                    |   |                     |
|-------------------|--------------------|---|---------------------|
| <i>1- Etano.</i>  | <i>2- Propano.</i> | <i>3- Butanos.</i>                          | <i>4- Pentanos.</i> |
| <i>5- Hexano.</i> | <i>6- Heptano.</i> | <i>7- Materia prima para negro de humo.</i> |                     |
| <i>8- Naftas.</i> |                    |   |                     |

*Los productos antes mencionados sólo podrán ser elaborados por la nación, por conducto de Petróleos Mexicanos o de la respectiva subsidiaria que estudiamos en este apartado, en los que no podrán tener participación de ninguna especie los particulares.*

*Pemex-Gas y Petroquímica Básica.*



### 2.1.5. PEMEX-PETROQUIMICA.

*Pemex-Petroquímica, es un organismo descentralizado de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene como principal actividad dedicarse al proceso industrial de petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica. En otra de sus funciones es el almacenamiento distribución y comercialización de los productos de petroquímica secundaria. "Además obedece a la necesidad de permitir al organismo competir en los mercados nacionales e internacionales en mejores condiciones. Para ello, se facultaría al organismo para invertir, ampliar, capacidades, desinvertir,*

*coinvertir o formar alianzas estratégicas o cadenas productivas a fin de convertirlo en un ente eficiente, rentable y moderno".<sup>4</sup>*

***Pemex-Petroquímica, está estructurada:***

- *Dirección General.*
- *Contraloría.*
- *Gerencia de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.*

*Estas dos últimas, son las encargadas de la revisión, confiabilidad e integridad de la información administrativa, financiera, operacional y de proyectos, y de los medios usados para identificar, medir, clasificar, registrar y reportar dicha información. Las funciones de protección ambiental, seguridad industrial, salud ocupacional y desarrollo social, son considerados prioritarias, por esta razón necesitan atenderse a través de un Plan Integral Estratégico, que requiere de un liderazgo en la materia, recursos financieros de acuerdo a su importancia y el compromiso de alta dirección, así como de una gestión con autoridad funcional dentro de una organización de la subsidiaria.*

*La Subdirección de Operación, está conformada de Gerencias de Operación CPQ., que se encuentran en la Cangrejera, Pajaritos, Morelos, Cosoleacaque y Zona Norte-Centro; La Subdirección de Programación y Servicios Técnicos, esta organizada de una Gerencia de Optimización de Procesos, y Gerencia de Servicios Técnicos e Ingeniería; La Subdirección Comercial, consta de Gerencia de Administración de Ventas y Suministros, Gerencia de Aromáticos y Derivados de Gas Natural, Gerencia de Olefinas y Derivados, y Gerencia de Polímeros; La Subdirección de Planeación, es una área que se estructura de una Gerencia de Planeación Estratégica, y Gerencia de Evaluación de Proyectos; Por último, la Subdirección de Administración y Finanzas, consta de una Gerencia de Recursos Humanos y Organización,*

---

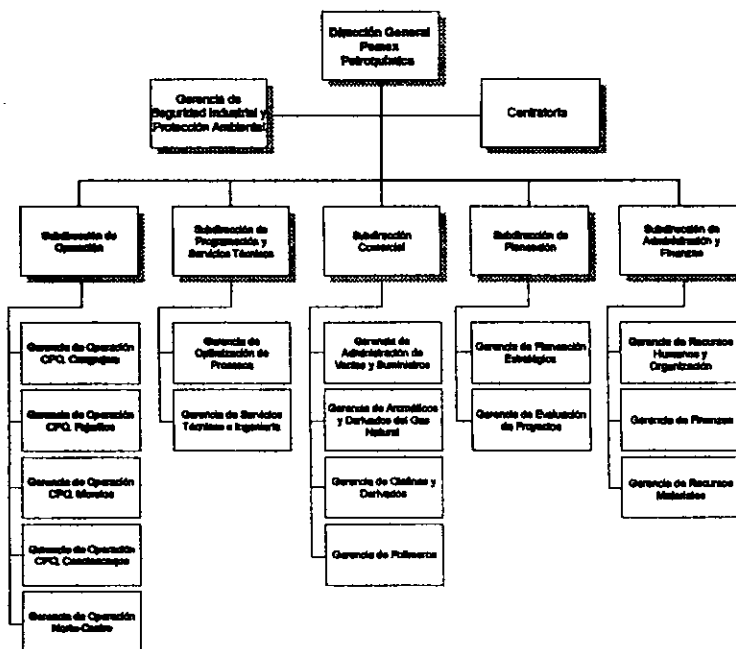
<sup>4</sup> *Petróleos Mexicanos. Marco Jurídico Básico, México 1993, pág. 45*

*Gerencia de Finanzas, y Gerencia de Recursos Materiales. La resolución que clasifica los productos Petroquímicos que se indican, dentro de la Petroquímica secundaria y que es la esencia de esta subsidiaria son los siguientes:*

- 1- Acetileno. 2- Amoniaco. 3- Benceno. 4- Butadieno. 5- Butilenos.  
 6- Etilenos. 7- Metanol. 8- N-Parafinas. 9- Ortóxileno. 10- Paraxileno  
 11- Propileno 12- Tolueno 13- Xilenos.

*Los productos antes mencionados son considerados como petroquímicos secundarios y requerirán de permiso para su elaboración. La Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatal, previa opinión de la Comisión Petroquímica Mexicana, otorgará dichos permisos. Esta resolución es la esencia de la subsidiaria, ya que si no existiera estos productos, o no estuvieran clasificados como secundarios, esta empresa subsidiaria no existiera.*

**Pemex-Petroquímica.**



## 2.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE PEMEX EN SU CONJUNTO.

*En el año 1982 Petróleos Mexicanos se observó un acelerado y desequilibrado crecimiento propiciado y sostenido por el incremento del gasto público mediante el uso de recursos financieros obtenidos de las exportaciones petroleras y el creciente endeudamiento externo. El recientemente nombrado Presidente de la República, Miguel de la Madrid Hurtado, encontró un país con una economía muy deteriorada, que finalmente originó la crisis de la década.*

*"Las principales características de esta crisis eran:*

- *una tasa inflacionaria.*
- *un déficit público sin precedentes, aunado a la carencia de ahorro para financiar la inversión estatal;*
- *una desproporcionada deuda pública y privada cuyo servicio imponía una carga excesiva al presupuesto y a la balanza de pagos y provocaba el desplazamiento de recursos anteriormente destinados a la inversión productiva y a los gastos sociales;*
- *el agotamiento de la reserva internacional, que implicaba una virtual suspensión de pagos;*
- *la duplicación de la tasa de desempleo;*
- *la falta de integración y el debilitamiento de la dinámica de los sectores productivos que colocó al país en crecimiento cero".<sup>5</sup>*

*Esta recesión se vio ahondada aún más, por la concesión de canongias y privilegios a grupos que resultaron antagónicos a los propósitos de eficiencia y productividad en los organismos e instituciones del Ejecutivo Federal; concretamente, los sindicatos que lejos de defender los intereses legítimos de trabajadores, se dedicaron a lucrar en formas diversas, dentro de las que se puede señalar, el tráfico y especulación de plazas y la obstrucción de cualquier medida de mejoramiento y optimización.*

---

<sup>5</sup> RUIZ Massieu, Mario. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas* No. 124. "La administración de la crisis: sus instrumentos jurídicos". México 1990, Facultad de Ciencias Políticas y sociales, pág. 33

*En el primer lustro de la década de los ochenta el precio de los hidrocarburos a nivel internacional se vino a la baja, repercutiendo directamente en la estructura organizacional de la Paraestatal, la cual había sido engrosada considerablemente tomando como base los pronósticos de venta que se auguraban en el contexto de una supuesta etapa de bonanza. En este período el precio del barril de tipo Maya llegó a cotizarse en mayo de 1986 hasta en 9.39 dólares en relación al 4 de enero de 1982 que se cotizó hasta en 26.50 dólares. En tanto el barril de petróleo tipo Istmo se cotizó el 4 de enero de 1982 en 35 dólares en relación a agosto de 1986 que tuvo un precio de 10.65 dólares, esto afectó gravemente al país, por haber dependido totalmente de los ingresos provenientes del hidrocarburo.*

*El sindicato petrolero en este lustro de crisis gastó "...un total de 647,127 millones de pesos generados por obras, vivienda, canasta básica, 2% sobre contratos y pagos diversos..."<sup>6</sup>, lo que generó cada vez más diversos impactos en la economía precaria de Pemex, agravada por un mal funcionamiento que a su vez iba creciendo por la excesiva incorporación de personal. La estructura funcional de personal en Pemex generaba deficiencias, caciquismo, corrupción, gastos, centralismos que mantenían a estructuras sindicales que tenían presencia tanto al interior como al exterior, como grupo de presión, que generó además por estas circunstancias, males indelebles que se trataban de combatir en la administración de esos tiempos. Entre los principales males que generaron las antiguas organizaciones propiciadas por el sindicato y las administraciones anteriores son:*

- 1. Rezago Tecnológico.*
- 2. Contaminación ecológica.*
- 3. Ocupación de los funcionarios en aspectos no propios de sus obligaciones.*
- 4. Presiones abrumadoras a la Paraestatal generadas por la excesiva carga fiscal.*

---

<sup>6</sup> COLMENARES Cesar, Francisco. Pemex: Crisis y Reestructuración. México 1992, Ed. UNAM.

5. *Excesiva concentración de las decisiones en general de la empresa y de la asignación de recursos a sus áreas operativas.*
6. *Falta de reinversión programada, generada por recortes presupuestales, lo que a su vez le permite márgenes muy escasos de maniobra.*
7. *No existía un marco de planeación que definiera el rumbo y estrategia de la empresa.*
8. *Excesivo caos de grupos disidentes, en relación a la toma de decisiones, efectuando los juicios de la Alta Dirección.*
9. *Se efectúan actividades secundarias, no asociadas con los propósitos fundamentales de la empresa.*
10. *Los sistemas y procedimientos adolecían de lentitud y precisión de los ámbitos de competencia de los responsables.*
11. *Las políticas y procedimientos de administración de personal no favorecían la creación de un modelo cultural que acerque a la empresa a los niveles aceptables de competitividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad.*

*El diagnóstico a que se refiere el presente capítulo está sustentado en los principios del Programa Nacional de Modernización del Sector Energético y de la Empresa Pública, que propone atender cinco prioridades fundamentales, que no se vieron favorecidas en anteriores administraciones. Entre los puntos que destacan son:*

- I- *Productividad.*
- II- *Ahorro y uso eficiente de energía.*
- III- *Financiamiento del desarrollo y expansión de la oferta.*
- IV- *Diversificación del desarrollo y expansión de la oferta.*
- V- *Participación en el mercado internacional.*

*El ámbito energético internacional, del cual el petróleo es el principal factor, ha observado transformaciones estructurales de largo alcance. A raíz de la crisis petrolera de la década de los*



setenta y ochenta. Actualmente se impulsan políticas de ahorro de energía y de diversificación de fuentes.

*"La mayor riqueza de nuestros recursos energéticos del país se encuentran en los hidrocarburos, mismos que representan un 90% de la producción de energía primaria y 84.5% de la oferta interna bruta; esta participación ha descendido, ya que en 1982 la producción de energía primaria fue de 92.1% y 85.7% de la oferta interna bruta, pese a que hubo una relativa baja, se considera una excesiva dependencia del producto petrolero".<sup>7</sup> Se requiere llevar adelante cambios de hábitos y procesos de racionalización que permitan romper inercias que sólo responden a rigideces anacrónicas y alcanzar, en consecuencia, esquemas de trabajo más productivos. Sólo así puede entenderse la Modernización del Sector Energético.*

*"En el área de extracción los costos irán en aumento, esto ocasionado por perforaciones más profundas, mayores tirantes de agua. Actualmente se extraen 2.5 millones de barriles diarios de petróleo, el crudo extraído es principalmente de la región de la Sonda de Campeche que aporta alrededor del 72% de la producción nacional... En productos refinados, los precios cubren los costos, si bien para algunos productos el ingreso de Pemex se ve mermado por la carga fiscal. Además, persiste una política sumamente rígida, en la medida en que se conservan precios nacionales únicos; hay necesidad de revisar la estructura de precios relativos, así como el régimen fiscal de los diferentes combustibles que en la actualidad recae primordialmente en la gasolina... En cuanto a la demanda de refinados, se prevén cambios relativamente menores. El combustóleo mantiene una participación en torno al 34% y las gasolinas entre 31 y 32%, en tanto el diesel y el gas L.P. significan alrededor del 14% en cada caso, mientras que otros derivados representan aproximadamente el 6%.. Al tomar en cuenta la capacidad de refinación y la configuración de su carga de crudo, así como la dinámica interna de refinados y el autoconsumo del sector, la*

---

<sup>7</sup> CONFERE. Programa Nacional de Modernización del Sector Energético.

*resultante en el balance de refinados al año 1994 muestra en general un déficit neto, que podrá exceder los 130 millones de barriles diarios, particularmente de combustóleo y gasolinas”.*<sup>8</sup>

*En el marco financiero, Petróleos Mexicanos ha sufrido fuertes crisis económicas ocasionados por la recesión de los energéticos en el mundo. No obstante la petrolización de la economía, Pemex ha logrado mantener una posición superavitaria, enterando crecientes volúmenes de recursos al fisco. “Este superávit habrá que mantenerlo y consolidarlo; lo fundamental es la disposición óptima de sus ingresos propios, entre recursos para gasto interno y para el fisco:*

- *Revisar el régimen fiscal de Pemex, que permita reducir su peso relativo en las finanzas públicas; además, evaluar la conveniencia de mantener el esquema de los “Derechos de Extracción de hidrocarburos”, dependiente del precio internacional del petróleo y el tipo de cambio.*
- *Mantener precios adecuados de los productos que comercializa Pemex...*
- *Evaluar la posibilidad de modificar el régimen fiscal asociado a los precios de los productos de Pemex en el país, redistribuyendo la carga del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS).*

*- Estudiar la conveniencia y factibilidad de conformar mecanismos e instrumentos de inversión que permitan agregar ahorro privado nacional al ahorro público, para contribuir al financiamiento en obras de infraestructura...”*<sup>9</sup>

*Las prioridades del Programa Nacional de Modernización Energética se encuentran en el contribuir de manera decidida a la conservación ecológica y protección del medio ambiente como respuesta a la demanda social. La protección a los elementos ecológicos como el agua, aire, suelo,*

---

<sup>8</sup> *Ibidem.*

<sup>9</sup> *Ibidem.*<sup>8</sup>

*flora y fauna debe ser considerada de manera específica por los nuevos proyectos de inversión del sector energético y también incorporar los avances tecnológicos viables.*

*Este Programa plantea entre otros puntos las siguientes premisas:*

*“Dar prioridad al uso de combustibles de alta calidad en las zonas urbanas...*

- Avanzar a la sustitución de combustibles en el sector industrial y transporte...*
- Alentar una concertación nacional, y a través de la Comisión Nacional para el ahorro de Energía...*
- Promover la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para el uso eficiente de la energía...*
- Alentar las innovaciones tecnológicas de mediano y largo plazo...*
- Fortalecer los sistemas de información ecológica en el Sector Energético...”<sup>10</sup>*

*La voluntad política de cambio ha quedado expresada en el reconocimiento de que la empresa pública debe incrementar su eficiencia a través de varios factores, entre los que podrían mencionarse registros confiables y bases de datos autónomas que permitan evaluar el desempeño de la empresa. Asimismo, se ha considerado necesario enfatizar la función normativa y no operativa de las dependencias globalizadoras y coordinadoras de sector, lo que a su vez contribuirá a otorgar agilidad a la operación Paraestatal, precisar la responsabilidad de los directores y demás niveles de decisión, todas estas condiciones básicas para poder regir e implantar programas orientados a racionalizar y combinar, de mejor forma, los recursos y evaluar objetivamente los resultados. Los procesos de reestructuración llevados al cabo al interior de la Paraestatal a partir de julio de 1992 y hasta de 1994, son resultado de las acciones de modernización, acordes con el modelo económico que se ha decidido adoptar para nuestro país. Destacan las técnicas de organización en la empresa, conocida como corporativismo, que surge*

---

<sup>10</sup> *Ibidem.*

*como un modelo empresarial dentro de la cultura administrativa, con el fin de lograr la máxima organización, dirección y control de un organismo.*

*En Petróleos Mexicanos, a partir de la globalización que vive nuestro país, se ha adoptado el modelo corporativo que se sustenta en dotar de personalidad jurídica a cada uno de sus organismos y de patrimonio propio con el fin de eficientar los niveles de exploración, perforación, explotación, refinación, petroquímica básica y secundaria, y distribución, que forman parte de sus actividades sustantivas dentro del marco organizacional. La complejidad de Pemex obliga que el diagnóstico que se presente, procure retomar un punto de vista del análisis, ya que la empresa está inmersa en cambios profundos dentro de su estructura. En tan sólo cinco años del presente sexenio, la reestructuración se viene dando dentro de un marco de recesión mundial, que nos afecta directamente en nuestra economía y sobre todo en el área de los energéticos, principalmente en el rubro petrolero. Sin embargo, los cambios estructurales no han sido suficientes para satisfacer el proceso de modernización que vive la Paraestatal. La empresa pública Petróleos Mexicanos, cuenta con cuatro organismos subsidiarios que a su vez están comandados por direcciones generales que a continuación se enuncian:*

- 1- Dirección General de Pemex-Exploración y Producción.*
- 2- Dirección General de Pemex-Refinación.*
- 3- Dirección General de Pemex-Gas y Petroquímica Básica.*
- 4- Dirección General de Pemex-Petroquímica.*

*Estos organismos a su vez dependen de la Dirección General de Petróleos Mexicanos, que se constituye en el mando superior del Centro Corporativo, de donde provienen las directrices principales para orientar la operación y funcionamiento de los multitudinarios organismos, que en conjunto constituyen un grupo integrado. Como podemos observar, la creación de estos organismos fue con el fin de lograr alcances fundamentales y específicos en los siguientes rubros:*

a- Organización.

b- Integración.

c- Control.

*Estos tres puntos son fases primordiales del proceso administrativo, los que a su vez se encuentran dentro de un profundo proceso de descentralización geográfica y desconcentración de las unidades de mando de cada dirección, con el objeto de obtener mayores niveles de eficiencia y rentabilidad en las empresas, al acercar las decisiones a los lugares en donde se producen las actividades tecno-industriales, y que en si son los generadores del valor económico. La estructura organizacional de Pemex, como ya se anotó, se conforma dentro de la figura de un Grupo Integrado, con las siguientes características :*

*1-El éxito o fracaso depende de las empresas subsidiarias y del Centro Corporativo en su conjunto.*

*2-La aprobación de planes y estrategias individuales se da al más alto nivel, vigilando la conservación y consistencia del resto de las acciones de planeación.*

*3-Definición central de las directrices estratégicas de conjunto.*

*4-Cobro y reasignación central de todo flujo de efectivo generado por las empresas.*

*5-Evaluación de los directores y del nivel inferior.*

*6-Se tiene como premisa fundamental el logro de rentabilidad, acorde a los esfuerzos de inversión.*

*7-Trabajos de otros de carácter multidisciplinario, en donde prevalezca el logro de objetivos comunes.*

*Los aspectos que se enuncian, ofrecen el marco de orientación para la conformación organizacional e integración de Petróleos Mexicanos y sus organismos subsidiarios. Es por ello, que cada uno de los citados organismos diseño y sometió a consideración de sus correspondientes Consejos de Administración, los proyectos de reorganización que consideraron necesarios, buscando apearse a los principios y propósitos que la nueva reestructuración requirió. Cabe*

resaltar que en la actualidad, *Petróleos Mexicanos* no se encuentra estructurada en base a la antigua estructura monolítica, sino por el contrario, se encuentra dividido en tres formas de organización:

I- Centro Corporativo.

II- Organismos Subsidiarios.

III- Empresas Filiales.

*Las características del organismo subsidiario son:*

- Se crea por decreto presidencial.
- Es una empresa Paraestatal, con patrimonio y personalidad jurídica propia.
- Es propiedad integral del gobierno (patrimonio).
- Las asignaciones presupuestales las proporciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Régimen fiscal especial.
- Transacciones en base a precios de transferencias y sistemas de compensación.
- No existe la figura de quiebra.

*Las características de la Empresa Filial son:*

- Se constituye al amparo de la Ley de Sociedades Mercantiles, ante un notario público y mediante escritura pública.
- Es una empresa de carácter mercantil, por lo que su régimen y operaciones se subordina a las leyes en general (impuesto sobre la renta, IVA, IMSS, INFONAVIT).
- Sus propietarios son los accionistas (en el caso de las filiales de Pemex, la institución posee acciones mayoritarias).
- El capital proporcionado por su accionistas es patrimonio.
- Transacciones en base a precios de mercado.
- Si existe la figura de quiebra.
- Las filiales pueden ser exclusivas a cargo de una actividad específica o no exclusivas con mercado o participación general a otras empresas o instituciones.

*Los organismos que integran a Petróleos Mexicanos tienen responsabilidades con la sociedad, porque deben cumplir con las normas ambientales de seguridad; con el gobierno mediante la transferencia de renta económica, el fortalecimiento de la balanza comercial y el uso eficiente de recursos limitados; con sus trabajadores porque deben darle seguridad en el trabajo, capacitación y desarrollo, y remuneración adecuada, y con sus clientes y proveedores, ya que deben existir relaciones maduras y equitativas, incluyendo además remuneración y pagos competitivos.*

*Las filiales de Petróleos Mexicanos, están compuestas por áreas que formaron parte de la estructura monolítica del Pemex anterior, es decir se configura la nueva personalidad de Pemex filial con las siguientes áreas especializadas:*

- 1- Pemex-Internacional.*
- 2- Pemex-Houston.*
- 3- Pemex-Servicios Médicos.*
- 4- Pemex-Transportes Aéreos.*
- 5- Pemex-Ingeniería en telecomunicaciones.*

*Con la creación de estas empresas filiales, surge un nuevo ciclo en la trayectoria de Pemex, en las cercanías del siglo XXI, en donde la Paraestatal deberá enfrentar diversos y difíciles retos, tales como la escasez de energéticos, la lucha por las concesiones y la pugna por el control de la empresa. Recientemente se llevo a cabo la inauguración de las Refinerías "Miguel Hidalgo", en esa entidad del mismo nombre, en donde el Director General de Petróleos Mexicanos, Francisco Rojas alertó que existen riesgos y presiones principalmente por parte de los estadounidenses, para que la industria petrolera se privatice en un 100%.*

*Por ello consideró el C.P. Francisco Rojas que la "mejor manera de defender a la Paraestatal como empresa pública es evitando la ineficiencia, ineficacia e improductividad; de otra forma obligarían al Estado a poner la explotación del crudo en manos más adecuadas que las suyas... Al igual que en 1938 se repiten las presiones para que México ceda la explotación de sus*

*riquezas petroleras bajo el mismo argumento de que los mexicanos no tenemos capacidad para administrar nuestro crudo\* ... aseveró Rojas al subrayar la necesidad de ser más eficientes, productivos y capaces".<sup>11</sup>*

*"La industria y la propia Pemex se encuentran en la peor de las situaciones posibles, la inmovilidad, pues el equilibrio a que han llegado las fuerzas beligerantes han estancado y sumido*

---

\* Este argumento estadounidense puede ser retomado bajo los principios occidentales que piensan que nuestra cultura, y sobretodo nuestra raza esta psicológicamente imposibilitados para asimilar la técnica, carecemos de voluntad de poderío, no pertenecen a la raza del hombre rapaz. Señala el filósofo mexicano Samuel Ramos en el libro "El Perfil del Hombre y la Cultura en México", que el mexicano no está incapacitado para administrar sus recursos porque nuestra raza está muy bien dotada de inteligencia. En el joven que aún no ha sufrido las deformaciones mentales que la vida produce, esa inteligencia puede moverse sin trabas, y no creo que sea menor a la de cualquiera de las razas superiores, el único punto de vista en México es pensar como mexicanos.

Las ciencias principalmente las administrativas es un valor universal que nosotros debemos de aprender como un conjunto de principios y métodos para la investigación. El conocimiento de México debe ser un conocimiento científico, riguroso, metódico para que no se nos llamen incapaces.

El doctor Samuel Ramos señalaba que para México existe actualmente la amenaza del hombre blanco que, si nos descuidamos, puede conquistar al país con los medios pacíficos de la economía y la técnica tal y como esta sucediendo en la actualidad. En México debemos capacitarnos constantemente para lograr un desarrollo de las ciencias, procurando además una democratización al interior de la empresa y logrando a su vez una elección de personal capacitado proveniente del propio Pemex.

<sup>11</sup> El Financiero 29 de abril de 1994, Sección Económica. "Existen presiones para privatizar..." pág



en la indefinición a muchos de los proyectos vitales para el sector".<sup>12</sup> Del análisis a la conformación orgánico-funcional de los diferentes entes o células orgánicas que integran a *Petróleos Mexicanos*, se puede resumir que en nivel general, los cambios instrumentados, obedecen a las grandes premisas que los impulsaron; sin embargo, existen todavía algunas importantes brechas organizacionales que se desprenden del diagnóstico que se incluye en la presente tesis, mismas que comento en apartados siguientes

### **2.3.PRINCIPALES BRECHAS ORGANIZACIONALES.**

Los principales rezagos organizacionales de las empresas públicas, entre las que se significa *Petróleos Mexicanos*, se ubican dentro de la magnitud de los efectos de las acciones de mejoramiento que no fueron emprendidas para lograr su modernización, a partir de los ordenamientos jurídicos que así lo señalan, contra el estado actual que guardan y que en mucho se debió a la falta de incorporación de tecnologías de punta, a la falta de adopción de esquemas de tipo corporativo o de grupo integrado, que favorecieran la descentralización y la asignación de responsabilidades y fortalezas a órganos que por naturaleza, requieren de la necesaria autonomía de gestión y su control por resultados, entre otros. Existen conceptualizaciones o señalamientos que deben ser elementales en la organización, y que son establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y Programas Nacionales de Modernización del Sector Energético y Empresa Pública, en donde se hace énfasis en el grado eficacia de una organización y, particularmente, en su rentabilidad; además, la evaluación sólo será válida en tanto proporcione información para la toma de decisiones.

El propósito del presente estudio tiene como elemento principal el análisis a factores organizativos, que inciden en la determinación de los resultados finales de la actividad de Pemex, es decir, aquellos que alteren el orden estructural. Es innegable que en una organización como la

---

<sup>12</sup> El Financiero 29 de abril de 1994. Sección Económica. "Definido por el Estado, la participación del sector sector privado en Pemex". pág.36

*que se da en esta Paraestatal, deben ser controlados factores como la estructura, estado técnico, desperdicios, capacidad productiva de los medios y objetos de trabajo, la fluctuación, calificación, composición, tiempo de labor de la fuerza de trabajo, el volumen, innovación, rechazos de producción, entre otros. Es frecuente sin embargo, que sólo se destaque como área crítica al personal y que se utilicen factores que no propician orientación del enfoque de intervención, puesto que son dependientes de variables que se sustraen del análisis. La medición y confrontación de factores como la rotación externa e interna del personal, las quejas, horas de ausentismo, nivel de seguridad salarial, es naturalmente una acción necesaria. Pero no es suficiente si el punto es propiamente la evaluación de gestión. Esos factores sólo indican la presencia de problemas, más no de sus causas, menos discriminada entre las que son imputables a la gerencia misma, a los supervisores y a los trabajadores. Este enfoque, por omisión, propicia así que la estructura organizativa, y con ella la tecnología misma, se conviertan en fuentes de problemas.*

*La evaluación de gestión de una organización es su transformación para la mejora de su rendimiento. La decisión de acoger como medidas de éxito la eficacia y eficiencia, supone orientar la acción para su incremento, tal decisión conlleva a utilizar a los objetivos (reales) y a los costos programados como criterios de valoración de primer nivel. En esta perspectiva, la organización será más exitosa cuando sus resultados se aproximen a aquéllos. Sin embargo, tal éxito no necesariamente da cuenta de su utilidad. Es probable que si se introduce como medida a la efectividad social, las brechas sean mucho mayores que las que reconocemos habitualmente. Es con la modernización de la gestión administrativa de la empresa pública como deben equilibrarse autonomía y coordinación, para lograr mejores niveles de operación y aprovechar más eficazmente su papel como instrumento de la política económica.*

*En virtud de que las insuficiencias financieras, administrativas y técnicas, constituyen un obstáculo a la autonomía de gestión e inducen a una dependencia permanente, deben destacarse los esfuerzos tendientes a racionalizar las funciones estratégicas o de la regulación, con el propósito de dar orden y dirección a los programas, proveer los recursos, así controlar y evaluar*

*los resultados de la gestión pública. La autonomía de gestión tiene que reforzarse; el control de las entidades Paraestatales debe darse mediante una nueva fórmula que les permita alcanzar una independencia razonable, a fin de elevar sus responsabilidades frente al Estado y la sociedad.*

*Las áreas de telecomunicaciones, servicios medios, distribución, comercialización interna, adquisiciones, contratación de servicios, atención médica y almacenamiento, son las que representan mayores rezagos, tanto en términos de infraestructura como de organización; en diversos aspectos persisten esquemas costosos y obsoletos o bien saturados, que en algunos casos constituyen pérdidas para la organización. Para cerrar brechas funcionales se requieren observar entre otras, las siguientes medidas:*

- Incrementar la inversión en ductos para reducir la participación del transporte por ruedas en la distribución de productos refinados; reubicación de terminales y agencias de ventas, alejándolos de sitios densamente poblados; redimensionar la flota petrolera; automatizar los sistemas de medición y facturación; y ampliar la capacidad de almacenamiento.*
- Introducir esquemas de precios de refinados, para promover que los consumidores importantes establezcan sus propios sistemas de distribución y almacenamiento.*
- Fortalecer la práctica de intercambio de productos refinados con el exterior, para abastecer las regiones más alejadas de los centros de producción nacionales, y así reducir los costos de transporte.*

*La función básica de los organismos energéticos es la de satisfacer la demanda al menor gasto posible. El Estado deberá propiciar las condiciones que faciliten la convergencia entre los esfuerzos de las entidades y los objetivos a ellas asignadas en el Plan Nacional y el Programa Sectorial. En este sentido, lo que debe buscarse es racionalizar y hacer congruentes las decisiones de política macroeconómica, de política sectorial y de política de la entidad. Así, se plantean los siguientes cursos de acción:*

- *Restituir a las entidades energéticas su principal responsabilidad: operar como unidades de producción aprovechando adecuadamente sus activos y el mercado al que concurren, con la autonomía necesaria.*
- *Permitir a las instancias globalizadoras un ejercicio tutelar de carácter financiero, en el marco del análisis intersectorial y la determinación de los parámetros de referencias de los equilibrios generales de la economía.*

*Para evaluar la gestión de la administración de cada una de las entidades, será necesario contar con compromisos contractuales entre las partes, cuyo período de vigencia sea consistente con la posibilidad de evaluar resultados en forma correcta. En tales convenios deberán señalarse las hipótesis y premisas, tanto de carácter macroeconómico, como a nivel de la entidad. Tras la utilización del plan normativo y del presupuesto como únicos criterios de valoración, subyace la hipótesis de que cuanto más responden los comportamientos reales a las pautas y criterios preestablecidos, más se maximiza el desempeño del sistema. Esto equivale aproximadamente a admitir que los formuladores detentan los criterios de verdad, que los resultados que se producen sólo pueden ser atribuidos al plan y, por fin, que éste no experimenta ninguna modificación en el proceso de su instrumentación. Tales afirmaciones, y por consiguiente la idea de que los resultados del plan se transforma automáticamente en una contribución directa al desarrollo de sus destinatarios, han sido seriamente rebatidas a luz del conocimiento que actualmente tenemos de la injerencia de los factores políticos en la organización de Pemex, tales como la invasión y el cierre de instalaciones en el Estado de Tabasco; el despido masivo de empleados en zonas petroleras como Ciudad Madero donde se concentra el poder sindical más fuerte en la entidad, las constantes explosiones de ductos y poliductos en zonas como el sector Reforma en Guadalajara Jalisco y en Teapa en Tabasco.*

*La concepción instrumental de la Administración Pública puede resultar altamente inconveniente. Intentar convertir a aquella empresa en un instrumento de las políticas gubernamentales, puede conducir a un centralismo extremo que entraña la necesaria flexibilidad*

*operativa y financiera que requieran los organismos descentralizados y, sobre todo, Pemex, para lograr una administración productiva de sus recursos.*

*La evaluación tiene una importancia singular. Sin embargo, los riesgos de distorsiones son máximos si no se introduce el criterio de efectividad social. Pretender que el desarrollo de la autonomía de la empresa es condición suficiente para su desenvolvimiento es abstraer las contradicciones estructurales que reflejan en su seno. Como hemos advertido, el criterio de la trascendencia obliga a relacionar el plan con sus destinatarios, para definir en la medida de lo posible y de lo necesario. De otra parte, obliga atender las características del modelo organizativo, de modo de desarrollar en la organización la sensibilidad necesaria al medio. Ambas cosas evidentemente implican redefinir tanto las medidas de éxito basadas en la eficacia y eficiencia.*

*"Habitualmente se distingue en tres niveles y tipos de control de gestión: 1) Control de gestión global (o estratégico), que correspondería al nivel de alta dirección; 2) Control de gestión funcional (o logística), al nivel de mandos superiores; y 3) Control de gestión operacional (o táctica), al nivel de los mandos intermedios. En la perspectiva de la definición de un macro sistema se admite que todas estas modalidades de control deben ser recursivas; es decir, cualquiera que sea en cuestión -nacional, sectorial regional o institucional- el modelo integro debe reinscribirse en él. O bien, que deben desagregarse según sea el nivel involucrado (ministerio corporación o institución). Las consecuencias prácticas de cada opción son muy diferentes. Ellas connotan sólo el carácter, sino también la calidad y sentido del control interno. Tras la última subyace la clásica dicotomía entre política y administración, que conduce a exceptuar a la empresa pública al menos del primer tipo de control (estratégico). Esta concepción instrumental de la empresa, además de suscitar juegos de suma negativa entre los distintos sectores, pueden fomentar la irresponsabilidad de la gerencia frente a los resultados y tornar irrelevantes el establecimiento en el interior de la empresa para mejorar sus rendimientos. Si los objetivos de las empresas son definidos por la planificación nacional y directrices ministeriales, y si ella está*

además sometida a controles y decisiones para la determinación de precios, inversión, financiamiento entre otros, sin embargo, hacerla partícipe de tales operaciones, lógicamente la preocupación por los controles institucionales corre el riesgo de convertirse en un puro ejercicio intelectual".<sup>13</sup> Un condicionador estructural en primera instancia de la naturaleza del control institucional, es el excesivo cuidado con que se manejan las relaciones entre Pemex y el gobierno central, en virtud de las actitudes coercitivas e impositivas de este último. La medida en que las autoridades centrales comprendan que una mayor sujeción no equivale a un mejor control, daría los espacios para impulsar el rendimiento de una empresa de carácter público.

El sistema de control interno en Pemex ha generado al interior de la estructura un éxito en la dirección a través del establecimiento de sistemas de presupuestación, contabilidad de costos y analítica e incluso de estadística. Pero se ha olvidado atender el carácter planificador, así como de sistemas organizativos. En *Petróleos Mexicanos*, las brechas organizacionales tienden a ser mayores si se encuentran en una actitud renuente de mantener viejos vicios de las antiguas administraciones, sobre todo en los siguientes puntos fundamentales:

- 1- Falta de constancia de propósito.
- 2- Énfasis en los resultados a corto plazo.
- 3- Evaluación del desempeño.
- 4- Movilidad de la gerencia.
- 5- Manejar al personal de Pemex, basándose únicamente en cifras visibles.

#### **FALTA DE CONSTANCLIA DE PROPÓSITO.**

La antigua estructura monolítica de *Petróleos Mexicanos*, siempre tuvo una característica esencial, que fue la que llevo al fracaso a la empresa en la década de los ochentas fue ocasionado principalmente por falta de creación de planes de largo plazo. No orientar una filosofía de productividad, con base en una misión clara y alcanzable. El factor humano es el vínculo directo

---

<sup>13</sup> CAMPUZANO Paniagua, Gabriel. *Empresas Públicas*, México 1990, Ed. UNAM., pág. 298.

*de la constancia, porque es el motor de la productividad. En donde se debe invertir en mucho de los casos los recursos económicos para la capacitación, equipos y para el mejoramiento del nivel de vida del empleado.*

### **ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS A CORTO PLAZO.**

*En la empresa Paraestatal siempre tuvo como característica los planes a corto plazo, para obtener resultados en breve tiempo, considerando preponderantemente las metas de carácter volumétricas, lo que lleva en muchos de los casos a caer en problemas de recesión; todo esto propiciado por instrumentar planes de esta naturaleza. En Pemex fue un caso muy especial cuando se registró la época de la petrolización de la economía, que impacto directamente en las finanzas mexicanas, en donde proporcionó fuentes de riqueza temporal, ocasionado por el aumento del petróleo crudo. Sin embargo nunca fue previsto la caída de los precios del petróleo, perjudicando severamente a la empresa pública y sobre todo al país. Esa fue una época en donde no existía confianza plena a los planes de largo plazo. En nuestro país siempre existió ese temor a los planes de largo plazo por la carencia de recursos económicos y la incertidumbre del futuro. Es un buen momento para realizar planes de esta magnitud, con un enfoque económico y de rentabilidad, sobretodo si consideramos que todavía poseemos reservas petroleras para 49 años; no debemos cometer errores en éste momento, porque de ello depende nuestro futuro. "Al finalizar 1993, México contó con 64,516 millones de barriles de petróleo crudo equivalente de reservas probadas de hidrocarburos. De éstas cerca del 79 por ciento corresponden a petróleo- aceite y condensados- y el 21 por ciento restante a gas natural... La explotación de estas reservas se encuentra en una fase inicial, como lo indica su vida media que a los ritmos actuales de producción es de 49 años".<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Petróleos Mexicanos. Memoria de Labores 1993. Gerencia de Información y Relaciones Públicas. México 1994. pág 43.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

*Recientemente en la Paraestatal observé que se realizan evaluaciones por desempeño de trabajo, en donde se entrevistaba al empleado y se le preguntaba: ¿Cuales son las actividades que desempeña? ¿Cuánto tiempo en promedio tarda en realizarlo?. Pude observar que este tipo de evaluaciones que se realiza, tiene como característica ser a corto plazo, porque desestimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo y provocan la lentitud en el trabajo en equipo y generan que el personal se enfrente por las mismas recompensas. En un equipo de trabajo es difícil decir quién hizo tal actividad. El resultado es una compañía integrada. La gente trabaja para sí misma no para la empresa.*

*El Doctor Deming\* señala: "las evaluaciones dejan a las personas amargadas, desanimadas, desesperanzadas y, en algunos casos, inclusive deprimidas, incapaces de dar un buen rendimiento durante semanas luego de haber recibido el resultado de la evaluación, incapaces de comprender por qué ellas son inferiores. Esas evaluaciones son injustas, puesto que les atribuyen a las personas que forman parte de un grupo, diferencias que puedan ser causadas exclusivamente por el sistema en el cual se desempeñan".<sup>15</sup>*

### **MOVILIDAD DE LA GERENCIA.**

*En Pemex, es común la movilidad de los niveles gerenciales, lo que genera en mucho de los casos que se apliquen planes de corto y mediano plazo, por lo que es imposible aplicar planes de largo plazo. En Pemex, los empleados han estado expuestos a una sucesión de planes para mejorar. Han visto programas que vienen y van, que a menudo coinciden con el periodo del Ejecutivo Principal o Director General. Un nuevo gerente es un nuevo programa, una nueva*

---

\* Edwards Deming, el genio que revitalizó la industria japonesa, ofrece su revolucionario método para lograr que las empresas se adapten a las nuevas condiciones de competencia mundial.

<sup>15</sup> WALTON, Mary. Cómo administrar con el método de Deming. Colombia 1992, Ed. Norma, pág. 100.



*perspectiva. Una nueva manera de laborar de establecer mejores planes de trabajo que generan retroceso en otros proyectos que se encuentran en operación, generando desorganización en la empresa.*

### **MANEJAR UNA COMPAÑÍA SOLO BASÁNDOSE EN CIFRAS VISIBLES.**

*Los datos que maneja la Paraestatal son muy importantes, pero en realidad no todas esas cifras que se proporcionan son elementales, ya que existen cifras que "no se conocen y no se pueden conocer son incluso más importantes".<sup>16</sup> Entre estas cifras que no se pueden conocer, son por ejemplo, el saber si los empleados están dispuestos a trabajar integralmente en equipo, principalmente en los centros regionales, en donde deba prevalecer la unión entre los miembros de la organización. Es importante señalarlo, ya que son el soporte de la producción petrolera porque una vez teniéndolos bien integrados aumenta considerablemente la producción de barril de petróleo. Otra característica, es que tan eficaz y eficiente son los ejecutivos que se encuentran en la estructura y que tan motivantes son en el desarrollo del trabajo de los empleados, para generar la productividad dentro de Pemex, principalmente en la zonas de extracción del hidrocarburo.*

*Entre otros de los síntomas que contribuyeron a generar las principales brechas organizacionales en Pemex son:*

- 1- Un fuerte crecimiento del nivel de actividad que no ha sido acompañado de la adecuada adaptación de las funciones de apoyo (administrativas, financieras, de sistemas de información), generando cierto desorden y carencias en el control y en la información; además aún persisten esquemas de alta concentración o centralización, que no favorecen la autonomía de gestión de las regiones o lugares a donde se ubica las actividades estrictamente técnico-productivas de la empresa.*

---

<sup>16</sup> Idem. pág. 102.

- 2- *La estructura de organización no ha sido lo suficientemente dinámica para incorporar los cambios cualitativos en el negocio de las empresas y en las demandas del mercado en cuanto a productos, logística y distribución.*
- 3- *Exceso de problemática cotidiana y necesidad de resolver aspectos operativos urgentes que impiden a la dirección de las empresas dedicar tiempo a la planeación estratégica a largo plazo y a la atención de aspectos relevantes que tienen que ver con la conducción de las actividades medulares.*
- 4- *Sistemas de información inadecuados que no proveen a la Dirección de información oportuna, suficiente y confiable que facilite la toma de decisiones.*
- 5- *Recursos humanos poco formados, escasamente motivados y no identificados con los objetivos básicos de la organización.*
- 6- *Carencia de una cultura organizacional que sirva de marco para que los elementos de la organización comprendan la misión de la empresa, en el nuevo contexto económico.*
- 7- *Atención de los recursos organizacionales hacia aspectos secundarios, como son las actividades de apoyo administrativo y de carácter técnico, que provocan la distracción de los ejecutivos de sus actividades medulares.*
- 8- *Inexistencia de programas y acciones que favorezcan la optimización de las operaciones para lograr una mayor eficacia y rentabilidad en los resultados.*
- 9- *Ausencia de planes estratégicos que orienten el rumbo y la dinámica de la operación y el desarrollo de la empresa y sus correspondientes organismos.*
- 10- *Falta de armonía entre los diversos esfuerzos que se realizan en la Paraestatal, para prevenir y mitigar los efectos nocivos al medio ambiente y la seguridad física de las instalaciones y sus trabajadores.*
- 11- *Falta de precisión en los ámbitos de competencia entre los niveles central, regional, y centros de trabajo, lo que no favorece la delimitación de responsabilidades y por consiguiente la adecuada toma de decisiones.*

*12- El Nivel Corporativo de la empresa aún mantiene funciones y recursos que son indispensables en los organismos para consolidar su autonomía de gestión; tal es el caso de la creación de plazas, definiciones de tabuladores salariales, negociaciones sindicales y el manejo de los aspectos de comunicación social y relaciones públicas, entre otras.*

### **CAPITULO III.**

#### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL.**

##### **3.1. PREMISAS PARA ORIENTAR LA NUEVA ORGANIZACIÓN.**

*La metodología que habré de seguir en el presente capítulo será de acuerdo al método de Deming, que se basa en catorce principios pero en esta tesis sólo enunciaremos diez porque se adecua a la estructura que se investiga, y que a continuación se enuncian:*

- “1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.*
- 2. Adoptar la nueva filosofía.*
- 3. Mejorar continuamente el sistema de producción y servicio.*
- 4. Instituir la capacitación.*
- 5. Instituir el liderazgo.*
- 6. Desterrar el temor.*
- 7. Derribar las barreras que haya entre las áreas de asesoría.*
- 8. Eliminar frases comerciales.*
- 9. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento”.<sup>1</sup>*
- 10. Acciones Complementarias para la Reestructuración.*

#### **SER CONSTANTE EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS.**

*Los problemas del presente trabajo tiene que ver con las necesidades inmediatas de la Paraestatal: como mantener la calidad de las operaciones y de los productos petrolíferos; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones públicas; los pronósticos.*

---

<sup>1</sup> WALTON, Mary. Cómo administrar con el método de Deming. Colombia 1992, Ed. Norma, pp.

*El ser constante en Pemex, requiere actitudes proactivas: 1- innovador; 2- investigador con instrucción; 3- mejoramiento continuo de los productos y servicios que presta la Paraestatal; 4- mantenimiento de los equipos mobiliarios y de instalaciones, y nuevas ayudas para la producción.*

• **INNOVACIÓN.**

*En cuanto a la innovación, este se debe dar al interior de la empresa con la producción del petróleo, gasolina, aceites, productos petroquímicos de mejor calidad, todo esto bajo la elaboración de un plan definido de mediano y largo plazo retomando los puntos del Doctor Deming preguntaremos:*

2"-¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo?

-¿Cuál será el método de producción?

-¿Qué gente nueva deberá contratarse?

-¿Qué cambios serán necesarios en el equipo?

-¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente?

-¿Cómo serán capacitados los supervisores?

-¿Cuál será el costo de producción?

-¿Cuál será el costo de mercado? ¿Cuáles serán el costo y los métodos de servicios?"<sup>2</sup>

• **INVESTIGACIÓN E INSTRUCCIÓN.**

*En Petróleos Mexicanos hay una constante investigación de nuevos productos en gasolinas, aceites, instruyendo y motivando constantemente al personal.*

• **MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y DEL SERVICIO.**

*El mejoramiento de los productos que Pemex tiene en el mercado deben ser constantes en beneficio de la sociedad, la ecología y sobretodo de México. Por ello, Pemex para mejorar el servicio y la calidad de sus productos, ha iniciado una reestructuración integral, con lo que se pretende dar, continuidad al mejoramiento de su estructura y a su vez culminar con mejores*

---

<sup>2</sup> Idem. pág. 81

*servicios, buscando hacer extensivo este propósito a través de las concesiones que otorga para ello.*

- **MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, MUEBLES E INSTALACIONES EN AYUDA DE LA PRODUCCIÓN.**

*Con el mantenimiento de instalaciones, equipos y muebles entre otras cosas, Pemex puede mejorar el producto. Además empleando tecnología de punta siendo esta concesionada a empresas que se dedican a las áreas de especialización de Pemex como son exploración y producción, refinación, gas y petroquímica lo que ayudará a reducir en mucho los costos de producción de los productos que tiene en el mercado.*

### **ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA.**

*La calidad debe ser la nueva mística en **Petróleos Mexicanos**. En México se deben introducir los conceptos de la era económica contemporánea, que consisten en la confiabilidad y operación sin contratiempos. Hay nuevos indicadores. Ya no podemos vivir en la organización donde existan errores, defectos, mala calidad, malos materiales, trabajadores temerosos e ignorantes y faltos de propósitos, y compromiso con la empresa y sus objetivos, entrenamiento deficiente o ninguno en absoluto, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos.*

### **MEJORAR CONTINUAMENTE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIOS.**

*El mejoramiento de la producción en Pemex debe mejorar paulatina pero sistemáticamente, en los sistemas de extracción de petróleo crudo, para lograr significativamente un aumento en las reservas potencialmente probadas y una mejor calidad en los procesos producción de hidrocarburos, y únicamente exportar los volúmenes excedentes, con el fin de abastecer prioritariamente el mercado interno. Esto se logrará a partir de un mejor control y evaluación de las áreas operativas, por lo que se deberán integrar equipos de trabajo idóneos en cada área especializada de **Petróleos Mexicanos**, para lograr una excelencia en los sistemas de producción.*

### **INSTITUIR LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.**

*La capacitación en el trabajo debe ser una modalidad permanente al interior de esta empresa pública, porque se requiere constantemente de gente capacitada que se convierta en el soporte del cambio, ya que era muy común en administraciones anteriores que los trabajadores aprenden su trabajo por medio de otros trabajadores que se ven obligados a depender de instrucciones escritas en forma ininteligible.*

### **LIDERAZGO.**

*El liderazgo en el contexto del análisis organizacional se entiende como la función de creación de imagen y una cultura corporativa en una organización, mediante la visión y dirección estratégica de la actividad, la renovación y adaptación constante a las nuevas circunstancias y la representación y promoción del negocio en su conjunto. Lógicamente es una responsabilidad de los niveles más altos de la organización, y en general, es uno de los aspectos comúnmente más descuidados en Pemex, principalmente en los niveles superiores de su estructura.*

### **DESTERRAR EL TEMOR.**

*"La mayor parte de las personas que trabajan, dice el Dr. Deming, especialmente las que ocupan posiciones gerenciales no entienden en que consiste su trabajo, ni lo que está bien o mal. Además, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición".<sup>3</sup>*

*"La pérdida económica a causa del temor es aterradora... La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión, o peor aún, de que la culpen del problema. Además en raras ocasiones se toman para corregir los problemas, que no existe incentivo alguno para ponerlos al descubierto. Y la mayor parte de las veces ni siquiera existe un mecanismo para solucionar los problemas. Sugerir ideas nuevas resulta demasiado arriesgado. La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor, su empleo".<sup>4</sup> Las estructuras*

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

*informales de organización favorecen estilos de liderazgo autocráticos que no permiten la generación de ideas y la crítica a los problemas que se presentan; es decir hay ausencia de criterios para trabajar en grupo, para lograr el máximo aprovechamiento de los conocimientos de los técnicos y administradores. En Pemex existe un régimen tabular en jerárquicas que provocan actitudes negativas en el personal que dichos esquemas formaron parte del pasado; el trabajador toma muy en cuenta los niveles que ostentan los directivos y se observan esquemas de una subordinación extrema, contrarias a lo que debería ser el que existiera actitudes valientes para proponer soluciones, señalar errores, y alternativas de mejoramiento y cambio.*

### ***DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE LAS ÁREAS DE ASESORIA.***

*La anterior estructura monolítica creó áreas sin razón de existencia, que formaban parte de un aparato burocrático que a su vez limitaba las acciones directivas, debido a negligencia por parte del personal funcional, que en mucho de los casos obedecía a tramitación administrativa excesiva, ocasionando la existencia de una gran cantidad de unidades o dependencias. Se requiere por tanto, imprimir en la nueva estructura, verdadero esfuerzo de adelgazamiento y reestructuración.*

### ***ELIMINAR FRASES COMERCIALES.***

*“Los slogans, dice el Dr. Deming con insistencia, nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Generan frustraciones y resentimientos”.<sup>5</sup> Es viable la eliminación de frases comerciales que se utilizan en Pemex, que versa de la siguiente manera: “Pemex, orgullo y fortaleza de México” ó “Pemex comprometidos con la calidad” genera muchos cuestionamientos, ya que esta empresa juega un papel tan importante en la vida económica de nuestro país al proporcionar empleo a 96 mil trabajadores mexicanos.*

*Estos resentimientos que se dan en las frases comerciales de Pemex son generados por la reestructuración que se realizó en el periodo de 1990-1994, en donde prevalecieron liquidaciones*

---

<sup>5</sup> Idem. pág. 84



*e indemnizaciones, que afectaron a muchos empleados que se convirtieron en críticos de la empresa, por las circunstancias antes mencionadas y que posteriormente genere ironía las frases comerciales de "Pemex, orgullo y fortaleza de México" ó "Pemex comprometidos con la calidad" creando en estos ex empleados y personal interno fuertes resentimientos.*

### **ESTABLECER UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACIÓN Y REENTRENAMIENTO.**

*En Petróleos Mexicanos si algo debe reconocerse, es el hecho de que cuenta dentro de su organización con personal de muy alto nivel para en la toma de decisiones; pero esto no es suficiente, porque este personal debe y tiene que estar constantemente en cursos de actualización de nuevas técnicas que se encuentran en boga. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo. En esta empresa, no existen planes sólidos para orientar la capacitación y el desarrollo de su personal. Señala el doctor Deming que "la educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística".<sup>6</sup>*

### **ACCIONES COMPLEMENTARIAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN.**

*Para hacer posibles los objetivos del proceso de reestructuración se requieren una serie de acciones que resultan a su vez fundamentales y que pueden agruparse en los siguientes rubros:*

- *Descentralización de las funciones de apoyo.*
- *Reducción de estratos intermedios de la estructura gerencial.*
- *Racionalización de actividades no fundamentales.*
- *Desarrollo de la infraestructura de sistemas y de gestión gerenciales.*
- *Simplificación estructural.*
- *Fortalecimiento de la capacidad gerencial.*

---

<sup>6</sup> Idem. pág. 92

• **DESCENTRALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE APOYO.**

*Dentro de los objetivos básicos de los organismos subsidiarios creados en julio de 1992, se significan el de dotarlos de autonomía de gestión para que cumplieran eficaz y eficientemente sus objetivos. Con frecuencia, el desempeño de las funciones de apoyo es determinante para el resultado exitoso de un organismo. Por ello la necesidad de descentralizar estas funciones. Y sus respectivos recursos, es imprescindible para acercar las decisiones sobre la utilización de los medios, en los lugares a donde se presentan las operaciones y los problemas, conservándose una presencia a nivel central, para asegurar una congruencia institucional, mediante el establecimiento de lineamientos normativos aplicables y métodos de control consolidados.*

• **REDUCCIÓN DE ESTRATOS INTERMEDIOS.**

*Los organismos operativos deberán eliminar estratos jerárquicos dentro de su estructura gerencial. La eliminación piramidal proporciona genera varios beneficios: en primer lugar genera la reducción de gastos administrativos fijos; en segundo, limita el número de estratos administrativos, se alienta la delegación de autoridad y se fija con mayor precisión la responsabilidad; en tercero, la capacidad de respuesta de la empresa en cambios globalizadores; y orientación estratégica, es más ágil conforme exista un menor número de niveles de supervisión intermedios.*

• **RACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES NO FUNDAMENTALES.**

*Pemex deberá racionalizar sus actividades no primordiales especialmente aquellas que no resultan estrictamente indispensables para el cumplimiento del Mandato Constitucional. Estas actividades no fundamentales generalmente reúnen las siguientes características:*

- a- No están orientadas a maximizar resultados económicos.*
- b- Consisten en múltiples transacciones pequeñas.*
- c- Requieren cambios rápidos frecuentes en los niveles de servicio, precio y calidad.*
- d- No son críticas para la realización de las actividades básicas*

• **DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS GERENCIALES.**

*Maximizar la generación de valor económico supone el establecimiento de sistemas que midan y evalúen de manera rigurosa y continua los resultados económicos en toda industria. Asimismo, para promover la descentralización de las decisiones, Pemex deberá desarrollar esquemas que permitan al cuerpo directivo definir y cuantificar metas de desempeño alcanzables, vigilar su cumplimiento e identificar las responsabilidades de las áreas gerenciales involucradas.*

• **SIMPLIFICACIÓN ESTRUCTURAL.**

*Las iniciativas propuestas, contribuyen a reducir la complejidad de las estructuras organizativas actuales. Este es un requisito indispensable para proceder a simplificar procesos de gestión en la empresa. Conviene distinguir a la simplificación estructural como uno de los lineamientos básicos de la reestructuración de la empresa.*

• **FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL.**

*Petróleos Mexicanos está obligado a adoptar metas ambiciosas de resultados y atraer personal de alta calidad profesional. Su personal de carrera debe tener acceso a programas rigurosos de capacitación técnica y gerencial que apoyen el proceso de transformación de la empresa, por ende, la capacitación y selección del personal de la alta dirección, deberá conducirse bajo esquemas de calidad total; será necesario además motivarlo para que rinda todo su potencial. Para ello Pemex deberá responsabilizar plenamente al personal de mando, en el cumplimiento de las metas y resultados del área que se le haya encomendado.*

*Los rasgos básicos del Nuevo Modelo Organizacional en Pemex los concluimos de la siguiente manera:*

- 1. Importancia del liderazgo: forma parte de un estimulador y orientador de la actividad global, un liderazgo ejercido desde el carisma como forma de dominación legítima, que se sustente en la consideración individual de las personas, la estimulación intelectual y la motivación.*

2. *Diseño horizontal: en relación con los flujos de información y las transacciones, en contraposición de la forma clásica, vertical, departamentalizada y jerárquica. Difícilmente una organización con seis o siete niveles jerárquicos puede ser ágil.*
3. *Cultura organizacional: desarrollando en cada uno de los miembros de la organización pautas de comportamiento y actuación basadas en el constante incremento de la calidad.*
4. *Enfoque creativo e innovador: activando en todos los niveles de organización, filosofía de búsqueda de oportunidades, de mejora y de desarrollo de nuevas ideas.*
5. *Simplificación de la información de Administración: decidiendo con información crítica en forma de cuadro básico de mando y eliminando el papeleo excesivo.*
6. *Administración del personal: fomentando la capacitación, formación, promoción, motivación y desarrollo del personal, basado en el estímulo y el reconocimiento.*

### **3.2. BASES GENERALES EN QUE SE SUSTENTAN LAS PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN MACRO DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.**

*A efecto de definir o proponer las bases que orientarán la nueva conformación orgánico-funcional de Petróleos Mexicanos, es necesario mencionar algunos de los problemas organizacionales que es indispensable abordar:*

- *La estructura organizacional del Centro Corporativo aún conserva funciones susceptibles de desconcentrar y descentralizar, por lo que no se ha consolidado el esquema de autonomía de gestión de los organismos subsidiarios.*

*Se emuncian las principales funciones que están bajo esa situación:*

- *Administración de Recursos Humanos.*
  - *Creación de plazas definitivas.*
  - *Definición de tabuladores de trabajadores.*
  - *Definición de montos de salarios y prestaciones.*

- *Definición de montos de bono e incentivos.*
- *Negociaciones sindicales.*
- *Pago de incentivos.*
- *Administración de Recursos Financieros.*
  - *Negociación y pago de impuestos y derechos fiscales.*
  - *Negociación de financiamiento en general.*
  - *Ministración de fondos.*
  - *Negociación y manejo de seguros.*
  - *Sistemas de compensación de adeudos entre entidades del Gobierno Federal.*
- *Administración de Recursos Materiales.*
  - *Racionalización de activos.*
  - *Administración de servicios generales (intendencia, operación y mantenimiento de edificios, vigilancia, seguridad civil).*
  - *Los esquemas organizacionales de los organismos subsidiarios, obedecen a las formas de estructuración que prevalecieron dentro de la organización monolítica de **Petróleos Mexicanos** (antes de autorizarse la creación de los cuatro organismos subsidiarios), que ocasiona los siguientes inconvenientes:*
    - *El diseño de la organización espejo; ha favorecido que la estructura tenga un énfasis funcional, ocasionando la yuxtaposición de las autoridades de tipo vertical y horizontal.*
    - *No existe una clara y precisa definición de los ámbitos de competencia, responsabilidad y autoridad, entre los estratos de los niveles central, regional y local, que ha impedido la asignación de responsabilidad hacia los centros de trabajo, en donde se producen las operaciones y las decisiones.*
    - *Por tanto, no están precisamente clarificadas las líneas de autoridad entre esos estratos, observándose una marcada piramitación de los estratos jerárquicos, inclusive dentro de los puestos de soporte.*

- *Se observa la existencia en demasía de órganos de apoyo administrativo, con personal en exceso, que se han convertido en instancias que no favorecen la agilidad de los procesos.*
- *Las funciones sustantivas y las de apoyo, coexisten dentro de esquemas jerárquicos similares.*

*En julio de 1992, se esgrimieron como valores o propósitos fundamentales, para fundamentar ante el Congreso de la Unión, la creación de los organismos subsidiarios, los siguientes aspectos de carácter medular:*

- *La misión de los organismos deberán considerar significativamente la maximización del valor económico generado.*
- *Deberá observarse un profundo y exhaustivo proceso de descentralización y desconcentración.*
- *Habrà de realizarse un análisis de fondo, para hacer que la organización se concentrara en las actividades que son esenciales o sustantivas, dentro de los procesos técnico-productivos.*
- *La organización deberá ser lo suficientemente capaz, para incorporar las nuevas habilidades que le resultarán en su nueva fisonomía de agilidad empresarial.*
- *Habrán de establecerse y seguirse los mecanismos e instrumentos para asegurar que se cumplieran las obligaciones que Pemex y sus Organismos Subsidiarios tienen con el Estado, con sus trabajadores y con la sociedad.*

*Al considerar la importancia de estas grandes aspiraciones y contrastarlas con los problemas que aún persisten en el ámbito de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, se reconoce que no obstante los esfuerzos que se han realizado, aún existen brechas o áreas de oportunidad, que en la presente tesis se pretende corregir, a base de las respectivas propuestas de organización.*

*Las subsidiarias, se encuentran ante la necesidad de hacer cambios radicales en su estructura organizativa, para poder aprovechar mejor la experiencia adquirida a lo largo de su historia, con el objeto de transformarse en empresas ágiles, modernas y eficientes, bajo estándares internacionales, en las actividades que le son propias. Esto les permitirá cumplir con su misión de maximizar el valor económico de sus activos y operaciones, en corresponsabilidad con sus propósitos y obligaciones con el gobierno, la sociedad, sus clientes, proveedores y su personal. La estructura propuesta para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, refleja las inquietudes entorno a la nueva orientación, poniendo énfasis en los siguientes puntos:*

- Organización que clarifique y delimite las diferencias funcionales del ámbito central y el ámbito regional y que considere las particularidades de cada unidad de negocio y la de cada área funcional.*
- Organización que concentre el enfoque de las empresas en sus funciones sustantivas.*
- Organización suficientemente cohesionada, fluida y flexible para coordinar o integrar funciones en torno a un objeto común.*
- Organización en donde la planeación operativa se localice en función a la jerarquización de los proyectos de inversión de cada región, congruentes con el plan estratégico establecido por los niveles centrales.*
- Organización que asegure el desarrollo tecnológico integral a lo largo de todo el proceso técnico-productivo.*
- Organización donde los recursos financieros (presupuesto) se asigne a las regiones y éstos los distribuyan funcionalmente de acuerdo a los proyectos específicos aprobados, y que las regiones y centros de trabajo dispongan de la autoridad necesaria para la obtención y asignación de recursos humanos y materiales*
- Organización cuya estructura se diseñe y desarrolle a partir de los generadores ó núcleos de valor económico, que en este caso son los yacimientos petroleros.*

- *Organización en donde la seguridad industrial y protección ambiental, estén involucradas a todo nivel, tanto en las funciones sustantivas como en las de apoyo.*
- *Organización en donde el mando de las acciones de carácter operativo recaiga exclusivamente en las autoridades del ámbito regional.*

*Podemos concluir que los beneficios que se obtendrán de las propuestas y premisas antes enunciadas son:*

- *Permitir que las subsidiarias concentren recursos y talento gerencial en sus actividades sustantivas.*
- *Conservar un mínimo de servicios de técnicos y administrativos, para fines estratégicos, especialmente en lo referente al poder de negociación y a la conservación/desarrollo de habilidades.*
- *Generar un clima competitivo en el mercado nacional e internacional.*
- *Facilitar la agilidad de eficiencia en la prestación de servicios internos de cada subsidiaria, para lograr niveles de rentabilidad y operar adecuadamente conforme a la estructura del grupo integrado.*

### **3.3. ORGANIZACIÓN PROPUESTA.**

*En el presente apartado se muestran los esquemas estructurales que se proponen para incorporar las premisas que he señalado como relevantes para orientar la nueva organización; así mismo, se pretende contribuir a la erradicación de algunos de los problemas que fueron detectados y señalados como brechas de carácter organizacional, en el contenido de esta tesis. Para el efecto, se hace mención específica a lo referente a cada uno de los núcleos organizacionales, que conforman el grupo integrado de *Petróleos Mexicanos*, haciendo énfasis en los cambios de nivel macro y los motivos que los sustentan.*

*La presente tesis esboza elementos viables de propuesta para una organización que sustituya y mejore el esquema que se autorizó en julio de 1992; tales elementos están en relación a las directrices que no se llevaron a cabo, principalmente en lo relativo a conservar*



*una férrea centralización de la organización en muchas de sus funciones. Se consideran además las correspondientes medidas de mejoramiento que se señalan en el capítulo IV, a partir del diagnóstico que ahí se consigna y la atención de las principales brechas organizacionales que fueron detectadas. Los esquemas propuestos, son el resultado de un estudio general de la organización de **Petróleos Mexicanos**, el cual centra su análisis en los principales niveles de su estructura orgánica macro, es decir en los cuadros de sus unidades de mando. Los elementos más importantes de esta propuesta están en relación directa a la búsqueda de objetivos de rentabilidad financiera, que son el sello que identifica los cambios que se suscitan en el presente período (1988-1994).*

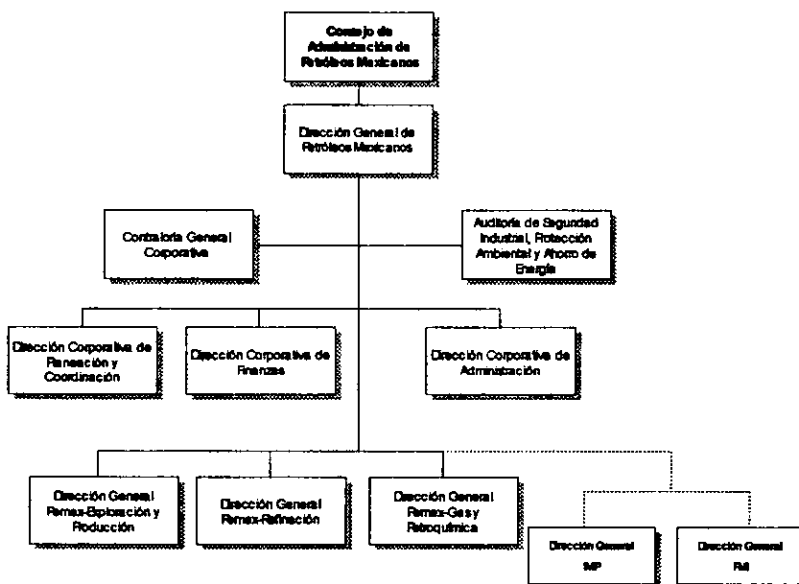
### **3.3.1. CENTRO CORPORATIVO Y SUS FUNCIONES.**

*El cambio de mayor relevancia que resulta viable y conveniente recomendar para el Centro Corporativo de **Petróleos Mexicanos** en su conjunto, se refiere a la fusión de la Unidad de Planeación Estratégica y la Dirección Corporativa de Operaciones, en razón de las siguientes justificaciones de carácter organizacional:*

- *La Dirección Corporativa de Operaciones es la responsable de armonizar los esfuerzos de producción de los organismos subsidiarios, con un enfoque integral; es decir, para lograr un concierto idóneo del proceso básico de la cadena productiva, que va desde la búsqueda, extracción, distribución, exportación, industrialización, hasta la comercialización de los hidrocarburos y sus derivados.*
- *La Unidad de Planeación Estratégica, es la responsable de establecer el marco general de referencia para orientar y amalgamar los planes estratégicos de **Petróleos Mexicanos**, con respecto de los particulares de cada organismo subsidiario.*

*Como podrá observarse, es muy recomendable que ambas funciones se adscriban bajo un mando unificado, para asociar directamente la planeación con la coordinación del proceso básico técnico-productivo, con lo cual se obtiene una correcta armonía de propósitos y se evita la duplicidad de funciones y obviamente el manejo integrado de los aspectos medulares que tienen*

que ver con las funciones y operaciones sustantivas de la organización en general. En el esquema subsiguiente se consigna el organigrama que resultaría para el centro corporativo después de proponer el cambio que señalo, incluyendo en el mismo la estructura actual de *Petróleos Mexicanos*.



### 3.3.2. PEMEX-EXPLORACION Y PRODUCCIÓN.

En la estructura de este organismo, en su nivel central, coexisten dos tipos de órganos: los que tienen una orientación hacia las funciones sustantivas de la organización (*Exploración y Producción*); los asociados con funciones de apoyo (*Perforación y Mantenimiento de Pozos, Servicios Técnicos, Administración y Finanzas*) y, finalmente, las unidades de regulación y control (*Planificación, Contraloría Interna y Auditoría de Seguridad Industrial y Protección Ambiental*). Esta mezcla de participaciones tiene como principales implicaciones, las siguientes:

- La organización muestra una fuerte concentración de todas las decisiones.

- *La organización tiende a ejercerse por líneas funcionales, más que por áreas de responsabilidad.*
- *Estas áreas de responsabilidad deben ser las regiones y distritos, quienes son las generadoras de valor económico. Con la actual organización, existen confusión de los ámbitos de competencia.*
- *En el nivel central, o sede, no es conveniente que existan órganos que direccionen los servicios de carácter técnico (Perforación y Servicios Técnicos), ya que son unidades que sólo deben tener presencia en los lugares donde se presenta la operación ( regiones y distritos).*

*De este análisis se desprende la necesidad de proponer:*

- *La sede debe concentrarse únicamente en los aspectos de carácter estratégico, es decir:*
  - *Planeación.*
  - *Desarrollo tecnológico.*
  - *Evaluación e integración de proyectos de inversión.*
  - *Asignación de recursos.*
  - *Normatividad general.*
  - *Consolidación de información.*
  - *Evaluación de resultados.*
- *Deben desconcentrarse hacia las regiones y centros de trabajo, las funciones de carácter técnico, como lo son la perforación y mantenimiento de pozos y los servicios técnicos.*
- *Es necesario: fortalecer las unidades de regulación y control, para acentuar la necesidad de separar objetivamente los roles del organismo:*
  - *Sede (nivel central).- Estrategia.*
  - *Regiones.- Táctico*
  - *Distritos.- Operativo.*

- *Habr  de darse un especial énfasis al Desarrollo Tecnológico, cuya planeación, monitoreo y difusión, debe desprenderse de la sede, para apoyar a las regiones y distritos, quienes se abocar n exclusivamente a coordinar y operar las actividades e instalaciones orientadas hacia la misión fundamental del organismo: Exploración y Producción.*

*En base en lo expuesto seguidamente se mencionan los cambios de nivel macro que resulto conveniente proponer para el organismo Pemex-Exploración y Producción en su nivel sede.*

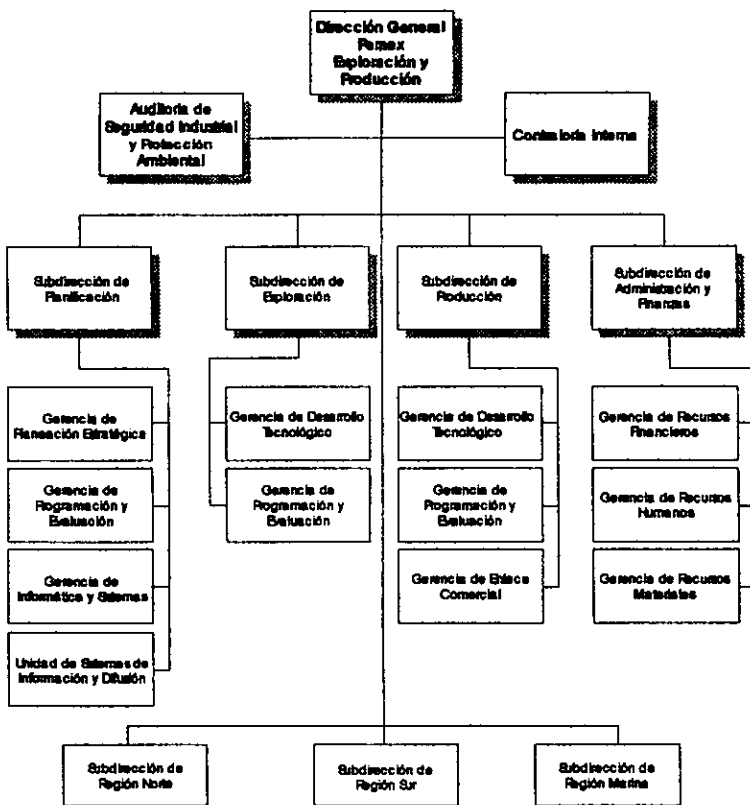
| <i>SITUACIÓN ACTUAL</i>                      | <i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>            |
|--|---------------------------------------|
| <i>-Planificaci n</i>                        | <i>-Planificaci n (1)</i>             |
| <i>-Exploraci n</i>                          | <i>-Exploraci n (2)</i>               |
| <i>-Producci n</i>                           | <i>-Producci n (2)</i>                |
| <i>-Perforaci n y Mantenimiento a pozos.</i> |                                       |
| <i>-Servicios Técnicos.</i>                  |                                       |
| <i>-Administración y Finanzas.</i>           | <i>-Administración y Finanzas (3)</i> |
| <i>-A.S.I.P.A.</i>                           | <i>-A.S.I.P.A. (4)</i>                |
| <i>-Contraloria Interna</i>                  | <i>-Contraloria Interna (5)</i>       |

**Notas aclaratorias:**

- (1) Fortalecer su función con aspectos orientados hacia la planeación de mediano y largo plazos; es decir, estratégica.*
- (2) Deben de establecer los marcos de referencia que apoyen a la Dirección General en la orientación y evaluación de funciones medulares y básicas de la organización: La Exploración y Producción petrolera.*
- (3) Se circunscribe su función a emitir las normas y lineamientos que aseguren la correcta aplicación de los recursos financieros, materiales y humanos; sin embargo, descentraliza y desconcentra todas las funciones operativas de ésta indole, hacer regiones y distritos, para asegurarse de fortalecer la autonomía de gestión de estos.*
- (4) Debe observarse un rol eminentemente normativo y fiscalizador.*
- (5) Habr  de evaluar y controlar desde el punto de vista contable-financiero, las operaciones y resultados del organismo en su conjunto.*

*De considerarse estos cambios, las Regiones y Distritos observan un fortalecimiento funcional, pero su estructura orgánica no debe acusar cambio alguno. En el siguiente organigrama, se muestra la estructura que resulta procedente proponer para el nivel sede de este organismo. No se incluyen los esquemas regional y distritales, por considerarse adecuados, previa descentralización y desconcentración que se señala.*

**Nivel Central:**



### 3.3.3. PEMEX-REFINACION.

*En la conformación de la estructura orgánica de esta subsidiaria, en su nivel central coexisten tres tipos de órganos que tienen funciones de apoyo en la organización: Finanzas y Administración, Proyectos de Desarrollo y Servicios Técnicos; las unidades que tienen a su cargo actividades de regulación y control (Planeación y Evaluación Seguridad Industrial y Protección Ambiental, Coordinación Corporativa, Contraloría y Gerencia de Empresas filiales). En lo referente a las actividades sustantivas, estas se encuentran comprendidas en el nivel regional, a través de la Subdirección de Producción, Distribución y Comercialización. En el nivel central existen deficiencias que impactan en la subsidiaria, mediante los siguientes efectos:*

- *La organización muestra una fuerte concentración de actividades adjetivas que supeditan o sobrepasan en peso específico a las sustantivas.*
- *Las áreas de responsabilidad principal deben ser las áreas regionales y no las centrales.*
- *En la sede, no es conveniente que existan órganos que direccionen los servicios de carácter técnico (servicios técnicos), porque son áreas exclusivas en los lugares de operación.*
- *La centralización, sigue siendo un problema en la toma de decisiones.*

*De este análisis se desprende la necesidad de proponer:*

- *El nivel central debe abocarse en aspectos de carácter estratégico.*
- *Debe desconcentrarse a nivel centro de trabajo la función de Servicios Técnicos.*
- *Habrà de darse una mayor importancia al desarrollo tecnológico, sobre todo en el rubro de la refinación de hidrocarburos, cuya planeación y difusión, debe darse desde las regiones y distritos, quienes se abocaràn a coordinar e innovar por medio del trabajo que realizan.*

*En base en lo expuesto seguidamente se mencionan los cambios macroestructurales que resultan viables proponer, para la subsidiaria Pemex-Refinación en su nivel sede:*

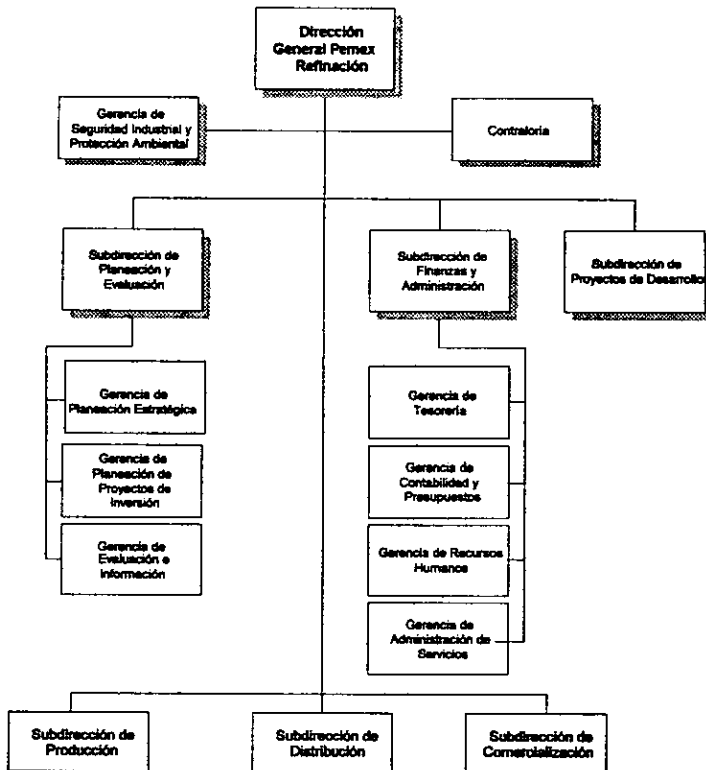
| SITUACIÓN ACTUAL                              | SITUACIÓN PROPUESTA.                        |
|---|---|
| -Planeación y Evaluación.                     | -Planificación y Evaluación. (1)            |
| -Finanzas y Administración.                   | -Finanzas y Administración (2)              |
| -Servicios Técnicos.                          |   |
| -Proyectos de Desarrollo.                     | -Proyectos de Desarrollo. (3)               |
| -Seguridad Industrial y Protección Ambiental. | -Seguridad Industrial y Protección Amb. (4) |
| -Coordinación Corporativa.                    |   |
| -Contraloría.                                 | -Contraloría. (5)                           |
| -Gerencia de Empresas filiales.               |   |

**Notas aclaratorias:**

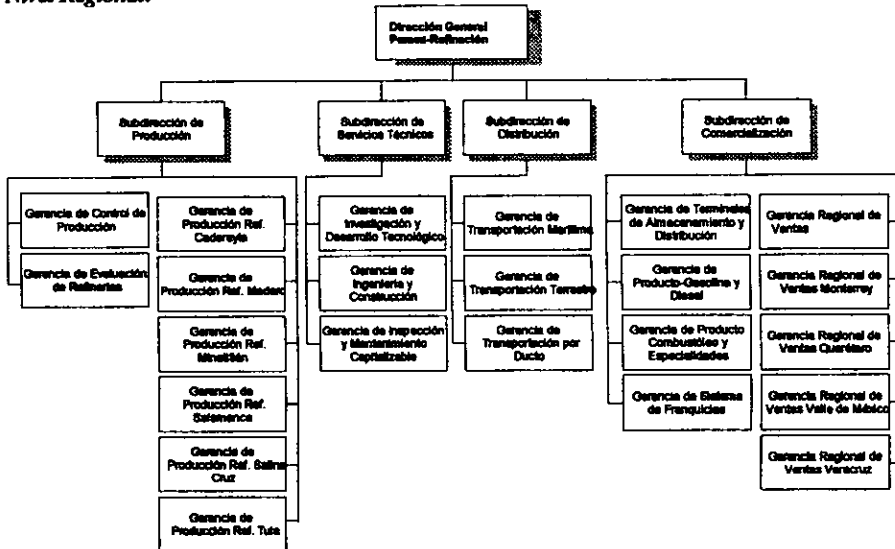
- (1) Fortalecer su función en aspectos vinculados en la planeación de mediano y largo plazo. Definirá además, la dirección estratégica en los márgenes de acción del organismo subsidiario.
- (2) Las funciones se deben reforzar en lo relativo a vigilancia del control del ejercicio presupuestal, dentro de la subsidiaria. Por ello, debe de definir una normatividad operativa de la función de tesorería, reforzando en esta una autonomía de gestión.
- (3) El área de proyectos de desarrollo de Pemex-Refinación, debe trabajar con autonomía de gestión, evitando la distracción de ejecutivos de la Dirección General.
- (4) Debe reglamentarse en materia ecológica, dentro de los rubros de refinación, gas y petroquímica, con el fin de mejorar las condiciones del medio ambiente, y a su vez de los productos que genera.
- (5) Formulará la normatividad interna de Pemex-Refinación; además debe atender las quejas y denuncias de la comunidad cercana a los centros de trabajo para evitar situaciones de abuso del personal que se encuentra transitorio en esas regiones, para procurar la máxima productividad de la empresa.

La Subdirección de Servicios Técnicos, es conveniente desconcentrarla a nivel regional, ya que debe trabajar en los lugares en donde se realiza las actividades técnico-productivas. En el organigrama que se incluye, en la hoja subsiguiente, se podrá observar la propuesta que resulta viable instrumentar, en los niveles central y regional.

*Nivel Central:*





**Nivel Regional:****3.3.4. PEMEX-GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA.**

*En la estructura de este organismo, coexisten tres tipos de funciones: los que tienen una orientación hacia las funciones sustantivas de la organización (Producción, Gas Natural y Azufre, Gas licuado y Petroquímicos Básicos) los asociados con funciones de apoyo (Administración y Finanzas), y las de regulación y control (Planeación y Control operativo).*

*La conjunción de actividades de esta estructura organizacional, tiene como principal implicación la siguiente:*

- *Excesiva centralización en la toma de decisiones.*
- *No existe una clara diferencia organizacional entre los ámbitos de la sede y el nivel regional.*
- *En nivel central, o sede, no es conveniente que existan órganos que direccionen los servicios técnicos, sino por el contrario, deben tener presencia exclusivamente en los lugares de operación, mediante una nueva estructura que se propone en el siguiente organigrama.*

- *Debe existir flexibilidad para lograr las metas, es decir enfocar la organización a ser lo suficientemente flexible, para responder a la evolución de la cultura organizacional dentro de la subsidiaria estableciendo como premisa básica la maximización del valor económico.*
- *Lograr la alta visibilidad, que significa cumplir con el compromiso de metas y programas para incrementar la aspiración de la organización y sus objetivos.*

*De este análisis es necesario proponer:*

- *La fusión de la presente subsidiaria con Pemex-Petroquímica.*
- *Cumplir en forma responsable con las obligaciones de la subsidiaria.*
- *Delegar autoridad y dotar de plena autonomía de gestión a Pemex-Gas y Petroquímica Básica.*
- *Diferenciar en la estructura, el nivel central y regional, incluyendo la fusión de Pemex-Petroquímica.*
- *Generar un desarrollo de sistemas de apoyo:*
  - *Servicios técnicos.*
  - *Sistemas de información comercial.*
    - *Planeación estratégica.*
    - *Representatividad de cada Subdirección y gerencia.*

*En lo anteriormente expuesto, menciono a continuación los cambios de nivel macro-estructural que resultan viable proponer para el organismo subsidiario Pemex-Gas y Petroquímica Básica:*

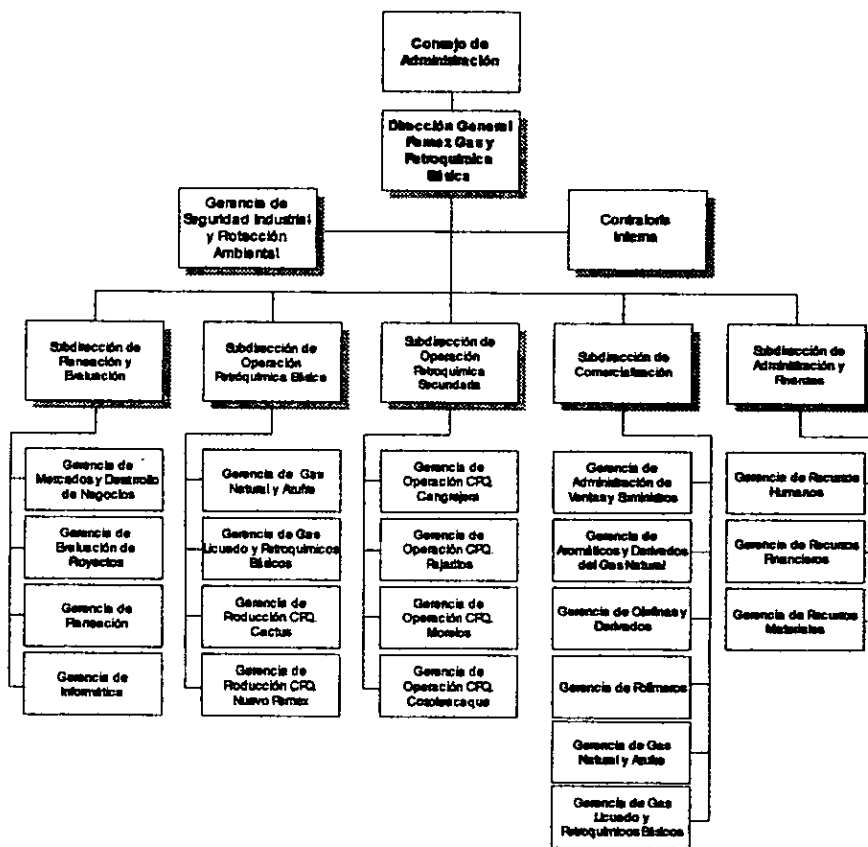
| <b>SITUACIÓN ACTUAL.</b>                      | <b>SITUACIÓN PROPUESTA.</b>                      |
|---|--|
| -Producción.                                  | -Planeación y Evaluación (1)                     |
| -Gas natural y azufre.                        |  |
| -Gas licuado y Petroquímicos Básicos.         |  |
|   | -Operación Petroquímica básica (2)               |
|   | -Operación Petroquímica Secundaria (2)           |
| -Planeación y control operativo.              | -Comercialización (3)                            |
| -Administración y Finanzas.                   | -Administración y finanzas. (4)                  |
| -Seguridad Industrial y Protección Ambiental. | -Seguridad Industrial y Protección Ambiental (5) |
| -Contraloría.                                 | -Contraloría interna. (6)                        |

**Notas aclaratorias:**

- (1) La planeación y evaluación, debe encontrarse en la sede, mediante la planificación de proyectos a mediano y largo plazo, para el desarrollo estratégico de la misma subsidiaria.
- (2) La Subdirección de Operaciones y Petroquímica Básica y Subdirección de Operación de Petroquímica Secundaria, debe surgir de la fusión entre las dos subsidiarias (Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica), y debe tener su desarrollo en ámbito regional con autodeterminación propia.
- (3) Sin duda esta subdirección de comercialización, es otro ámbito sustantivo del proceso productivo de Pemex, que debe haber estado integrado en esta subsidiaria de gas y petroquímica básica, con el fin de eficientar la reforma estructural establecida en julio de 1992.
- (4) Debe dedicarse a administrar los servicios y recursos mediante una política plena de austeridad, con el fin de racionalizar los recursos, utilizando exclusivamente los necesarios.
- (5) Debe ser más exigente en el cuidado ecológico, ya que ha sido insuficiente el control en este rubro, por lo que las zonas de producción de petroquímica básica, han sufrido fuertes problemas de contaminación, generado por la explotación del hidrocarburo.
- (6) La contraloría deberá intensificar su trabajo en materia ecológica, pese a haber sido buen fiscalizador en materia contable-financiera, ha distraído dicho ámbito.

Al tomar en cuenta estos cambios, se deben observar un fortalecimiento funcional. A continuación se presenta el organigrama propuesto para los niveles de sede y región, que resulta de la fusión de las subsidiarias Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica.

Nivel Central y Regional:



### 3.3.5. PEMEX-PETROQUIMICA.

*En la conformación de esta estructura existen dos tipos de órganos que tienen funciones sustantivas en la organización: Operación y Comercialización; las asociadas con funciones de apoyo (Programación de Servicios Técnicos, Planeación, Administración y Finanzas); y, por último, las unidades que tienen a su cargo actividades de regulación y control (Seguridad Industrial y Protección ambiental y Contraloría).*

*Esta conjunción de actividades, genera como principal implicación las siguientes:*

- *No debió crearse la Dirección de Pemex-Petroquímica, se debió incluir en la Dirección de Pemex-Gas y Petroquímica Básica.*
- *La organización muestra una confusión entre la organización central y regional.*
- *La concentración de actividades limita la autonomía de gestión, ya que existe una fuerte retención de autoridad por medio del centralismo.*
- *No debe existir en esta empresa una subdirección compleja de servicios técnicos.*
- *Las gerencias no aportan cambios organizacionales ni funcionales.*
- *Las subdirecciones se limitan a presentar proyectos de desarrollo a la Dirección General.*
- *La Dirección General atiende problemas en forma sustancial de operación que estratégicos.*

*Del anterior análisis se desprende la necesidad de proponer:*

- *La desaparición de Pemex-Petroquímica, fusionándose con Pemex-Gas y Petroquímica Básica.*
- *La nueva dirección debe llamarse Pemex-Gas y Petroquímica.*
- *Debe dividirse en el nivel central y regional.*
- *Debe de cambiar la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, en su artículo 3; fracciones III y IV.*

- *La fusión de las empresas subsidiarias, se deben llevar a cabo conforme lo marca la Ley Federal de Entidades Paraestatales en su artículo 25; fracción V; y Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales en su artículo 6 y 10.*

*El organigrama propuesto se encuentra incluido respectivamente en el esquema de Pemex-Gas y Petroquímica Básica, que se consignó en el apartado anterior.*

## C O N C L U S I O N E S.

*El desarrollo de la presente tesis me permitió incursionar en los aspectos técnicos y operativos de Pemex. Además, me fue posible conocer diversos problemas que enfrenta la paraestatal en muy diversos aspectos, empleando los conocimientos adquiridos a través de la especialidad profesional (Ciencias Políticas y Administración Pública), cubriéndose las expectativas que me fijé al realizar este trabajo. Tengo la firme esperanza que algunos de los reconocimientos que propongo en el contenido del presente trabajo puedan utilizarse como apoyo a las decisiones y acciones de mejoramiento que esta importante paraestatal realiza en el marco general de su modernización. Sin embargo, también estoy cierto de que la complejidad, dispersión e importancia de las operaciones de esta empresa, seguramente ocuparán volúmenes muy extensos para estudiar, analizar y proponer medidas de carácter específico que coadyuven aún más a erradicar la gran variedad de problemas que vislumbran en su operación y mantenimiento, y que el presente trabajo por su contenido y alcance no podía abarcar. Por ello, se muestran las principales brechas de carácter organizacional que se encontrarán después del diagnóstico, y una aportación honesta para contribuir a su erradicación.*

*El marco jurídico, es una de las principales brechas en orden funcional y organizacional, porque tiene a la empresa sujeta a leyes y reglamentos que impiden el desarrollo eficaz y eficiente de la empresa, ya que es prácticamente imposible trabajar con una reglamentación de tan grandes magnitudes. Por ello se debe hacer una legislación acorde a la estructura de la empresa. Los principios constitucionales son la parte medular de un conjunto de directrices a seguir, que deben ser acatadas conforme al Estado de Derecho, con el fin de mantener el control de los recursos estratégicos que señala el artículo 28, párrafo IV. Estos principios deben mantenerse como tales, porque forman parte de la riqueza de nuestro país.*

*La legislación del sector energético en el rubro petrolero debe definirse principalmente en la Ley Reglamentaria del artículo 27 y el reglamento respectivo, esto en virtud de definir los ámbitos de competencia que abarca la industria petrolera, ya que existen ciertas diferencias entre*

*la Ley Reglamentaria y el Reglamento de dicha ley. En el rubro petrolero existen contrapesos políticos que limitan su autonomía de gestión, esto en relación a los artículos 73, 90 y 93, donde existe una influencia por parte del Poder Legislativo y Poder Ejecutivo, el primero en virtud de legislar sobre hidrocarburos, en tanto el segundo mantiene el control en la designación de los Directores de Pemex y Organismos Subsidiarios, generando con esto, retrocesos en la instrumentación de planes de largo plazo, ocasionados por los cambios sexenales.*

*El artículo 134 constitucional ofrece garantías al ámbito paraestatal mediante la licitación pública, porque permite contratar a proveedores, obteniendo de estos una buena prestación de servicios. La licitación pública, podemos concluir, es la participación de un grupo de personas en un acto público que atiende convocatorias públicas en donde ofrecen bienes o servicios en las mejores condiciones y precios más competitivos, a fin de ser elegidos por la parte convocante para la adjudicación de pedidos o contratos en virtud de bienes o servicios que se solicitan. Cada empleado del área de recursos materiales de Pemex, será el responsable que se lleven a cabo estas bases, a fin de hacerlo de la manera más transparente, con el fin de evitar los actos de corrupción que se dan en la Administración Pública descentralizada.*

*La Ley Federal de Entidades Paraestatales es la esencia de la empresa pública, porque es el marco jurídico que reglamenta su existencia en relación a los artículos 1 y 3 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Las características generales para ser una empresa paraestatal se finca en la creación de una constitución jurídica propia, conformado por un Consejo de Administración, una Dirección General y una Contraloría Interna. Además, debe estar sujeta mediante acuerdos y planes establecidos con la coordinadora de sector, permitiendo gozar de una autodeterminación propia.*

*Los órganos de gobierno en las empresas públicas tienen entre sus múltiples tareas establecer programas sectoriales, con el fin de obtener productividad, comercialización, utilidades, investigación y tecnología.*



*Los directores generales del sector descentralizado tienen como múltiples funciones administrar y representar a la organización; formular programas y mejores métodos de la institución; recabar información; establecer planes para seguir mejores metas para la paraestatal; suscriben contratos colectivos e individuales; prestan periódicamente al órgano de gobierno el ejercicio de ingresos y egresos de la federación. El director general de Pemex es designado por el Poder Ejecutivo, ejerce funciones de mando, fija las normas de la organización, administración y funcionamiento, en caso de ausencias temporales serán sustituidos por los subdirectores de las subsidiarias, que serán designados por el Ejecutivo Federal, que podrán asistir a las sesiones del Consejo de Administración, pero sin derecho a voto.*

*El Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales es una legislación cuyo propósito es señalar la constitución, extinción, fusión y liquidación de las entidades paraestatales. Además, regula la operación, vigila y evalúa el desarrollo de las empresas paraestatales, con el fin de tener un mayor desempeño eficaz y eficiente de las instituciones públicas, principalmente las del sector estratégico.*

*El Programa del Sector Energético es una derivación del Plan Nacional de Desarrollo, porque permiten políticas congruentes para el desarrollo productivo de las empresas públicas vinculadas con el sector energético, con el único fin de lograr la máxima rentabilidad financiera. Para ello, el decreto de la empresa pública que establece la creación de Comités Mixtos de Productividad, orientados a lograr la máxima rentabilidad financiera. Sin embargo, requerirán de Administradores Públicos altamente calificados, mejor preparados y seleccionados con capacidad ejecutiva y compromiso público, con el objetivo de dirigir y administrar el recurso estratégico de nuestra empresa.*

*El objetivo fundamental del Programa de la Empresa Pública se orienta al mediano plazo, es decir un sexenio, por lo se deben instrumentar planes de largo plazo, con el objetivo de obtener una buena planificación de nuestros recursos. Dicho decreto trajo como consecuencia la reforma estructural de Petróleos Mexicanos en julio de 1992, porque permitió la modernización de dicha*

*empresa, a través del redimensionamiento de su magnitud, estructura y funcionamiento, así como de su entorno normativo y operativo.*

*El Programa de Modernización del Sector Energético, es fundamental para el desarrollo de Pemex, toda vez que incluye el detalle programático indispensable para fijar la estrategia y el rumbo básico en el que se da la modernización del sector, mediante Programas Institucionales que las empresas públicas se le encomienda para lograr la productividad del sector. En términos generales el programa del Sector Energético persigue buscar objetivos, con el fin de garantizar la suficiencia energética, fortaleciendo la vinculación de dicho sector con la economía, la sociedad y la protección del medio ambiente, estableciendo rangos de integración cada vez más eficientes y modernos.*

*El dominio de las empresas estatales queda manifiesto una vez más en la clasificación anual de compañías líderes de la industria petrolera mundial que publica la revista Oil and Gas Journal. Petróleos Mexicanos conserva el sexto lugar como empresa productora en el mundo y el octavo lugar en reservas. Otra fuente especializada, Petroleum Intelligence Weekly, clasifica a Pemex como la quinta empresa petrolera integrada en el mundo, con base en cifras de producción, reservas, refinación y activos. Sin embargo, el cambio estructural instrumentado en la empresa creó dos empresas un Pemex público y un Pemex filial.*

*El Pemex público, es en síntesis el que se conforma del Centro Corporativo y Organismos subsidiarios, que forman parte de un grupo integrado, bajo las características de poseer personalidad jurídica y patrimonio propio. Además, es propiedad integral del gobierno, con régimen fiscal especial y con asignaciones presupuestales que otorga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*El Pemex filial es en conclusión empresas organizadas bajo el mando del capital público y privado; sus propietarios son los accionistas, dueños de los bonos emitidos por la Secretaría de Hacienda siendo Pemex la empresa mayoritaria de las acciones. Las transacciones que realizan dichos organismos filiales son en base a los precios del mercado.*

*El proyecto de reestructuración planteado el 22 de julio de 1992, responde a tres directrices básicas: a.- Mantener la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos; b.- Modernizar la estructura organizativa de Pemex, bajo una conducción estratégica central propia de empresas petroleras integradas; c.- Reglamentación del Marco Jurídico en Materia de hidrocarburos.*

*La hipótesis del trabajo cumple con sus expectativas fijadas porque demuestra dos ventajas importantes en La Reestructuración Orgánica de Pemex:*

- a) Permite establecer fronteras eficientes entre los organismos creando así las condiciones para negociar precios de cada uno de los flujos de productos y servicios que poseen de un organismo a otro.*
- b) Se hará la delegación de autoridad a centros de beneficios, siendo éstos responsables por sus resultados.*

*Las metas de la hipótesis cumple ampliamente su cometido en la tesis de desarrollo porque permite lograr la modernización económica que demanda el sector energético, mediante la descentralización de decisiones y desconcentración geográfica de la actividad para propiciar un mejor uso de los recursos nacionales, procurando adoptar, profundizar y generalizar el objetivo fundamental de maximización del valor económico a largo plazo. Una de las grandes ventajas del nuevo modelo propuesto se encuentra en la estructura horizontal de la toma de decisiones influenciado además por una férrea descentralización y desconcentración. En Pemex se están realizando verdaderos esfuerzos no es posible cambiar una estructura centralizada de 54 años. La decisión de transformar a la empresa en un corporativo y organismos subsidiarios es una buena medida para acertar en ámbitos perfectamente delimitados y poder medir los resultados financieros con mejor facilidad. Petróleos Mexicanos es un empresa pública que debe sujetarse a objetivos que son preponderantemente económicos y en consecuencia está sujeta a criterios de rentabilidad financiera mismos que deben regirse de acuerdo a la competencia mundial tomando en cuenta los principios establecidos en el análisis del presente trabajo.*

*La Reestructuración de Petróleos Mexicanos constituye una premisa fundamental en la modernización del Estado Mexicano porque establece, reorienta y canaliza los recursos públicos a las áreas del sector estratégico trayendo ventajas importantes como son la agilización de procesos organizacionales a través de la creación de cuatro organismos subsidiarios cada uno personalidad jurídica propia y patrimonio propios; además de que se descentralizan responsabilidades y decisiones; se reducen costos; se reorganiza la estructura laboral; se controlan a los grupos de presión; se incorporan nuevas reservas de hidrocarburos y gas natural; se amplía la fortaleza financiera y se pone especial énfasis al problema de la contaminación cerrando centros anticológicos. Una de las grandes desventajas es sin duda el debilitamiento de la soberanía nacional toda vez que el recurso petrolero es un sector que nos fue refrendado por el general Lázaro Cárdenas el 18 de marzo de 1938 en el que se establece y se hace valer la autoridad constitucional sobre el hidrocarburo bajo la consigna de que es un área exclusiva de la nación. El debilitamiento del gobierno mexicano surge por la concesión manipulada de otorgar permisos para explotar la petroquímica secundaria a particulares y sobre todo la venta de los Complejos Petroquímicos a empresas extranjeras.*

*La reducción de costos en el replantamiento de la estructura laboral no reduce ni aumenta el precio del petróleo toda vez que debe sujetarse a los precios internacionales que impone el mercado al hidrocarburo, por otra parte la tesis propuesta no genera un alza en la producción del energético sólo agiliza y optimiza los procesos en la toma de decisiones y reduciría costos por errores técnicos derivados por la compra de maquinaria.*

*La Reforma Administrativa del Estado en Pemex se logra a partir del redimensionamiento de las entidades, además de dar un mayor espacio de participación a los sectores social y privado, con el fin de obtener mejor rentabilidad en la empresa. Podemos sintetizar que las actividades fundamentales del Centro Corporativo de Petróleos Mexicanos es evaluar de manera rigurosa y permanente el valor económico de los productos que comercializa la empresa. También,*

*desincorpora activos no estratégicos, adquiere las mercancías y servicios correspondientes en el mercado.*

*La estructura propuesta, refleja una desconcentración de las unidades de mando del Centro Corporativo y Organismos Subsidiarios, eliminando la organización vertical clásica y departamentalizada, fortaleciendo la autonomía de gestión. La desaparición de Pemex-Petroquímica debe ser inminente en la conformación organizacional de Petróleos Mexicanos, porque permitirá un mejor control por medio de Pemex-Gas y Petroquímica Básica, estableciendo una organización horizontal.*

*Las premisas que orientan la nueva organización es una respuesta viable a los problemas estructurales y funcionales que tiene la empresa, para el mejor desarrollo productivo de la paraestatal, con el fin de seguir directrices que son establecidas a partir del Plan Nacional de Desarrollo. El diagnóstico presentado en el capítulo IV, forma parte de la metodología de investigación instrumentada con el fin de presentar brechas de carácter organizacional, precisando a nivel general los problemas que adolece la estructura de Petróleos Mexicanos.*

*Los métodos instrumentados fueron básicos en el proceso de la investigación. Sin embargo fueron dos los que destacan en el presente del trabajo: 1-El proceso administrativo en su fase mecánica, dentro del marco organizacional, cumpliendo cabalmente en el orden científico-metodológico del presente análisis; 2-El Método de Deming que si fue aplicable para el caso de la paraestatal toda vez que me permitió la utilización equilibrada de los recursos organizacionales con que cuenta Petróleos Mexicanos ya que dicho método fue un gran auxiliar en la propuesta que se expone contribuyendo con nuevas funciones jerárquicas mismas que dependerán de la magnitud de los recursos con los que cuenta dicha Institución mediante su conformación logística.*

*La organización, por ser el elemento final de la fase mecánica, al igual que la previsión y la planeación. Siendo esta fase organizacional la más importante del proceso administrativo, junto con las ya mencionadas, debido a que forman parte de la primera representación teórica y científica, mediante la previa aplicación de planes establecidos. Por lo tanto la organización, se*

*define como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, financieros y humanos de una Empresa o Institución, con el fin de lograr su máxima eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.*

*La Reestructuración Orgánica de Petróleos Mexicanos es la conformación que corresponde a la mecánica administrativa, definiendo en cada organigrama propuesto las funciones, jerarquías y actividades. Cuando la organización en la fase teórica esta terminada, lo más conveniente es integrar, dirigir y controlar por medio de la dinámica administrativa. La estructura propone en forma directa la descentralización de las funciones de apoyo que tiene como objetivo dotar de autonomía a los organismos, para tener mejores funciones en el apoyo que otorga y lograr resultados exitosos.*

*Los Proyectos y Construcción de obras, adquisiciones que realice Pemex a través del Centro Corporativo y Organismos Subsidiarios será descentralizada a cada organismo, en donde contarán con una área de Finanzas que se estructura en la regiones de producción primaria en base a su propia función financiera, responsable de la integración y seguimiento del presupuesto, contabilidad y será congruente con otros organismos para las auditorías.*

*La reducción de estratos intermedios en Pemex, debe eliminar estratos jerárquicos de su estructura gerencial. Para ello, existen varios beneficios de esta posible reducción de niveles. En primer término elimina la propensión a establecer en el centro administrativo una estructura de supervisión paralela, es decir elimina a la organización espejo, evitando duplicar las estructuras operativas en el campo de operación. Esto permitirá reducir costos administrativos fijos. En segundo lugar, al limitar el número de estratos intermedios que alienta la delegación de autoridad y responsabilidad. En tercer lugar, la capacidad de respuesta de la empresa a cambios en el entorno, y en la orientación estratégica.*

ANEXO I

DECRETO EXPROPIATORIO

*Decreto que expropia a favor del patrimonio de la Nación los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a las compañías petroleras que se negaron a acatar el laudo del 18 de diciembre de 1937, del Grupo Número 7 de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.*

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

*Lázaro Cárdenas, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en uso de las facultades que al Ejecutivo Federal concede la Ley de Expropiación vigente, y*

CONSIDERANDO

*Que es del dominio público que las empresas petroleras que operan en el país y que fueron condenadas a implantar nuevas condiciones de trabajo por el Grupo número 7 de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje el 18 de diciembre último, expresaron su negativa a aceptar el laudo pronunciado, no obstante de haber sido reconocida su constitucionalidad por ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, sin aducir como razones de dicha negativa otra que la de una supuesta incapacidad económica, lo que trajo como consecuencia necesaria la aplicación de la fracción XXI del artículo 123 de la Constitución General de la República, en el sentido de que la autoridad respectiva declara rotos los contratos de trabajo derivados del mencionado laudo.*

CONSIDERANDO

*Que este hecho trae como consecuencia inevitable la suspensión total de actividades de la industria petrolera y en tales condiciones es urgente que el Poder Público intervenga con medidas adecuadas para impedir que se produzcan graves trastornos interiores que harían imposible la satisfacción de necesidades colectivas y el abastecimiento de artículos de consumo necesario a todos los centros de población, debido a las consecuentes paralización de los medios de transporte y de las industrias productoras; así como para proveer a la defensa, conservación, desarrollo y aprovechamiento de la riqueza que contiene los yacimientos petrolíferos, y para adoptar las*

*medidas tendientes a impedir la consumación de daños que pudieran causarse a las propiedades en perjuicio de la colectividad, circunstancias todas éstas determinadas como suficientes para decretar la expropiación de los bienes destinados a la producción petrolera.*

*Por lo expuesto y con fundamento en el párrafo segundo de la fracción VI del artículo 27 Constitucional y en los Artículos 1o., fracción V, VII y X, 4, 8, 10 y 20 de la Ley de Expropiación del 23 de noviembre de 1936, ha tenido a bien expedir el siguiente:*

#### DECRETO

*Artículo 1o. Se declaran expropiados por causa de utilidad pública y a favor de la Nación, la maquinaria, instalaciones, edificios, oleoductos, refinerías, tanques de almacenamiento, vías de comunicación, carros-tanques, estaciones de distribución, embarcaciones y todo los demás bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Compañía Mexicana de Petróleo El Águila, S.A., Compañía Naviera de San Cristóbal, S.A., Compañía Naviera San Ricardo, S.A., Huasteca Petroleum, Company, Sinclair Pierce Oil Company, Mexican Sinclair Petroleum Corporation, Standford y Compañía Sucesores S. en C., Penn Mex Fuel Company, Richmond Petroleum Company de México de México, California Standard Oil Company of México, Compañía Mexicana de Vapores San Antonio, S.A., Sábalo Transportation Company, Clarita, S.A. y Cacalilao, S.A., en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de la Economía Nacional para el descubrimiento, captación, conducción, almacenamiento, refinación y distribución de los productos de la industria petrolera.*

*Artículo 2o. La Secretaría de la Economía Nacional, con intervención de la Secretaría de Hacienda como administradora de los bienes de la Nación, procederá a la inmediata ocupación de los bienes materia de la expropiación y a tramitar el expediente respectivo.*

*Artículo 3o. La Secretaría de Hacienda pagará la indemnización correspondiente a las compañías expropiadas, de conformidad con lo que disponen los artículos 27 de la constitución y 10 y 20 de la Ley de Expropiación, en efectivo y en un plazo que no exceda de 10 años. Los fondos para hacer el pago los tomará la propia Secretaría de Hacienda del tanto por ciento que se*



*determinará posteriormente de la producción del petróleo y sus derivados que provengan de los bienes expropiados y cuyo producto será depositado, mientras se siguen los trámites legales, en la tesorería de la Federación.*

*Artículo 4o. Notifíquese personalmente a los representantes de las Compañías expropiadas y publíquese en el "Diario Oficial" de la Federación.*

*Este Decreto entrará en vigor en la fecha de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.*

*Dado en el Palacio del Poder Ejecutivo de la Unión a los dieciocho días del mes de marzo de treinta y ocho.*

**LÁZARO CÁRDENAS.**

*El Secretario de Estado y del Despacho de Hacienda y Crédito Público.*

*Eduardo Suárez.*

*El Secretario de Estado y del Despacho de Economía Nacional.*

*Efraín Buenrostro.*

*El C. Lic. Ignacio García Téllez.*

*Secretario de Gobernación.*

## ANEXO 2

| <b>PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO DE DIVERSAS REGIONES.</b> |               |                          |                  |
|---|---------------|--------------------------|------------------|
| <i>(miles de barriles diarios, 1993)</i>                  |               |                          |                  |
| <b>Tabasco/Chiapas</b>                                    |               | <b>Sonda de Campeche</b> |                  |
| <i>Jujo</i>   | <i>78,000</i> | <i>Cantarell</i>         | <i>1,045,000</i> |
| <i>Samaria</i>  | <i>61,000</i> | <i>Abkatún</i>           | <i>300,000</i>   |
| <i>Tecominoacán</i>                                       | <i>49,000</i> | <i>Ku</i>                | <i>197,000</i>   |
| <i>Cárdenas</i>   | <i>38,000</i> | <i>Pol</i>               | <i>165,000</i>   |
| <i>Luna</i>   | <i>36,000</i> | <i>Chuc</i>              | <i>86,000</i>    |
| <i>Iride</i>  | <i>30,000</i> | <i>Caan</i>              | <i>74,000</i>    |
| <i>Sen</i>  | <i>29,000</i> | <i>Ek</i>                | <i>19,000</i>    |
| <i>Jolote</i>   | <i>26,000</i> | <i>Batab</i>             | <i>18,000</i>    |
| <i>Bellota</i>  | <i>26,000</i> | <i>Taratunich</i>        | <i>13,000</i>    |
| <i>Caparroso</i>  | <i>16,000</i> | <i>Bacab</i>             | <i>9,000</i>     |
| <i>Sitio Grande</i>                                       | <i>13,000</i> |                          |                  |
| <i>Muspac</i>   | <i>13,000</i> | <i>Otra sonda</i>        | <i>23,000</i>    |
| <i>Mora</i>   | <i>12,000</i> | <i>Otros Tabasco</i>     | <i>176,000</i>   |
| <i>Cunduacán</i>  | <i>11,000</i> | <i>Veracruz/ Tamps.</i>  | <i>98,000</i>    |
| <i>Jacinto</i>  | <i>10,000</i> | <b>Total Nacional.</b>   | <b>2,673,000</b> |

Fuente: Pemex.

## ANEXO 3.

| <b>PRODUCCIÓN MEDIA EN EXTRACCIÓN<br/>DE PETRÓLEO CRUDO.</b> |                   |
|--|-------------------|
| <i>(Millones de barriles diarios 1988-1996)</i>              |                   |
| <b>AÑO</b>   | <b>PRODUCCION</b> |
| 1988   | 2.51              |
| 1989   | 2.51              |
| 1990   | 2.55              |
| 1991   | 2.68              |
| 1992   | 2.67              |
| 1993   | 2.67              |
| 1994   | 2.71              |
| 1995   | 2.62              |
| 1996   | 2.65              |
| 1997   | 2.81              |

**Fuente: Criterios de Política de 1988-1997.**

## ANEXO 4.

## DESGRAVACIÓN DE ALGUNOS PRODUCTOS PETROLEROS.

| No. | Refacciones, materiales y equipos petroleros.                                   | Arancel base % | Código de desgravación                       |
|-----|---|----------------|--|
| 1-  | Tubo para oleductos y gasoductos.   | 15%            | C  |
| 2-  | Tubo casing y tubing.   | 10 y 15%       | C  |
| 3-  | Calderas de vapor.  | 20%            | Método de desgravación especial en 7 etapas. |
| 4-  | Generadores de Gas.   | 10 y 20%       | A  |
| 5-  | Generadores de vapor.   | 20%            | B  |
| 6-  | Motores de émbolo de gasolina o diesel.   | 10 y 15%       | A  |
| 7-  | Turbinas hidráulicas.   | 10%            | C  |
| 8-  | Turborreactor, turbopropulsor y turbina de gas.                                 | 10%            | A  |
| 9-  | Bombas centrifugas.   | 20%            | C  |
| 10- | Bombas de vacio.  | 15%            | C  |
| 11- | Quemadores para la alimentación de hogares de combustibles sólidos, y líquidos. | 15%            | C  |
| 12- | Máquinas de chorro de arena.  | 20%            | C  |
| 13- | Polipastos.   | 20%            | C  |
| 14- | Grúas puente.   | 15%            | C  |
| 15- | Válvulas..  | 15%            | C  |
| 16- | Transformadores.  | 15%            | C  |

FUENTE: PEMEX.

## ANEXO 5.

**CUADRO DE DEMANDA MEXICANA Y OFERTA CANADIENSE EN PRODUCTOS  
PETROLEROS FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.**

**DEMANDA MEXICANA**

| <b>SECTOR</b>  | <b>1992<br/>DEMANDA<br/>(MILLONES DE<br/>\$US)</b> | <b>1988-1992<br/>AUMENTO<br/>DEMANDA<br/>(%)</b> | <b>1992<br/>IMPORTACIONES<br/>(MILLONES DE<br/>\$US)</b> | <b>1988-1992<br/>AUMENTO<br/>IMPORTACIONES</b> |
|--|--|--|--|--|
| <b>CAMPOS<br/>PETROLEROS Y<br/>GASIFEROS,<br/>EQUIPOS.</b> | 802  | 4.8  | 280  | 7.1  |

**OFERTA CANADIENSE**

| <b>1992<br/>TOTAL<br/>EXPORTACIONES<br/>(MILLONES<br/>DE \$US)</b> | <b>1992<br/>EXPORTACIONES<br/>A MÉXICO<br/>(MILLONES DE<br/>\$US)</b> | <b>PRODUCTOS<br/>CANADIENSES<br/>FUERTES</b>  |
|--|---|---|
| 247  | 1.0   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de perforación (D, Q, T)</li> <li>- Montacargas y grúas (Q)</li> <li>- Bombas (Q)</li> <li>- Tuberías y Accesorios para ductos (Q)</li> <li>- Instrumentos Geológicos (D, Q, T)</li> </ul> |

**FUENTE: REVISTA OPORTUNIDAD CANADÁ- MÉXICO.**

**BIBLIOGRAFÍA.**

- 1- Agenda de México. Talleres Gráficos de la Nación. 13a Edición. Julio de 1992.
- 2- BOBBIO, Noberto. Estado, Gobierno y Sociedad. México 1988, Ed. Fondo de Cultura Económica.
- 3- BURGOA, Ignacio. Derecho Constitucional Mexicano. México 1985, Ed. Porrúa. Sexta Edición.
- 4- CAMPUZANO Pantagua, Gabriel. Empresas Públicas. México 1990, Ed. UNAM. Primera Edición.
- 5- CARPIZO, Jorge. El Presidencialismo Mexicano. México 1992, Ed. siglo XXI. Décima Edición.
- 6- CARRILLO Landeros, Ramiro. Metodología y Administración. México 1989, Ed. Limusa. Segunda reimpression.
- 7- Código Civil. México 1991, Ed. Porrúa quincuagésima novena edición.
- 8- COLMENARES César, Francisco. Pemex: crisis y reestructuración. México 1992, Ed. UNAM. Primera Edición.
- 9- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. México 1973, Ed. Herrero. Octava Edición.
- 10- GALVÁN Escobedo, José. Tratado de Administración General. México 1990, Ed. Trillas. Cuarta reimpression.
- 11- ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?. Colombia 1991, Ed. Norma. Décima reimpression.
- 12- KELSEN, Hans. Teoría Pura del Derecho. México 1981, Ed. UNAM. Primera reimpression.
- 13- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México 1993, Ed. Porrúa. Vigésima Octava Edición.
- 14- MÉNDEZ Cruz, Graciela Ivonne. Diagnóstico de la Planeación del desarrollo organizacional en Pemex... México 1991. Tesis de Licenciatura.

- 15- PALMIER, Jean-Michel. Hegel. México 1986, Ed. F.C.E. Segunda reimpresión.
- 16- Pemex. El Petróleo. México 1988, Gerencia de Relaciones Públicas.
- 17- Pemex. Subdirección Técnica Administrativa. Organización Administrativa de Petróleos Mexicanos. México 1977.
- 18- Pemex. Marco Jurídico Básico 1991. México 1991.
- 19- Pemex. Mensaje a la Nación, Decreto Expropiatorio. México 1988.
- 20- Pemex. Pemex: Soberanía y Modernidad. México 1990.
- 21- Pemex. Memoria de Labores de 1992. México 1992.
- 22- Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México 1989, Primera Edición.
- 23- RAMOS, Samuel. El Perfil del hombre y la cultura en México. México 1989, Ed. Austral. Décimo Séptima Edición.
- 24- REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. "Primera Parte" México 1990, Ed. Limusa. Vigésima séptima reimpresión.
- 25- REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. "Segunda Parte" México 1990, Ed. Limusa. Vigésima séptima reimpresión.
- 26- ROJAS, Francisco. Informe 1992. Gerencia de Información y Relaciones Públicas. México 1992. Folleto.
- 27- ROJAS, Francisco. Hay tareas pendientes para consolidar el cambio. Gerencia de Información Relaciones Públicas. México 1992. Folleto.
- 28- SALAZAR Mallén, Rubén. Desarrollo del Pensamiento Político. México 1980, Ed. UNAM.
- 29- SERRA Puche, Jaime. Conclusión de la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y E.U.A. Folleto SECOFI.
- 30- SERRA Rojas, Andrés. Ciencia Política. México 1988, Ed. Porrúa.
- 31- TENA Ramírez, Felipe. Derecho Constitucional Mexicano. México 1990, Ed. Porrúa. Vigésima segunda edición.

- 32- WALTON, Mary. Cómo Administrar con el método de Deming. Colombia 1992, Ed. Norma. Séptima reimpresión.



H E M E R O G R A F I A.

- 1- Diario Oficial de la Federación. Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994. Lunes 7 de mayo de 1990.
- 2- Diario Oficial de la Federación. Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994. Lunes 16 de abril de 1990.
- 3- Diario Oficial de la Federación. Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Jueves 16 de julio de 1992.
- 4- El Nacional. 17 de noviembre de 1989. Sección Económica. "La aportación de Pemex al fisco asciende a los \$23.8 billones". pág. 3
- 5- El Nacional. 18 de noviembre de 1989. Sección Económica. "Ejercerá Pemex presupuesto por \$16 billones; el más alto de las Paraestatales para 1990". pág. 1.
- 6- El Financiero. 16 de noviembre de 1990. Análisis Económico. "Disminuye la inversión física en Energéticos". pág. 6A.
- 7- El Financiero. 18 de noviembre de 1991. Análisis Financiero. "Pemex..." pág. 19A.
- 8- El Financiero. 18 de agosto de 1993. Análisis Económico. "T.L.C. y el petróleo...". pág. 27A.
- 9- El Financiero. 28 de septiembre de 1993. Análisis Económico. "Reducirá Pemex su planta laboral...". pág. 7A.
- 10- El Financiero. 15 de noviembre de 1993. Análisis Económico. "La Política Económica, dependiendo de la ratificación del T.L.C.". pág. 3A.
- 11- El Financiero. 16 de noviembre de 1993. Análisis Financiero. "Durante 1994...". pág. 3A.
- 12- El Financiero. 29 de abril de 1994. Sección Económica. "Existen presiones para privatizar el petróleo mexicano". pág. 36.
- 13- El Financiero. 29 de abril de 1994. Sección Económica. "Definido por el Estado la participación en Pemex". pág. 36

- 14- *Presidencia de la República. "Reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal". Doc. 010/LVI/94.*
- 15- *WASNY, Garrett. Revista Oportunidad, Marzo de 1994. Año 1. No. 1. "Panorama de Demanda Mexicana... en áreas de Productos claves". págs. 8-13.*