

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
FEDERAL EN MÉXICO, UN CASO  
PEMEX PETROQUÍMICA**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS Y  
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL  
TRASLADO DE SU PERSONAL DE OFICINAS  
CENTRALES**

T E S I S  
Que para obtener el título de:  
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración  
Pública  
P R E S E N T A  
FIDEL ENRIQUE MONDRAGÓN ORTIZ

México, D.F. octubre de 1997



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.

## **En memoria de**

### **Teniente Coronel Enrique Ortiz I. y Sra. Emilia Gamiochipi de Ortiz**

Mis dos amados abuelos, ejemplos de integridad, grandeza, amor al prójimo y entrega sin límite, para sus descendientes, familiares y amigos, lo que de ellos recibí, no tiene forma de medirse o calcularse y sólo puedo, aún cuando ya no estén con vida, expresarles: gracias por ser como fueron.

A mi madre y a mi hermana, por su amor comprensión y apoyo que siempre he recibido, sin ellas nunca hubiera alcanzado las metas que a la fecha he logrado, este trabajo es una pequeña y modesta forma de agradecerles y reconocerles todo lo que me han dado, a la vez de manifestarles mi amor y lealtad.

A mi esposa y mis hijos Fidel Enrique y Diego Ivan, por todo lo que somos como familia, su amor me impulsa todos los días a ser mejor.

Al Licenciado Xavier Ponce de León Andrade, como un reconocimiento por el apoyo que ha otorgado a mi desarrollo laboral y por ser ejemplo de integridad y capacidad como Funcionario y Profesional de la Administración Pública.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como a mis maestros y compañeros por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente.

## INDICE

	<b>pág.</b>
PRESENTACIÓN	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN	<b>4</b>
1. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO DE LA DESCENTRALIZACIÓN	<b>9</b>
2. LA CENTRALIZACIÓN DEL PAÍS	<b>25</b>
3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE PEMEX PETROQUÍMICA.	<b>30</b>
4. GÉNESIS DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE PEMEX PETROQUÍMICA.	<b>43</b>
4.1. Primeros intentos de desconcentración administrativa en Petróleos Mexicanos.	<b>43</b>
4.2. Factores que determinaron y contribuyeron a la creación de Pemex Petroquímica.	<b>47</b>
4.3. La instrucción presidencial del 18 de Marzo de 1993	<b>53</b>
5. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO.	<b>56</b>

---

	<b>pág.</b>
5.1. Objetivos y principios rectores de la desconcentración.	<b>56</b>
5.2. Reestructuración de Pemex Petroquímica conforme al nuevo modelo de operación desconcentrada	<b>59</b>
5.3. Diagnóstico de la oferta de mano de obra y de la infraestructura urbana y de servicios de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.	<b>63</b>
5.4. Determinación de la estrategia y programa general para el traslado.	<b>65</b>
5.5. Acuerdo del Consejo de Administración que autoriza el traslado de la sede de Pemex Petroquímica	<b>91</b>
<b>6. PROGRAMACION Y DESARROLLO DE LAS ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>95</b>
6.1. Programa de premovilización y movilización de personal	<b>96</b>
6.2. Programa de apoyo a la vivienda para el personal movilizado.	<b>99</b>
6.3. Programa de reclutamiento, selección y contratación de personal.	<b>107</b>
6.4. El Edificio Administrativo de Pemex Petroquímica	<b>108</b>

---

	<b>pág.</b>
7. DE LAS IMPLICACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS DEL PROYECTO	<b>119</b>
7.1. De las implicaciones sociales del proyecto	<b>120</b>
7.2. De las repercusiones económicas del proyecto	<b>136</b>
8. EVALUACION DEL PROGRAMA DE REUBICACIÓN DE LAS OFICINAS CENTRALES DE PEMEX PETROQUÍMICA A LA CIUDAD DE COATZACOALCOS	<b>145</b>
9. LOS RESULTADOS A 18 MESES Y LA CONCLUSIÓN DEL PROYECTO	<b>149</b>
10. LA CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PETROQUÍMICAS FILIALES DE PEMEX PETROQUÍMICA	<b>162</b>
10.1. Políticas en materia de mantenimiento	<b>170</b>
10.2. Políticas para la administración de los terrenos urbanizados excedentes en los Complejos Petroquímicos	<b>173</b>
10.3. Suministro de materiales	<b>176</b>
10.4. Políticas para la adquisición y asignación de vehículos	<b>178</b>

	<b>pág.</b>
10.5. Estructura ocupacional	<b>180</b>
10.6. Transporte de personal	<b>182</b>
CONCLUSIONES	<b>187</b>
ANEXO 1	<b>206</b>
ANEXO 2	<b>207</b>
BIBLIOGRAFÍA	<b>208</b>

## ***PRESENTACIÓN***

---

---

El trabajo que como requisito para obtener la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública se presenta, tiene por objeto mostrar y describir una experiencia de descentralización y reubicación geográfica de oficinas cuyos resultados fueron exitosos por cuanto al proyecto mismo; sin embargo por decisiones gubernamentales este proyecto se cancelará por la desaparición de la empresa descentralizada, en virtud de la desincorporación de las plantas petroquímicas de Petróleos Mexicanos.

A la luz de los resultados obtenidos por el proyecto en sí, resulta bajo la óptica del que escribe, una experiencia que puede ser de utilidad en proyectos similares para la Administración Pública Mexicana, si bien no presenta ninguna teoría acerca de la descentralización como tal, si describe con precisión los obstáculos que se presentan, no sólo administrativos, sino sociales y económicos, aún cuando es importante destacar que las estrategias y decisiones que se adoptaron y considerando los resultados obtenidos, se plantean como tesis para un programa de reubicación geográfica de alguna organización o Institución, que éste debe girar alrededor de las necesidades familiares, sociales y económicas de los trabajadores susceptibles de cambiar su lugar de radicación, antes que las necesidades logísticas del cambio en si.

La forma en que se enfrentaron y resolvieron de manera positiva la mayoría de los casos y los menos con resultados negativos, da la pauta para pensar que las decisiones que se tomaron y la estrategia que se adoptó es rescatable para el futuro, también tiene el propósito de dejar testimonio de un esfuerzo colectivo que enorgulleció a los que participamos y un reconocimiento a los integrantes en lo general de la movilización del Distrito Federal a Coatzacoalcos.

Es importante destacar la participación en este trabajo del Ing. Samuel Pacheco, en lo referente a los antecedentes de Petróleos Mexicanos y en especial de la petroquímica en Pemex, aún cuando la responsabilidad de lo que se asiente es del suscrito.

Por cuanto a la descentralización, entendiéndola como el proceso para descongestionar de las grandes metrópolis las actividades económicas, políticas, sociales, educacionales o comerciales entre otras, es a mi juicio una prioridad nacional a la cual no se le ha dado el respaldo necesario, la centralización excesiva que padece el país, no debe mantenerse so pena de acrecentar nuestras limitaciones como sociedad y obstaculizar cada día mas el desarrollo integral de las diferentes regiones que integran nuestra nación.

Las condiciones geográficas y las actuales ambientales que tiene la capital inciden de manera clara e inobjetable sobre la necesidad impostergable de descentralizar y desconcentrar las actividades económicas de ella.

La marginación social que cada vez crece a ritmo más acelerado en la periferia de la zona metropolitana, producto de la insuficiencia de empleos en otras regiones del país y últimamente las restricciones para pasar a laborar a los Estados Unidos de América, han agravado la migración hacia el Distrito Federal, por ello es imperativo crear las condiciones necesarias para que se desarrollen nuevos centros de atracción poblacional y ello no será posible, sino se invierte para crear verdaderos polos de desarrollo regional.

De igual forma, es necesario rescatar el esquema de la descentralización administrativa para mejorar los bienes y servicios que requiere ofrecer el Estado a sus habitantes, a través de incrementar de forma radical la eficiencia y eficacia de los organismos descentralizados y de las empresas públicas, buscando su rentabilidad y competitividad, sin olvidar sus objetivos sociales.

## ***INTRODUCCIÓN***

---

---

La descentralización de la vida nacional debe entenderse como un signo de madurez y de pensamiento visionario de una nación que aspira a lograr la integración y el desarrollo armónico de las diversas regiones del país.

Si bien es cierto que el centralismo se consideró necesario en las etapas de formación y consolidación de nuestro sistema político y social, en razón de nuestros antecedentes históricos, de mantenerse resulta un freno para el desarrollo autosostenido y estable de dicho sistema. Por ello, en la medida en que un país se descentraliza política y económicamente, manteniendo sólidamente unidos sus valores culturales, se fortalece en lo interno y se afianza como nación soberana.

Conforme a estos postulados, diversas administraciones del gobierno de la república han promovido la descentralización en todos los ámbitos del quehacer nacional, y en especial la administración pública central y paraestatal, de la cual Petróleos Mexicanos constituye un eslabón muy importante.

La descentralización administrativa que dio origen a la creación de los organismos subsidiarios entre los cuales se encuentra Pemex Petroquímica y posteriormente la reubicación geográfica de sus oficinas centrales, llevada a cabo durante el segundo semestre de 1993, fue parte de la estrategia del gobierno federal para disminuir la concentración poblacional en determinados centros geográficos (particularmente el área metropolitana de la ciudad de México), fortalecer estados y municipios y establecer condiciones económicas, sociales y culturales que estimulen el desarrollo equilibrado del país.

La descentralización del país, no es tarea fácil; se requiere romper inercias y cambiar mentalidades; es necesaria, la participación conjunta de los gobiernos federal, estatal y municipal, así como de los sectores privado y social. Es un proceso que no puede sujetarse a plazos limitados, sino que exige el esfuerzo continuo y permanente de toda la sociedad.

El proyecto de cambio de sede de Pemex Petroquímica ha demostrado que a pesar de todas estas dificultades, es posible llevar a cabo un proyecto de tal trascendencia cuando existe la voluntad firme y decidida de todas las partes involucradas. En este caso: El Ejecutivo Federal, las autoridades de Petróleos Mexicanos, los gobiernos del estado de Veracruz y del municipio de Coatzacoalcos, la sociedad local y de manera primordial los trabajadores involucrados del organismo y sus familias.

No obstante lo anterior, la desincorporación de las plantas petroquímicas de Petróleos Mexicanos, los logros del proyecto podrían revertirse y la reubicación de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, traería finalmente resultados negativos por la incertidumbre que ocasionará a los trabajadores movilizados del D.F. a Coahuila de Zaragoza y para la sociedad en general de esa ciudad.

Ahora que este proceso de descentralización y reubicación se ha consolidado y concluido, es posible afirmar que Pemex Petroquímica asumió plenamente su responsabilidad, estableció un organismo basado en sus resultados económicos, con autonomía de gestión y flexibilidad en su operación para adaptarse a la dinámica de sus mercados.

Por otro lado, reubicó sus oficinas centrales, propició el arraigo de su personal, ofreció mejores condiciones de vida y más opciones de trabajo a la población, promovió y desarrolló acciones para evitar el deterioro de los ecosistemas y mejorar el aprovechamiento de los recursos naturales.

En el primer capítulo, se expone de manera general el marco conceptual y normativo de la descentralización, de la desconcentración, así como de la reubicación geográfica; en el segundo capítulo las características generales de la centralización del país y sus principales efectos; en el tercero se abordan los antecedentes del organismo subsidiario de Petróleos Mexicanos Pemex Petroquímica; en el cuarto la descentralización de Petróleos Mexicanos; en el quinto, sexto y séptimo la planeación y desarrollo del proyecto de reubicación geográfica de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica; en el octavo y noveno se expone el análisis y evaluación del programa de descentralización y reubicación geográfica de Pemex Petroquímica; y en el décimo se expone la creación de las empresas filiales de Pemex Petroquímica al amparo de la reestructuración de la Industria Petroquímica no Básica, ordenada por el Gobierno Federal.

Se finaliza el documento con las conclusiones, las que se presentan divididas en dos partes, la primera por cuanto a los requerimientos de un proceso de desconcentración o reubicación geográfica de una Institución u organización y la segunda respecto del papel y responsabilidades que tiene que afrontar la Empresa Pública, ante las nuevas condiciones económicas y políticas del país.

Conviene destacar que por las condiciones propias del desarrollo del estudio, la descripción, análisis y evaluación del proceso de descentralización de Pemex Petroquímica y de su desconcentración a Coatzacoalcos, se basan primordialmente en el testimonio personal, siendo ésta su principal limitante y a la vez su característica y virtud principal; no obstante ello se considera que por la importancia que seguramente ira adquiriendo la desconcentración y reubicación geográfica de las organizaciones, tanto públicas como privadas, se pretende que el presente trabajo sirva de base para futuros estudios que realicen académicos, estudiantes e investigadores de la Administración Pública y la Ciencia Política y como antecedente documentado para planear con mayores elementos procesos similares.

En este sentido, es una responsabilidad de los que tenemos la oportunidad de participar en proyectos dentro de la Administración Pública, el documentar estas experiencias para coadyuvar al enriquecimiento del conocimiento sobre esta disciplina de las Ciencias Sociales, de desarrollarse este hábito, en el corto plazo se podrá contar con generaciones mejor preparadas al contar con un mejor equilibrio entre los conocimientos teóricos y prácticos.

## **1. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO DE LA DESCENTRALIZACIÓN**

---

Hablar de descentralización, implica abordar diversos tipos de conceptos y aspectos teóricos de la Administración Pública y la Ciencia Política, desde los conceptos referentes a las formas de Gobierno, es decir desde concebir como forma de gobierno descentralizada a una República Federal, que la definen de la forma siguiente: "... es la organización política más valiosa porque es una organización descentralizada, dispersa y multipolar del poder que evita el escalamiento de los asuntos públicos hacia esferas de decisión lejanas y con un rango de mando extenso, ..."¹, o bien desde las formas, medios o sistemas mediante los cuales la Administración Pública Central de un Estado Federal asume y delega a las Administraciones Públicas de los Estados Federados funciones y responsabilidades para eficientar su operación, para lo cual el autor Wallace E. Oates en su *Federalismo Fiscal*, propone un Teorema de la Descentralización en el cual expone la conveniencia de que el Gobierno Central se apoye en los gobiernos locales para buscar el óptimo del beneficio de los residentes de una localidad, describiendo el sistema de propuesto como a continuación se cita:

---

¹ Aguilar, Luis F "Hacia un nuevo Federalismo" en México hacia un nuevo Federalismo Fiscal compilación de Rogelio Arellano Cadena. Fondo de Cultura Económica, México, 1996, p. 15 y 16

“Por tanto, con este esquema podemos imaginar un sistema federal formulado por una multiplicidad de niveles de gobierno, donde cada gobierno es responsable de la provisión de un nivel eficiente de *output* de uno o mas bienes públicos consumidos colectivamente por los individuos que están en su jurisdicción; y en nuestro contexto altamente ideal, esto llevaría a un óptimo de bienestar”<sup>2</sup>.

Bajo estos conceptos de ver la descentralización, incluso se puede abordar la Reforma del Estado en México, al cuestionarse en los últimos años la concepción del presidencialismo y por lo mismo de nuestro sistema político y de gobierno, no obstante ello la descentralización que se analiza en el presente documento sólo toca el aspecto de la descentralización del Sector Público Central de la Administración Pública Federal, esto es el Sector Paraestatal y el caso de la reubicación geográfica de un aparato administrativo, como ejemplo de una estrategia, que a mi juicio, puede ser de utilidad para contrarrestar el excesivo centralismo que padece el país y ser una más de las formas en que el Estado Mexicano se reforme.

---

<sup>2</sup> Oates, Wallace E. “Federalismo Fiscal” Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid 1977 p. 61

## Marco Conceptual

La descentralización en el país ha sido un tema recurrente, en prácticamente todos sus aspectos, desde los territoriales hasta los administrativos, generando incluso polémicas conceptuales de como definir la descentralización, con objeto de sólo considerar para fines de análisis un autor, convencionalmente aceptaremos como sustento la definición de Gabino Fraga en su “Derecho Administrativo” en lo que respecta a la descentralización administrativa por servicio que es aplicable a la creación de los organismos descentralizados en la Administración Pública Federal Mexicana.

“La Descentralización Administrativa representa una corriente que día a día va tomando mayor incremento en los Estados contemporáneos y que en términos generales consiste en confiar algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración centralizada una relación diversa de la jerarquía, pero sin que dejen de existir respecto de ellas las facultades indispensables para conservar la unidad del Poder”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fraga, Gabino *Derecho Administrativo*, Editorial Porrúa , S.A. , México, 1990 p 198

Más adelante precisa "... la naturaleza técnico industrial y comercial de los actos del conocimiento de los funcionarios y empleados centralizados y los encomienda a los elementos que tengan la preparación suficiente para atenderlos. Por último, ocurre con frecuencia que la Administración se descarga de alguna de sus labores, encomendando facultades de consulta, de decisión o de ejecución a ciertos organismos constituidos por elementos particulares que no forman parte de la misma Administración.

Correspondiendo a estos tres propósitos la descentralización ha adoptado tres modalidades diferentes, que son:

- a) Descentralización por servicio;
- b) Descentralización por colaboración, y
- c) Descentralización por región

En esos tres tipos de descentralización no hay caracteres idénticos y uniformes, pues a diferencia de la centralización, aquel régimen constituye más que una forma única de organización, una tendencia de alcances muy variables para conciliar dos situaciones contrarias como son, por un lado, la centralización absorbente del Estado y por el otro, la gestión independiente de determinados intereses colectivos.

Se ha pretendido que es característica esencial de la descentralización, la existencia de una personalidad jurídica especial y de un patrimonio propio de los organismos descentralizados ”<sup>4</sup>

La necesidad de crear y desarrollar esta modalidad en la administración pública mexicana nace con los propósitos de dar mayor flexibilidad a la administración de ciertas actividades que el Estado se ve en la necesidad o deseo de desarrollar por considerarlas estratégicas, en tal razón las normas de la administración y finanzas aplicables a los órganos centralizados resultan poco adecuadas por su rigidez.

En este sentido, si bien en un principio este concepto fue base para el desarrollo del sector paraestatal de la Administración Pública Federal Mexicana, a partir de 1980, las normas administrativas emanadas del Congreso de la Unión y de la Administración Centralizada han vuelto a veces más rígida la administración paraestatal que la centralizada, perdiéndose esta característica necesaria para hacer de los organismos descentralizados con patrimonio y personalidad jurídica propia, organizaciones que dan y producen bienes y servicios en forma eficiente.

---

<sup>4</sup> Idem, p. 199

La desconcentración administrativa es una estrategia, por medio de la cual la Administración Pública Centralizada trata de atenuar los inconvenientes de la centralización excesiva y consiste en delegar facultades administrativas limitadas a un órgano que es parte de su estructura administrativa y que estará jerárquicamente subordinado, para que resuelva en la materia los asuntos de su competencia dentro de un ámbito territorial que se determine para cada caso.

Bajo este supuesto, podríamos interpretar que en el caso de la desconcentración de una empresa pública, ésta pudiera considerarse para la producción de determinados bienes o dotación de servicios en un centro de trabajo ubicado en un lugar distinto al de sus oficinas directivas o de otros centros productivos.

Finalmente, uno de los aspectos más difundidos de la descentralización, es cuando se da una reubicación geográfica de una Institución, los casos conocidos por su difusión, han sido los que la reubicación implica la salida de oficinas o centros de trabajo del Distrito Federal hacia alguna localidad de alguna entidad federativa, como lo fue el caso del Instituto Mexicano del Café en su traslado a la ciudad de Xalapa, Ver., de Caminos y Puentes Federales de Ingresos, a la ciudad de Cuernavaca, Morelos, o del Instituto Nacional de Geografía y Estadística a la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.

Pemex Petroquímica entraña un caso que presenta varias facetas de la descentralización, desconcentración y reubicación geográfica, ya que tiene una doble descentralización administrativa por servicio, al ser un Organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio, Subsidiario de Petróleos Mexicanos que es un Organismo descentralizado, llevó a cabo un proceso de reubicación geográfica de sus oficinas centrales del Distrito Federal a Coatzacoalcos, Ver., y tiene una operación desconcentrada, al contar con once centros de trabajo, localizados en siete localidades distintas de cinco entidades federativas diferentes.

### **Marco Normativo (1989-1994)**

Por cuanto al marco normativo de la descentralización, este tiene un primer fundamento, en la Constitución Política del país, por cuanto a lo que Gabino Fraga denomina la descentralización política (como se apunta al inicio de este capítulo), que son las entidades que conforman el pacto federal, cabe hacer mención, que si bien en la práctica el conformar nuestra República Federal ha sido un esfuerzo de más 175 años de historia para combatir y erradicar el centralismo, la concepción original de un estado federal es un proceso inverso, es decir es el pacto de varios estados soberanos para conformar una Federación, como lo fue la historia de las trece colonias que constituyeron a los Estados Unidos de América.

De igual forma la Constitución Política establece las bases generales para la creación de los organismos descentralizados y por tanto son los principios básicos sobre los que se sustenta la operación de los mismos como lo señala en su artículo 90 que a la letra dice:

“Artículo 90. La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estará a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación...”<sup>5</sup>

Para dar cumplimiento a dicha disposición constitucional, el Congreso de la Unión expidió la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que en su Título Tercero establece los fundamentos para la Administración Pública Paraestatal, disposición que se complementa con la Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento que tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control del sector paraestatal, aunque es de destacar que prácticamente toda la normatividad para la administración del Sector Público Central es aplicable al Paraestatal.

---

<sup>5</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Comentada* Procuraduría General de la República, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México 1994, p 405

Es oportuno mencionar que si bien el sector paraestatal nace como se citó párrafos atrás, para dar mayor flexibilidad a su operación y administración, en la actualidad prácticamente toda la legislación que rige el funcionamiento y administración del sector central de la Administración Pública Federal es aplicable al sector paraestatal, impidiendo en buena medida, que se tenga en la empresa pública una dinámica de operación que le permita competir en igualdad de circunstancias con el sector privado en cuanto a eficiencia, calidad, productividad, rentabilidad, etc.

Por cuanto a la descentralización, su marco normativo queda referenciado básicamente al Sistema Nacional de Planeación, mediante los lineamientos que se emiten dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública y el Programa Nacional para la Modernización Energética.

**El Plan Nacional de Desarrollo** plantea la necesidad de buscar el desarrollo regional y urbano, equilibrado y congruente con la distribución territorial de nuestros recursos, lo cual “será posible a través de una estrategia de descentralización de decisiones, de desconcentración de la actividad económica y de desarrollo urbano y municipal, que apoye el esfuerzo de todos los sectores sociales en cada una de las regiones del país”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 1989, p. 47 segunda sección.

Con base en lo anterior el Plan, define tres grandes objetivos:

- I. La transformación de los asentamientos humanos en concordancia con las políticas de descentralización y de desarrollo económico.
- II. El mejoramiento de la calidad de los servicios urbanos, atendiendo preferentemente a los grupos sociales más necesitados; y
- III. El fortalecimiento de la capacidad municipal para propiciar el sano desarrollo de las ciudades, mediante su ordenamiento y regulación.

Como es de observarse la descentralización entendida como la reubicación de oficinas o centros de trabajo se ubica como una estrategia y acción del primer objetivo, definiéndose como la estrategia de Reordenamiento Territorial y desconcentración de las actividades económicas que el referido plan la define de la forma siguiente:

“El reordenamiento territorial y la desconcentración económica significan encauzar la actividad económica hacia lugares óptimos por su disponibilidad de recursos, en especial el agua; desalentar el crecimiento de las zonas sobre pobladas y de las que tienen carencias graves de recursos; y de propiciar la mejor vinculación y, en su caso, la concentración de la población dispersa, con el fin de facilitar su acceso a los servicios sociales y el abasto en condiciones deseables de costo, calidad y oportunidad.”<sup>7</sup>

En otro apartado del Plan, se hace referencia a la empresa pública, por ende a la descentralización administrativa, donde se reconoce que es producto de las políticas nacionales y debe estar sujeta a ellas sin perder de vista su carácter empresarial y, en consecuencia, debe igualmente atender a exigencias y productividad dentro de un renovado marco legal y con estricto control en el cumplimiento de las políticas, los programas y los presupuestos; como instrumentos fundamentales de la acción del gobierno, serán las entidades paraestatales que actúan en áreas estratégicas y prioritarias de la economía, para lo cual se dispone como propósito que las empresas públicas deben tener calidad y oportunidad de los bienes y servicios que producen, a la vez que “Se impulsará el sector paraestatal de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia, cumplan con los objetivos para los que fueron creadas y se apeguen a las normas que las rigen”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Idem p. 48

<sup>8</sup> Idem p. 30

Para lo anterior, la empresa pública se ajustará básicamente a criterios de costo/beneficio económico, que implican el estudio y análisis de las condiciones del mercado en que actúa y estará obligada a lograr sus objetivos al menor costo posible y con la mayor eficiencia.

Por lo que respecta al **Programa de Modernización Energética**, dentro del apartado de Problemática actual, hace énfasis en algunas de las deficiencias de las entidades del sector cuyas soluciones involucran necesariamente la descentralización administrativa y territorial como se señala a continuación:

“Las entidades del sector constituyen en cada caso verdaderos gigantes, incluso a nivel mundial. Estas, han debido crecer por momentos a ritmos sumamente elevados y, por lo mismo, el énfasis se ha centrado en el cumplimiento de objetivos cuantitativos; su organización y distribución territorial no ha avanzado al mismo paso. Aún se presentan situaciones como la falta de utilización de esquemas de precios de transferencias en las entidades del sector. Asimismo, su propio tamaño dificulta su administración, coordinación y control.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Diario Oficial de la Federación, 7 de mayo de 1990 p. 9

Ante tales circunstancias, durante la pasada administración se promovió la revisión de las estructuras organizacionales, la descentralización de funciones, así como la delimitación de responsabilidades, con objeto de mejorar la productividad y rentabilidad de las entidades del sector, específicamente de Petróleos Mexicanos, como se verá posteriormente en el desarrollo del presente trabajo.

Dentro de los objetivos que se señalaron al programa destaca “Consolidar un Sector Energético más moderno y mejor integrado .- Implica alcanzar niveles superiores de productividad y eficiencia técnica, administrativa y operativa, a un mayor grado de coordinación entre las entidades del sector y reorganización estructural y territorial.”<sup>10</sup>.

De estos objetivos y estrategias aunado a los lineamientos y definiciones del Plan Nacional de Desarrollo se deriva la reestructuración que llevó a cabo Petróleos Mexicanos, primeramente en lo relativo a crear sus líneas de negocios y posteriormente la creación mediante la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, de sus Organismos que significan una descentralización administrativa dentro de un organismo descentralizado. De igual forma en el texto de la ley en su artículo cuarto transitorio, se da la pauta para la reubicación geográfica de las oficinas centrales de sus organismos, de la forma siguiente:

---

<sup>10</sup> Idem. P. 11

“El domicilio legal de los organismos creados por esta Ley será el Distrito Federal, hasta en tanto en disposiciones reglamentarias se establezca, en su caso, otro diverso”<sup>11</sup>

El Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública fijaba entre otros objetivos generales, la modernización del sector paraestatal, a través del redimensionamiento de su magnitud, estructura y funcionamiento, así como su entorno normativo y operativo; a la vez que debería promoverse la mayor autonomía de gestión de las entidades paraestatales. Entre las medidas que se destacan dentro de este Programa en materia de descentralización esta la simplificación de trámites y la descentralización de sus servicios.

Para lo anterior, que debería llevar consigo el incremento de la eficiencia, productividad y rentabilidad se consignaba: “... es necesario que los titulares de las entidades paraestatales promuevan un proceso de simplificación administrativa basado en concepción de la entidad paraestatal como un sistema dinámico, flexible y adaptable de mecanismos de comunicación y de toma de decisiones...”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y Exposición de Motivos*, Petróleos Mexicanos, 1992 p. 30

<sup>12</sup> Diario Oficial de la Federación, 16 de abril de 1990, Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, p. 30

Para lo cual se definía, una de las estrategias fundamentales de la forma siguiente "... con la finalidad de convertir a las entidades paraestatales en instrumentos idóneos para impulsar el desarrollo regional, se promoverá la expedición de ordenamientos adecuados al efecto y se implantarán y supervisarán por parte de los propios titulares de las entidades, programas relativos a la descentralización y desconcentración administrativa."<sup>13</sup>, ya que, se reconocía que "La centralización representa un obstáculo para la buena gestión de las entidades: Esta situación es más grave en aquellas entidades que deben ajustarse y moverse con rapidez para responder eficientemente al entorno del mercado en que operan."<sup>14</sup>.

Como respuesta a ese reconocimiento se señalaba que "Con el objetivo fundamental de revertir la concentración de entidades en la capital de la República y en las grandes ciudades, la reubicación territorial procurará que aquellas entidades cuyas actividades sustantivas se desarrollan en la mayoría o en todos los estados de la Federación y que por razones geográficas justifiquen a la permanencia de su núcleo central en la capital de la República, conserven centralmente sólo un cuerpo regulador de programación, supervisión y control, desconcentrando el resto de sus funciones y recursos a las entidades federativas, con sujeción a pautas de crecimiento exclusivamente de sus órganos operativos y mediante paulatina reducción de su cuerpo central."<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem p. 31

Como es de observarse la descentralización administrativa de Petróleos Mexicanos y la reubicación geográfica de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, quedaron insertas programática y presupuestalmente dentro del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Modernización Energética y el Programa de Modernización de la Empresa Pública, justificándose plenamente dentro de la Planeación Nacional de esa Administración, aún cuando cabría preguntarse porque otras entidades de condiciones similares a Pemex Petroquímica, no llevaron a cabo esfuerzos similares, que podrían haber resaltado los beneficios de la descentralización, por lo que a sus procesos de regulación, control y mejoramiento de servicios, o de reubicación territorial, con lo que se hubiera puesto de manifiesto los beneficios para las ciudades medias del país y de reubicación poblacional para el Distrito Federal.

## **2. LA CENTRALIZACIÓN DEL PAÍS**

Nuestra nación desde las épocas precolombinas se ha distinguido por tener un esquema centralizado, no obstante que tenemos como forma de gobierno una República Federal<sup>16</sup>, que es por si misma una organización descentralizada, su funcionamiento se basa en un poder central desde donde se decide la vida política, económica y social, por ello nuestra capital es hoy una megalópolis de dimensiones inimaginables (considerada en muchos aspectos, al sumar la zona conurbada, la más grande del mundo), los excesos a los que se ha llegado significan para todo el país un costo que no se puede seguir pagando de manera irracional.

Esta centralización cuyo desarrollo se da en el periodo colonial y su perfeccionamiento durante el periodo post revolucionario, como consecuencia quizá mas tangible del desarrollo del sistema político que imperó en el país de 1924 a 1994<sup>17</sup>, ha significado para la nación mexicana costos económicos incalculables, no solo por la concentración de las actividades económicas y políticas en una determinada circunscripción, sino por el lugar donde se encuentra esa concentración que es la Ciudad de México o el Distrito Federal o para ser más precisos el Valle de México, para así poder considerar toda la actual zona conurbada.

---

<sup>16</sup> En este punto es importante destacar el análisis que desarrolla Omar Guerrero en el capítulo XII de su libro “La Administración Pública en el Estado Capitalista” donde al exponer el Objeto y Estudio de la Administración Pública, plantea la problemática de la centralización en su doble aspecto gubernamental y administrativo, con independencia del tipo de República Federal o Central.

<sup>17</sup> Un estudio que en este sentido nos muestra las características generales del sistema político mexicano durante el periodo citado, es el texto “Hacia el nuevo Estado, México 1920-1994” de Luis Medina Peña, donde a través de un

Esta zona concentra en un territorio bastante limitado, mas del 20% de la población total del país, lo cual no sería demasiado importante sino fuera porque se encuentra a más de 2200 metros sobre el nivel del mar, rodeada de montañas como cualquier valle y a la mitad del camino entre los dos océanos, a la vez de que actualmente carece del agua suficiente y su abasto para alimentos, energía eléctrica, hidrocarburos, etc., se encuentra en promedio 2000 metros abajo del nivel medio de la ciudad, lo que conlleva a que la nación en su conjunto tenga que trabajar para subir los insumos que la gran urbe demanda y con los costos que ello significa.

Esta absorción de recursos de parte de la sede de los poderes federales, se ha realizado a costa del desarrollo del resto del país y no es difícil entender porque en esta ciudad se concentran las mayores y mas avanzadas instituciones de salud y educación, dos de los principales focos de atracción poblacional, el mayor número de macro, medianas, pequeñas y micro empresas, así como la mayoría de las dependencias y entidades gubernamentales federales, con lo cual se genera el mayor número de empleos y se complementa el polo de atracción poblacional más importante del país.

---

análisis meticoloso describe con suma claridad las condiciones que imperaron en nuestro país y que desde mi punto de vista fortalecieron el centralismo como método de control sobre todas las actividades, motivo por el cual el crecimiento de la ciudad capital no es más que el reflejo de la concentración del poder.

---

De mantener esta distribución de recursos, significará llegar a niveles más allá de lo absurdo, los costos que se pagarán no solo serán económicos, sino sociales y de características inmanejables, por lo mismo es necesario emprender un programa permanente de descentralización de las actividades económicas y políticas.

Las opciones para la descentralización deberán ser las ciudades medias del país, no debemos desarrollar más los monstruos que ya creamos, es decir debemos de frenar el crecimiento del Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara y Puebla, para ello será necesario crear las condiciones en infraestructura urbana en ciudades medias que propicien y promuevan el establecimiento de instituciones educativas, instituciones de salud, centros comerciales, corredores industriales y centros de entretenimiento y diversión, a la vez de instaurar políticas de estímulos fiscales y de otorgar mayores facultades y recursos presupuestales federales y estatales a los municipios, ya que “Las ciudades no ejercen una influencia regional más que cuando alcanzan una determinada cifra de población y cuando están dotadas de equipamiento y servicios cuya vocación no se limita a la aglomeración misma”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Reynaud L. “Nota sobre el interés que ofrecen los umbrales de modernización para el desarrollo regional en Francia” en Regionalización y Desarrollo del Centre National de la Recherche Scientifique, Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid 1976, p. 382

Mientras estas condiciones no se den, el desarrollo de las ciudades medias del país será exageradamente lento, en comparación con las necesidades que se tienen de crear focos de atracción poblacional, que provoquen el desaliento en la inversión pública y privada hacia las grandes urbes, en beneficio de las ciudades medias.

No es solo con el traslado de dependencias y entidades gubernamentales con lo que se puede descongestionar la ciudad de México, es con inversión con lo que los dueños de los recursos económicos podrán "descubrir" las ventajas de tener otros mercados a los cuales atender y con ello crear verdaderos polos de desarrollo regional.

Es necesario implantar planes de descentralización atendiendo a las vocaciones naturales de cada ciudad, ejemplo de ello es Coatzacoalcos cuya vocación es la industria petroquímica por muy diferentes motivos, la vocación de León, Guanajuato lo es la industria del zapato, para Zacatecas, Zacatecas lo es la minería, para Aguascalientes, Aguascalientes lo es la industria vitivinícola, para el corredor Córdoba-Orizaba en Veracruz lo es la industria del café, para Ciudad del Carmen, Campeche y Guaymas, Sonora lo es el camarón, etc.

No obstante lo anterior, mientras en esas ciudades no existan instituciones educativas y de salud públicas o privadas de reconocido prestigio, no se cuenten con la calidad de servicios e infraestructura urbana de las urbes del país, el establecimiento de las oficinas administrativas y/o directivas de estas industrias no será factible, ya que la reubicación geográfica de los trabajadores de éstas, se convierte más en un reto personal que en la posibilidad de lograr un desarrollo familiar integrado, con arraigo en la localidad.

Un proceso de cambio en el que estamos inmersos, también seguramente presionará para la descentralización de las actividades políticas y económicas del país, es la Reforma del Estado que a juicio de Luis Medina Peña partirá "... de un equilibrio real de los poderes y de las efectivas limitaciones constitucionales al 'presidencialismo mexicano', el cual, tal como lo diseñaron Calles y Cárdenas, ya cumplió con su misión histórica."<sup>19</sup> es de suponerse por tanto que la Reforma del Estado tendrá como consecuencia una mejor distribución de facultades entre la Federación y los Estados Federados y con ello se convertirá en un verdadero freno a la centralización política y económica, para deberá contribuir a frenar el crecimiento del Distrito Federal y su zona conurbada.

---

<sup>19</sup> Medina Peña, Luis "Hacia el Nuevo Estado, México, 1920-1994" Editorial. Fondo de Cultura Económica, México 1996 p. 299

### **3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE PEMEX PETROQUÍMICA.**

---

---

Hasta antes de la creación de Pemex Petroquímica, la evolución organizacional de la petroquímica en Petróleos Mexicanos, presenta diversas etapas bien diferenciadas que tuvieron una relación directa con las necesidades de desarrollo de la industria petrolera nacional.

#### **PRIMERA ETAPA**

Se inicia en la década de los años cincuenta y perdura hasta 1964. Es durante este período cuando se inicia el ingreso de Petróleos Mexicanos a la industria petroquímica, al entrar en operación una planta destinada a la obtención de azufre, en Poza Rica, Ver., en el año de 1955, y subsecuentemente en los años sesentas una serie de plantas para la elaboración de productos como: alquilarilo pesado, dodecibenceno, tetrámero, amoníaco, anhídrido carbónico y los aromáticos pesados como el benceno, el héptano, el hexasano y el ortoxileno. En estos años se inicia también la construcción del Complejo Petroquímico Pajaritos.

En 1964 la producción de petroquímicos ascendió a 397 000 toneladas anuales; sin embargo, ni el volumen, ni la diversidad de productos fueron suficientes para justificar la creación de un órgano especializado que diera impulso a esta actividad dentro de Petróleos Mexicanos como una rama autónoma .

Por la razón anterior y debido también a que estas primeras plantas petroquímicas (salvo el caso del Complejo Petroquímico Pajaritos) estaban enclavados dentro del perímetro de las refinerías existentes en esa época, las actividades sustantivas del área petroquímica estuvieron a cargo de la Gerencia de Refinación, adscrita a la Subdirección Técnica de Producción.

## **SEGUNDA ETAPA**

Comprende desde la creación oficial de la rama petroquímica dentro de la estructura orgánica de Petróleos Mexicanos en 1965 hasta 1990, año en que se transformó la estructura organizacional de Petróleos Mexicanos pasando de funcional hacia una organización Corporativa-Divisional, durante este periodo de veinticinco años se llevó a cabo el siguiente desarrollo organizacional, por cuanto a la responsabilidad de dirigir la rama petroquímica dentro de PEMEX, la que se presenta en orden cronológico:

- 1965 Se crea la Gerencia de Petroquímica dentro de la Subdirección de Producción Industrial, esta también de nueva creación.
- 1978 Se crea la Oficina de Desarrollo Petroquímico, dependiente de la Subdirección de Producción Industrial.
- 1979 La Oficina de Desarrollo Petroquímico se eleva a rango de Gerencia.

- 1982 Se crea la Subdirección de Petroquímica adscribiéndosele las Gerencias de Petroquímica y de Desarrollo Petroquímico.
- 1983 Se fusiona la Subdirección de Petroquímica, con la Subdirección de Refinación, dando origen a la Subdirección de Transformación Industrial.
- 1987 Se crea dentro de la Subdirección de Transformación Industrial la Coordinación Ejecutiva de Producción de Petroquímicos.

Durante esta etapa se logra la consolidación técnica y operativa de la rama petroquímica dentro de Petróleos Mexicanos, lo que permitió incrementar el número de productos elaborados y los volúmenes de producción, en este lapso se construyen y entran en operación los Complejos Petroquímicos Escolín, en Poza Rica Ver., Independencia, en San Martín Texmelucan Pue., Cosoleacaque en el municipio del mismo nombre (colindante con Minatitlán) en el estado de Veracruz, Cangrejera y Morelos en Coatzacoalcos Ver., lo que propició y demostró la importancia del desarrollo petroquímico en la industria e imprimió una nueva fisonomía a Petróleos Mexicanos.

### **TERCERA ETAPA**

Se inicia a partir del segundo semestre de 1990, al entrar en vigor los Programas Nacionales de Modernización de la Empresa Pública y de Modernización Energética, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 16 de abril y 7 de mayo de ese año. En estos programas (como se puede apreciar en el capítulo 1 de este documento) se establecen los lineamientos y estrategias para orientar el proceso de modernización de Petróleos Mexicanos, en el aspecto organizacional y señalan la conveniencia de que la institución se estructure por líneas integradas de negocios, que operen sobre la base de autonomía de gestión y de responsabilidad global sobre sus resultados. Petróleos Mexicanos, con base en ello, asume el compromiso de su modernización, al modificar su esquema de organización centralizado, para acceder a un modelo corporativo - divisional, integrado por cuatro órganos corporativos y cuatro divisiones a cargo de las ramas de: Producción Primaria, Refinación, Petroquímica y Comercial.

El 16 de julio de 1992, mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, expedida por el Ejecutivo Federal, se reitera que el Estado realizará las actividades que le corresponden en exclusiva en las áreas estratégicas del petróleo, demás hidrocarburos y petroquímica básica, por conducto de Petróleos Mexicanos y de sus organismos subsidiarios.

La ley señala, además, que Petróleos Mexicanos es un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal; y que se crean cuatro organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que son: Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica, y Pemex-Petroquímica, todos ellos en calidad de subsidiarios con respecto a Petróleos Mexicanos.

El artículo tercero de la ley define el objeto de los organismos subsidiarios de la forma siguiente:

“Se crean los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, mismos que tendrán los siguientes objetos:

- I. Pemex - Exploración y Producción: exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización;
  
- II. Pemex - Refinación: 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 derivados mencionados;

III.Pemex - Gas y Petroquímica Básica: 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; y

IV.Pemex - Petroquímica: procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.”<sup>20</sup>

Es importante subrayar que la propia Ley indica que las actividades estratégicas que se encargan a Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación y Pemex-Gas y Petroquímica Básica, sólo podrán realizarse por estos organismos, lo cual implica, que se reserva al Estado la facultad de llevar a cabo estas actividades en forma exclusiva, sin que puedan tener participación alguna los particulares. Sin embargo, esta situación no es aplicable a Pemex Petroquímica y, por tal razón, la petroquímica secundaria deja de ser una actividad monopólica del Estado.

---

<sup>20</sup> Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y Exposición de Motivos, Petróleos Mexicanos, 1992 p. 24

La importancia de diferenciar las actividades de Pemex - Gas y Petroquímica Básica y Pemex - Petroquímica, se manifestó durante el proceso de licitación del Complejo Petroquímico Cosoleacaque, ya que hasta esa fecha, la clasificación de los petroquímicos básicos y los petroquímicos secundarios estaba contenida en disposiciones de carácter administrativo, una vez cancelado el proceso referido se presentaron las iniciativas de ley para determinar la clasificación de los petroquímicos que estableció en la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en su artículo tercero fracción III, que la petroquímica básica contemplaba los productos siguientes:

1. Etano;
2. Propano;
3. Butanos;
4. Pentanos;
5. Hexano;
6. Heptanos;
7. Materia prima para negro de humo;
8. Naftas; y

9. Metano, cuando provenga de carburos de hidrógeno, obtenidos de yacimientos ubicados en el territorio nacional y se utilice como materia prima en procesos industriales petroquímicos<sup>21</sup>.

La importancia del organismo Pemex - Petroquímica se muestra a través de la láminas que a continuación se presentan, la primera de las cuales indica la dimensión del organismo y la segunda la participación en los diferentes procesos industriales de los cuales es generador de materias primas.

---

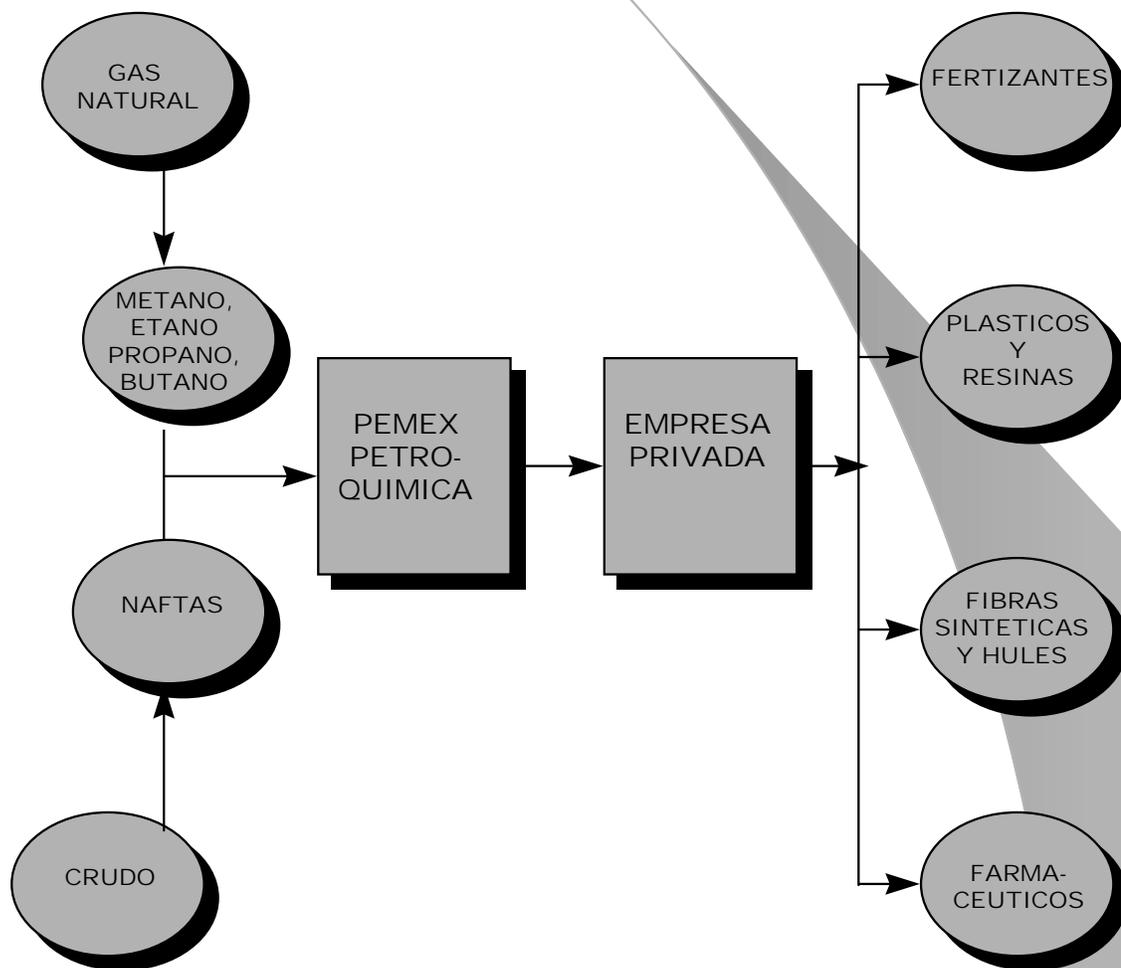
<sup>21</sup> La fracción III del Artículo tercero de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 constitucional se modificó por disposición del Congreso de la Unión de 6 de noviembre de 1996, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 13 del mismo mes y año

## PEMEX PETROQUÍMICA EN CIFRAS 1995

• No. de plantas	61
• Valor aprox. de activos (millones de dólares)	6,000
• No de centros productivos	10
• Ductos (km)	1,035
• No. de centros embarcadores	1
• No. de trabajadores	18,450
• Capacidad instalada (miles de toneladas)	13,951
• Elaboración de productos petroquímicos (miles de toneladas)	13,448
• Valor de ventas internas (millones de pesos)	10,308.9
• Volumen de ventas internas (miles de toneladas )	5,794
• Valor exportaciones (millones de dólares)	247.7
• Volumen exportaciones (miles de toneladas)	1,226.1

*Fuente: PEMEX, Anuario Estadístico 1996 y Pemex 1995 Annual Report*

# CADENA DE PRODUCCIÓN DE PETROQUÍMICOS

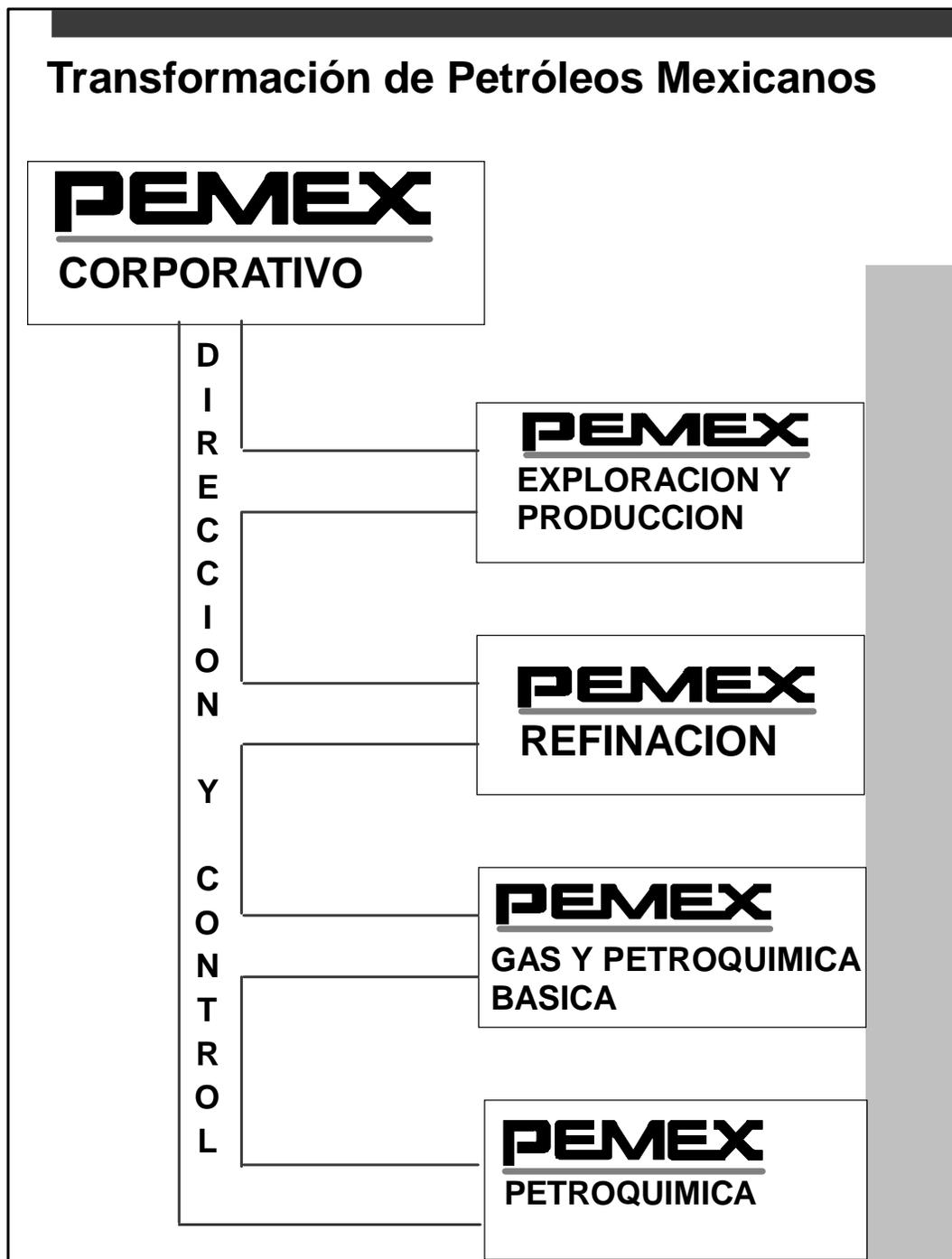


Fuente: *Pemex 1995 Annual Report*

La etapa de transición que significó para Petróleos Mexicanos el cambio de un modelo de organización funcional que se había mantenido durante 50 años, por otro esquema de tipo corporativo más acorde con las necesidades de modernización de la empresa, fue un proceso verdaderamente arduo, que requirió incontables horas de trabajo por parte del personal directivo y de especialistas de las diversas ramas de la industria, así como de funcionarios gubernamentales y asesores externos, quienes participaron conjuntamente en la elaboración de varios proyectos de reestructuración de la empresa.

La precisa delimitación de ámbitos de competencia y responsabilidad entre el corporativo y las empresas subsidiarias, así como entre estas mismas, fue el primer gran problema a resolver lo que en términos generales se concluyó; sin embargo aún en la actualidad se sigue careciendo en algunas funciones de fronteras bien definidas entre el corporativo y los organismos subsidiarios, seguido de la transferencia de los correspondientes recursos humanos, materiales y financieros.

Lo anterior no resultó nada fácil si se tiene en cuenta la magnitud y complejidad de las instalaciones industriales, la extensión de las redes de ductos que abastecen a los centros de producción y consumo, la diversidad de los sistemas de transporte, distribución, almacenamiento y comercialización de productos, etc.



Además, tuvo que considerarse la conveniencia de mantener integrados algunos importantes servicios de apoyo, ya sea por razones de orden técnico o porque ello representaba significativas economías de escala a nivel institucional, aún cuando es importante reconocer que en este lapso la preocupación mayor fue la definición de las responsabilidades y facultades de los organismos subsidiarios, quizá debiéndose haber definido el ámbito del Corporativo de Petróleos Mexicanos.

El segundo problema que se tuvo que enfrentar, fue el relacionado con las repercusiones de carácter jurídico - laboral que este cambio traía aparejadas. La nueva estructura orgánica adoptada por Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios, implicó la transferencia, compactación o cancelación de algunos órganos, así como la creación o reestructuración de otros, lo cual, a su vez, se tradujo en transferencias o cancelaciones de plazas con el consecuente reajuste de personal. En el caso de Pemex Petroquímica estos movimientos afectaron a 460 trabajadores, los cuales tuvieron que ser transferidos a otras dependencias, jubilados o retirados del servicio, dentro del marco de las disposiciones legales y contractuales vigentes.

Finalmente, el 1º de enero de 1993, Pemex Petroquímica dio inicio a sus operaciones como organismo descentralizado subsidiario de Petróleos Mexicanos, con domicilio legal en la Ciudad de México, D.F. Acto seguido, procedería a la integración de su estructura orgánica y a la recepción formal de los bienes e instalaciones industriales que forman su patrimonio.

---

## **4. GÉNESIS DE LA DESCENTRALIZACIÓN DE PEMEX PETROQUÍMICA.**

---

### **4.1. Primeros intentos de desconcentración administrativa en Petróleos Mexicanos.**

Petróleos Mexicanos, por su propia naturaleza, siempre ha tenido que operar de manera desconcentrada en lo que se refiere a sus actividades sustantivas. En efecto, las funciones de producción, transformación, transporte, distribución y venta de primera mano de los productos petroleros y petroquímicos se realizan prácticamente en todo el territorio nacional, atendiendo en primera instancia a la localización de las regiones productoras de hidrocarburos y a la ubicación de los principales centros de consumo del país.

En cambio, las funciones administrativas siguieron por lo general una tendencia centralizadora, desde la época de la expropiación de las compañías petroleras que antes operaron de manera independiente.

Si bien dicha tendencia tuvo plena justificación en esa época, en que era necesario lograr la integración y el control de la industria petrolera nacionalizada, debió haberse revertido al consolidarse esta industria, a fines de los años cincuenta. Sin embargo, diversos factores influyeron para que se mantuviera durante cuarenta años más, provocando un excesivo crecimiento de los órganos administrativos centrales en comparación al registrado en los centros de trabajo regionales y locales.

Los inconvenientes de la macro centralización empezaron a manifestarse en la década de los setentas, cuando Petróleos Mexicanos inició la construcción de grandes obras de infraestructura terrestre y marina necesarias para cumplir con los programas de producción y exportación de petróleo y gas natural, los cuales deberían llevarse a cabo en un tiempo relativamente breve, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado internacional.

Debido a que no se contaba con una estructura organizacional ágil y eficiente que facilitara la realización de estos proyectos, la Dirección General tuvo que autorizar la creación de órganos gerenciales especiales para hacerse cargo de los mismos. Dichos órganos funcionaron de manera autónoma, con dependencia directa de la propia Dirección General.

A raíz de esta situación, se elaboró un proyecto de desconcentración administrativa regional (se conoció en Petróleos Mexicanos como un proyecto de “descentralización regional”), en el cual se pretendía reforzar la organización de las cinco gerencias de zona existentes en ese entonces, de manera que pudieran funcionar como pequeñas empresas regionales, con cierta autonomía en lo que se refiere a la coordinación de todas las actividades de la industria petrolera dentro de sus correspondientes jurisdicciones. Este proyecto, no llegó a concretarse.

Posteriormente, durante los años ochentas, se llevaron a cabo otros estudios de desconcentración administrativa, que proponían la reestructuración de Petróleos Mexicanos en tres áreas sustantivos para hacerse cargo de las operaciones de producción primaria, producción industrial y comercialización, los cuales se integrarían verticalmente con todos los servicios de apoyo y logísticos necesarios para su funcionamiento autónomo.

Como parte de esta reestructuración, se proponía además modificar el esquema de organización regional, aumentando de 5 a 9 el número de gerencias de zona, mismas que serían asignadas a las tres áreas sustantivos de acuerdo a las características de los centros de trabajo que quedaban bajo su jurisdicción. Tampoco en este caso, se autorizaron los cambios propuestos.

A principios de 1990, y como consecuencia de los Programas Nacionales de Modernización de la Empresa Pública y de Modernización Energética 1990-1994 que entraron en vigor ese mismo año, Petróleos Mexicanos decidió finalmente modificar su esquema de organización centralizado para acceder a un nuevo modelo Corporativo-Divisional, integrado por un grupo de órganos corporativos y cuatro divisiones o áreas a cargo de las ramas de: Producción Primaria, Refinación, Petroquímica y Comercial.

Cada una de estas divisiones se estructuraría por líneas de negocios integradas verticalmente, y que operarían sobre la base de autonomía de gestión y responsabilidad global sobre sus resultados. A su vez, los correspondientes centros de trabajo operarían ya sea como centros de costos o como centros de resultados y se manejaría, por primera vez, el esquema de precios de transferencia para los productos de una división que se utilizaran como insumos de otra.

Este esquema Corporativo-Divisional se mantuvo durante más de un año en un proceso de concertación entre el corporativo y las divisiones, para definir: los ámbitos de competencia entre estos órganos; las estructuras orgánico-ocupacionales de cada una de las divisiones; los recursos que les serían transferidos por parte del corporativo; la normatividad corporativa; los mecanismos de coordinación operativa entre las divisiones; la ubicación física de las oficinas administrativas de cada división y otros importantes aspectos relacionados con la autonomía de gestión de las áreas divisionales.

A pesar del significativo avance que ya se había logrado en estas concertaciones, el modelo Corporativo-Divisional fue cancelado en julio de 1992, al entrar en vigor la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, que establece un nuevo esquema de organización descentralizada para la industria petrolera estatal.

#### **4.2. Factores que determinaron y contribuyeron a la creación de Pemex Petroquímica.**

Según se ha visto en el capítulo precedente, la reestructuración administrativa de Petróleos Mexicanos era, desde la década de los setentas, una impostergable necesidad. El crecimiento de la estructura organizacional a nivel central registrado durante esos años, había rebasado los límites dentro de los cuales podía ejercerse una adecuada administración de la empresa, los datos que a continuación se enlistan demuestran tal situación

- El tramo de control de la Dirección General llegó a ser de 21 órganos ( 9 Sudirecciones, 1 Contraloría General, 5 Gerencias de Zona y 6 Empresas Filiales) sin contar con sus unidades de apoyo directo.
- La estructura organizacional de la empresa llegó a tener 19 estratos jerárquicos ( 9 a nivel central, 6 a nivel regional y 4 a nivel local.).
- El número de órganos gerenciales aumentó de 19 a 90 durante el periodo de 1976-1983.

- Durante este mismo periodo, la relación entre el número total de trabajadores y el número de Directivos de la Empresa (considerando sólo los cinco primeros estratos jerárquicos del nivel central) disminuyó de 1924 a 456.

A lo expuesto habría que agregar otros elementos generadores de ineficiencia administrativa, como son: formas de operación autárquicas, toma de decisiones excesivamente centralizadas, centralización del presupuesto, líneas de mando muy estratificadas, duplicidad de órganos y funciones, etc. El resultado de todo ello: un injustificado crecimiento de personal y una baja de productividad en todas las ramas de la industria. En este sentido es oportuno mencionar, que las funciones administrativas no han estado a la par del desarrollo del resto de las áreas de la empresa.

Por otra parte no debe soslayarse la participación que el sindicato había tenido dentro del campo de fuerzas que influyeron de manera determinante para acrecentar la problemática señalada, aunque ello se manifestó más en los centros de trabajo que en las oficinas centrales de Petróleos Mexicanos.

La fuerza sindical tenía su principal sustento en las conquistas logradas a partir de los años setentas, por medio de las sucesivas revisiones contractuales, ejemplo de ello era que la empresa se obligaba a desarrollar todas sus actividades sustantivas por administración directa, es decir debía utilizar al personal sindicalizado para el desarrollo de obras de cualquier tipo, además de recibir el 2% como aportación de la empresa para "obras sociales" entre otras canonjías de carácter eminentemente económico y con fuertes repercusiones en el gasto de operación e inversión de la empresa.

Bajo esta realidad, insostenible desde el punto de vista institucional, resultó indispensable implantar cambios estructurales de fondo tendientes a lograr la modernización de la empresa a fin de garantizar su sano desarrollo económico.

### ***La modernización económica de la industria petrolera estatal.***

En las últimas dos décadas del presente siglo, el país ha tenido que enfrentar una nueva realidad en la economía mundial, caracterizada por la formación de grandes bloques económicos regionales, la globalización de los mercados, las alianzas estratégicas y otras formas de organización internacional que hacen que las economías de los países sean cada vez más interdependientes. Esta interdependencia, a su vez, genera una mayor competencia que impone, como prerequisites de supervivencia, el abatir costos e incrementar eficiencias.

Lo anterior obliga a todas las empresas a someterse a un permanente proceso de modernización, no sólo en lo que se refiere a los aspectos de tecnología, producción y comercio; sino también, de manera preponderante, a sus formas de organización y de gestión administrativa.

A fin de promover y apoyar este cambio renovador, el gobierno federal emitió los Programas Nacionales de Modernización de la Empresa Pública y de Modernización Energética (los que se describen en el capítulo 1 y se hace referencia en el capítulo 2), mediante los cuales se estableció que Petróleos Mexicanos debía reestructurarse por líneas de negocios integradas que incorporaran criterios de productividad y rentabilidad en todos los niveles de la organización.

Los anteriores lineamientos fueron el elemento disparador de una serie de acciones encaminadas a aplicar profundos cambios estructurales dirigidos a hacer mas eficiente, productiva y rentable la industria petrolera estatal.

Como criterios fundamentales de este cambio, destacan los siguientes:

- ◆ ### Se introduce el criterio de eficiencia y el enfoque de productividad en todas las líneas de negocios.
- ◆ ### Se adoptan como parámetros de referencia los precios internacionales, para abandonar gradualmente la política de subsidios.

- ◆ ### Se desconcentra el ejercicio presupuestal.
- ◆ ### Se concentran las inversiones de la empresa en proyectos estratégicos y prioritarios entre otros.

La adopción por parte de Petróleos Mexicanos de este modelo de organización Corporativo-Divisional, fue estratégicamente muy importante, pues si bien es cierto que no llegó a implantarse en su totalidad, de alguna manera propició y aceleró las acciones que posteriormente se llevarían a cabo para lograr la descentralización definitiva de la industria.

### ***Expedición de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.***

La anterior Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y su reglamento, fueron expedidos en los años 1970 y 1971, respectivamente.

En esos años, la política petrolera del gobierno federal era lograr la autosuficiencia del país en materia de energéticos, a fin de estimular el desarrollo de los sectores agrario, industrial y del transporte. Dentro de este contexto, correspondía a Petróleos Mexicanos desempeñar un papel de promotor económico y social, más que el de una empresa que buscara la rentabilidad en sus operaciones.

A fin de remontar esta etapa, e insertar a la industria petrolera en una profunda transformación que demanda la economía mundial, el Ejecutivo Federal expide el 16 de julio de 1992, la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, dando término a un largo proceso de negociaciones tendientes a lograr la modernización de la industria.

De acuerdo con la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, la institución avanza en su proceso de modernización, con el propósito principal de consolidar la orientación de sus operaciones con criterios económicos y de mercado. Por ello, Petróleos Mexicanos con el fin de afianzar su participación en un mercado mundial cada vez más competido, se reestructura por líneas de negocios, en organismos subsidiarios interdependientes con estructuras administrativas compactas, dinámicas y flexibles.

La adopción de este nuevo esquema significó continuar incrementando la eficiencia y eficacia de esta industria para hacerla más productiva y rentable. Esto a su vez implicó, adecuar estructuras, abatir costos, clarificar responsabilidades, agilizar y simplificar procedimientos, aprovechar al máximo las oportunidades de los mercados, equilibrar y profundizar líneas de producción de acuerdo con el mercado y suprimir dispendios.

Otro de los objetivos de esta nueva ley, es lograr la descentralización administrativa de la industria petrolera estatal, mediante la creación, como ya se mencionó en el capítulo 3, de los cuatro organismos subsidiarios: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica, y Pemex-Petroquímica. En suma, la nueva ley orgánica crea condiciones administrativas para utilizar debidamente los recursos y cumplir más eficientemente con los requerimientos nacionales.

Una vez expedida la nueva ley orgánica y creados los organismos subsidiarios, el siguiente paso, sería lograr la desconcentración de las oficinas administrativas de estos organismos hacia aquellas regiones en que se ubican la mayor parte de sus instalaciones industriales, a fin de promover la creación de nuevos polos de desarrollo económico en el país.

Habría de corresponder a Pemex Petroquímica el mérito de ser el primero de estos organismos en cambiar su sede de la ciudad de México, D.F., a la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., para lo cual una vez más fue determinante la instancia presidencial, según se describe en el inciso siguiente.

#### ***4.3. La instrucción presidencial del 18 de Marzo de 1993***

A partir de enero de 1993, Petróleos Mexicanos inició sus operaciones conforme al modelo de organización Corporativo-Descentralizado previsto en su nueva Ley Orgánica del 16 de julio de 1992.

Durante los tres primeros meses del año, Pemex Petroquímica, al igual que los otros tres organismos de la industria petrolera estatal, se dio a la tarea de atender, como acciones prioritarias: la definición de su esquema organizacional, la consolidación de su estructura financiera, la integración de sus cuadros de personal, el inventario de los bienes e instalaciones que constituyen su patrimonio y la ubicación física de su sede como organismo autónomo.

Con estos principios de reestructuración, Pemex Petroquímica definió su Plan de Negocios en el cual prevé alcanzar un conjunto de objetivos estratégicos que son: reestructurar su cartera de productos; instrumentar programas de mejoramiento operativo en todos los centros de trabajo; promover la realización de proyectos de inversión; fortalecer una cultura de la empresa basada en la evaluación del desempeño; y garantizar la protección ambiental y la seguridad industrial. Asimismo, cabe indicar que los objetivos estratégicos consideraban la condición de que las operaciones de Pemex Petroquímica no estaban ya reservadas en forma exclusiva al Estado.

La reestructuración significó consolidar a Pemex Petroquímica como un ente económico, con niveles de productividad, más altos, con una estructura más simplificada y eficiente, e involucrado en un proceso de delimitar ámbitos de responsabilidad, eliminar instancias y a la vez, incrementar y fortalecer la coordinación directa de las decisiones derivadas de la ejecución del Plan de Negocios

El 18 de marzo de 1993, el Director General de Petróleos Mexicanos, C.P. Francisco Rojas Gutiérrez, rindió al pueblo de México el tradicional informe anual sobre el estado que guarda la administración de la empresa, e hizo una especial mención a la reestructuración de la industria petrolera estatal y a la trascendencia que esta medida tiene para el país.

Durante este mismo acto, el Presidente de la República dio instrucciones a la Dirección General de Petróleos Mexicanos para que se llevara a cabo el traslado inmediato de la sede de Pemex Petroquímica a la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., como parte de la estrategia que debe seguirse para la desconcentración geográfica de las funciones administrativas hacia las regiones en donde se llevan a cabo las actividades operativas de la industria.

Esta medida, según lo expresó el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, fue previamente consultada con el gobierno del Estado de Veracruz, quien le otorgó todo su apoyo en virtud de que en la zona de Coatzacoalcos se concentra el 85% de las actividades petroquímicas de Petróleos Mexicanos.

A partir de esa fecha, Pemex Petroquímica procedió a replantear sus planes y programas de trabajo, a fin de dar cumplimiento a esta instrucción y se fijó como fecha límite para el total traslado de sus oficinas centrales a la nueva sede, el 30 de septiembre del mismo año.

## **5. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO.**

---

---

### **5.1. Objetivos y principios rectores de la desconcentración.**

La reubicación geográfica de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, fue concebida como un proceso permanente e irreversible, que perseguía los siguientes:

#### **Objetivos**

- ⇒ ###Modernizar la administración de la empresa, mediante nuevos sistemas de organización y gestión centrados en la búsqueda constante de áreas de oportunidad, así como en el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan asegurar su permanencia en el mercado, en condiciones altamente rentables.
- ⇒ ###Acercar los mandos superiores de la empresa a los centros de trabajo en donde se desarrollan las actividades productivas de la industria, a fin de eliminar instancias en la toma de decisiones estratégicas y en la coordinación de las acciones relativas al plan de negocios.
- ⇒ ###Lograr máxima coordinación entre el aparato productivo y el de comercialización, propiciando con ello un mayor acercamiento con otras industrias privadas ubicadas en la zona, así como el reforzamiento de las relaciones y atención a los clientes del organismo.

- ⇒ **###**Auspiciar y participar con las autoridades locales, estatales y federales, y con las organizaciones de particulares, en la reactivación económica de la región, que se traduzca en una mayor atracción de inversiones, generación de empleos, oferta de servicios y el progreso y bienestar de los habitantes de la zona.
- ⇒ Hacer del cambio de sede una medida irreversible en beneficio de todos los que están comprometidos en ello.
- ⇒ Lograr que el organismo dé un salto cualitativo, enfrentando el reto con confianza y certidumbre en su potencialidad de desarrollo y su futuro.
- ⇒ Lograr en el menor tiempo posible, la inserción de los trabajadores y sus familias en la sociedad local sin provocar alteraciones substanciales en la comunidad.
- ⇒ Diferenciar con absoluta claridad que con la reubicación geográfica de las oficinas centrales no se invade el ámbito de responsabilidad, ni se inhibe la autonomía de los Complejos. Tampoco desplaza al personal que labora en la zona. Por las características de las funciones, el acercamiento deberá lograr la complementariedad necesaria.
- ⇒ Brindar oportunidades al personal de los centros de trabajo y a los recursos humanos de la zona sólidamente capacitados, para incorporarse en este esfuerzo de superación y progreso, abriendo opciones para vincularse en la misión de largo plazo de Pemex Petroquímica.

## ***Principios Rectores***

**Primero.** Con respecto a la organización y operación de la empresa:

- a. ###Autonomía de gestión en todas las líneas de negocios y responsabilidad global sobre sus resultados económicos.
- b. ###Líneas de negocios integradas que operen bajo estrictos criterios de productividad, competitividad y rentabilidad.
- c. ###Estructuras de organización planas y flexibles, que respondan a las necesidades dinámicas de la empresa.
- d. ###Sistemas de selección de personal que aseguren calidad, especialización y profesionalismo en el recurso humano.
- e. ###Cultura organizacional con sentido ecológico y de seguridad industrial.

**Segundo.** Con respecto a la actuación de los funcionarios:

- a. ###Desarrollo de las facultades gerenciales y de liderazgo, con un amplio criterio empresarial.
- b. ###Visión globalizadora de la industria y su entorno, para identificar y aprovechar áreas de oportunidad.
- c. ###Gestión de negocios con enfoque hacia el mercado y orientación a resultados.

- d. ###Pensamiento estratégico, con capacidad para enfrentar retos y resolver problemas.
- e. ###Calidad humana para motivar la actuación del personal bajo su cargo, desarrollar su creatividad y estimular sus logros en el trabajo.

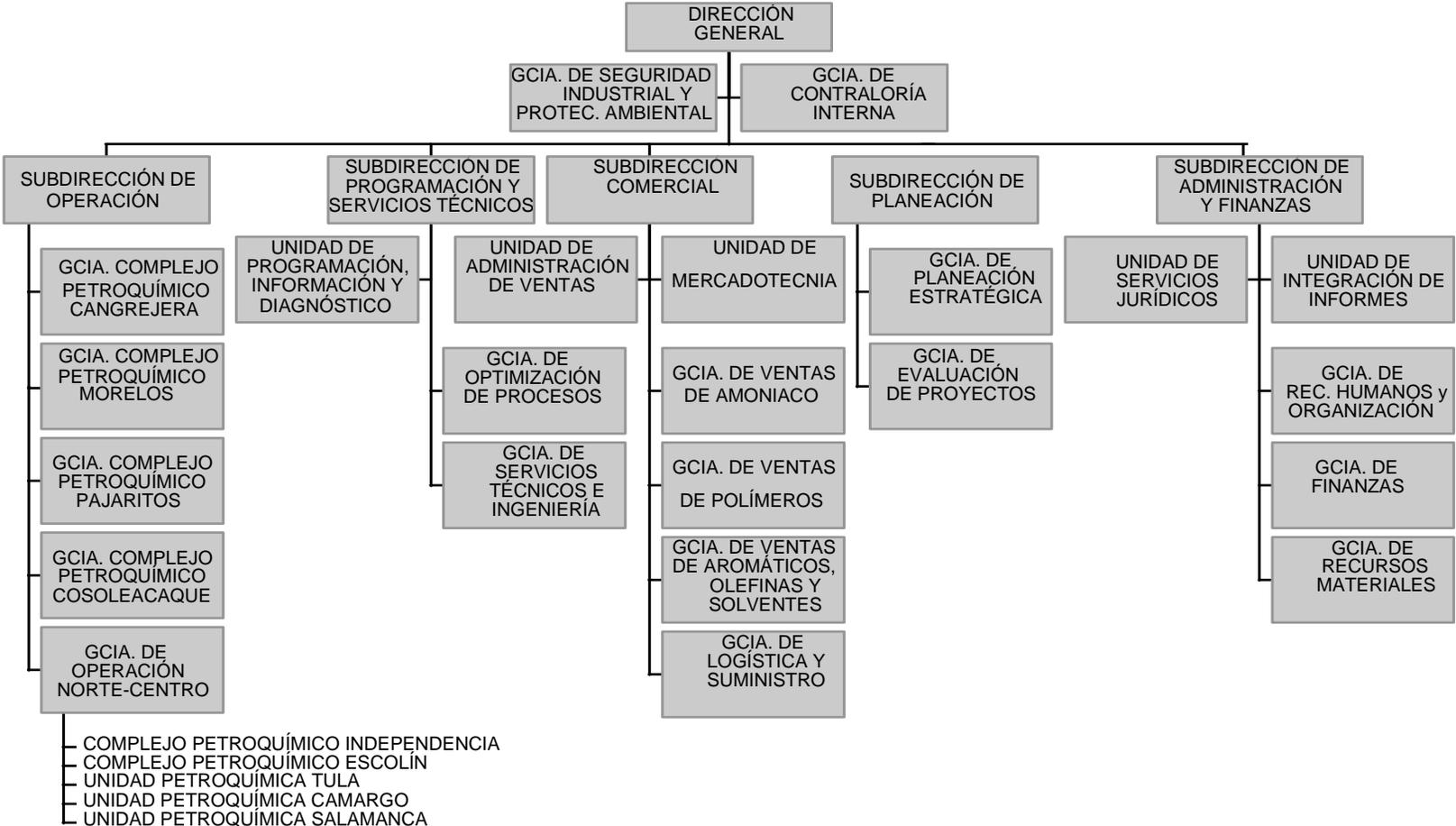
**Tercero.** Con respecto a la actuación de todo el personal:

- a. ###Actitud de servicio al cliente.
- b. ###Desarrollo del talento creativo e innovador.
- c. ###Trabajo participativo y colaboración grupal.
- d. ###Filosofía de calidad y productividad en el trabajo.
- e. ###Lealtad a la empresa y al país.

## **5.2. *Reestructuración de Pemex Petroquímica conforme al nuevo modelo de operación desconcentrada.***

La estructura de organización básica de Pemex Petroquímica fue autorizada mediante acuerdo de su Consejo de Administración del 3 de diciembre de 1992. En enero de 1993, se inició la integración de la estructura, conforme a un cuidadoso proceso de selección de personal basado en los requerimientos específicos de los nuevos puestos y tomando en cuenta la trayectoria laboral y los méritos del trabajador dentro de la institución.

# ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE PEMEX PETROQUÍMICA



Con motivo del anuncio de cambio de sede del organismo, en marzo de ese año fue preciso realizar un nuevo ajuste en la estructura previamente diseñada, suprimiendo aquellos órganos y puestos que ya no resultaban estrictamente indispensables al ubicar las funciones directivas próximas a los centros de trabajo.

El diseño y la integración de las nuevas estructuras del personal de confianza de oficinas centrales, se apegaron invariablemente a criterios de racionalidad, reduciendo al mínimo indispensable el número de órganos y plazas, a fin de que el proyecto en su conjunto resultara autofinanciable. Como resultado de ello, se logró una substancial disminución de plazas que se tradujo en un ahorro marginal menor al 5% en el presupuesto de mano de obra de 1993 y de alrededor del 20% en 1994, por lo que respecta a las estructuras del personal de confianza de los centros de trabajo a pesar de la renivelación de un gran número de puestos, éstas resultaron autofinanciables

Particular importancia revistió para Pemex Petroquímica el proceso de reclutamiento y selección de personal en esta etapa previa al cambio de sede. Como primer paso, cada una de las ramas del organismo procedió a hacer una preselección de los candidatos a ser contratados, tomando en cuenta su trayectoria laboral, así como su perfil psicológico.

Después se llevaron a cabo una serie de pláticas con el personal preseleccionado, con el objeto de invitarlos formalmente a continuar dentro de la empresa; para ello, serían recontratados inicialmente en la Ciudad de México, D.F., con cargo a una plaza de la nueva estructura, y posteriormente movilizados a Coatzacoalcos, Ver., al amparo de un paquete de incentivos económicos asociado con el cambio de sede.

Sobre este particular, era muy importante que el personal que aceptara la movilización, estuviera absolutamente convencido de que esta representaba una buena opción para su progreso profesional y económico y, por lo tanto, estaría dispuesto a aceptar su arraigo en la zona.

Por la razón anterior, se solicitó a todo el personal que al tomar esta decisión lo hiciera de una manera razonada y honesta, a fin de no afectar sus propios intereses ni los intereses de la empresa. En caso de no aceptar la movilización, podría optar, según correspondiera, por la jubilación o por la liquidación en los términos de reajuste que prevé el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de trabajo para el personal de confianza.

### **5.3 Diagnóstico de la oferta de mano de obra y de la infraestructura urbana y de servicios de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.**

Como se hizo mención anteriormente, en el área geográfica de Coatzacoalcos, Ver., se concentra el 85% de la industria petroquímica de Petróleos Mexicanos, por lo que este fue un factor muy importante que se tomó en cuenta para el traslado de la sede del organismo a esa ciudad.

Otros dos elementos que también influyeron determinadamente en esta decisión fueron: el apoyo que los gobiernos estatal y local ofrecieron a Petróleos Mexicanos, así como la infraestructura urbana y de servicios municipales con que cuenta esa ciudad, que la pone en situación de privilegio entre las ciudades medias del país que mejores servicios ofrece y con mayores expectativas de progreso en el corto y mediano plazos.

La ciudad de Coatzacoalcos, Ver., inició su desarrollo a principios del presente siglo, y ha alcanzado la tercera posición entre los puertos de mayor movimiento del Golfo, después de Veracruz y Tampico; por lo que se refiere a las operaciones de transporte marítimo y fluvial de la industria petrolera, ocupa el segundo lugar, después de Tampico.

La expansión de la ciudad se debió principalmente a su estratégica localización geográfica y a sus características portuarias, lo que le ha valido el calificativo de "Llave del Sureste".

La instalación en esta zona del Complejo Petroquímico Pajaritos, en los años sesentas, funcionó como un disparador de desarrollo de la industria petroquímica tanto de Petróleos Mexicanos como de la iniciativa privada. Con la posterior instalación de los Complejos Petroquímicos Cosoleacaque, La Cangrejera y Morelos, y el desarrollo de las instalaciones portuarias del Centro Embarcador de Pajaritos, se consolidó el crecimiento de Coatzacoalcos y su área de influencia en relación a la planta industrial. Hoy es considerada como el tercer municipio más industrializado de todo el territorio nacional, sólo superado por los municipios de Naucalpan de Juárez en el Estado de México y San Nicolás de los Garza en el Estado de Nuevo León.

Paralelamente al desarrollo industrial del área Coatzacoalcos, se crearon las condiciones para el crecimiento de la población que según el censo de 1990, llega a 233,000 habitantes, con la característica de que en esta ciudad radican personas originarias de toda la República, lo que la hace particularmente hospitalaria.

Por lo que se refiere al empleo, Coatzacoalcos, al igual que otras ciudades del país, resintió en los últimos años, los efectos de una recesión económica que obligó a hacer ajustes de personal en algunas importantes empresas industriales y de servicios, lo que se tradujo en un alto índice de desempleo en la localidad.

Esta situación resultó particularmente favorable para Pemex Petroquímica, dado que aseguraba una abundante oferta de mano de obra para cubrir las necesidades de puestos profesionales, técnicos, secretariales y de apoyo administrativo de la empresa. Como contraparte, Pemex Petroquímica contribuiría a disminuir el problema del desempleo en la zona, mediante contrataciones directas de personal y también propiciando la creación o resurgimiento de algunas empresas proveedoras de bienes y servicios requeridos por el organismo.

#### ***5.4. Determinación de la estrategia y programa general para el traslado.***

La planeación y organización general para el cambio de sede estuvo a cargo de la Subdirección de Administración y Finanzas, existiendo varios factores que actuaron como condicionantes de este proceso y por lo cual se estableció la siguiente:

## **ESTRATEGIA**

La movilización de personal o el cambio de radicación de las familias de una ciudad a otra, no es parte de las costumbres o hábitos que caracterizan a la sociedad mexicana en general, por el contrario la migración se da por fenómenos muy particulares y principalmente hacia el norte del país, con un propósito de emigrar hacia los Estados Unidos de América y hacia las ciudades capitales estatales o la Federal e inclusive hacia las ciudades con mayor desarrollo regional o nacional, pero difícilmente la migración se da de las grandes ciudades del país hacia las ciudades medias o de las medias hacia las pequeñas.

Por lo anterior el plantear una movilización de un grupo de familias del Distrito Federal, hacia una ciudad media significa un reto mayúsculo, ya que las familias deberán aceptar las condiciones de una ciudad de características totalmente distintas a las de la Ciudad de México.

Si bien es cierto que el Distrito Federal en la actualidad presenta una serie de conflictos urbanos y sociales de una magnitud difícilmente imaginable, también es cierto que la calidad y cantidad de los servicios que ofrece a sus habitantes, no tiene igual en el país, por lo mismo cualquier familia que piense en el cambio hacia una ciudad media del país, tiene que afrontar y aceptar el reto de cambiar el tipo de vida a la que está acostumbrado en esta ciudad.

Por ello es necesario hacer del conocimiento de las familias que son factibles de reubicar, los beneficios que ofrece una ciudad de dimensiones y servicios diferentes, a la vez de contrarrestar la "cultura" de que "fuera del Distrito Federal todo es Cuautitlán" y de que "haga patria matando un chilango".

Estos dos preceptos arraigados profundamente, el primero en los habitantes del D.F. y el segundo en algunas partes del país, son obstáculos reales a vencer en un proceso de reubicación geográfica o desconcentración de una Institución u organización y para ello es necesario anteponer un estrategia institucional que permita al trabajador y su familia, ver la posibilidad de un nivel de vida superior, en aspectos que el Distrito Federal no le permite acceder y que las desventajas de la limitación de los servicios y la hostilidad de la sociedad a la que se va a incorporar son relativas, dado que son mas de forma que de fondo. Un ejemplo de ello es que la cantidad de servicios que ofrece la gran capital, no son de fácil acceso al ciudadano común, por las limitaciones económicas y de tiempo libre que tiene.

Considerando las premisas y obstáculos descritos Pemex Petroquímica, elaboró, desarrolló e implantó una estrategia basada en un principio único, **la reubicación de la sede del organismo se basaba en un programa de movilización del personal que debía de ser exitoso**, dejando como un aspecto de una importancia menor y de apoyo exclusivamente, la logística del cambio en cuanto a mobiliario, instalaciones y sistemas de información.

La base para dar una mayor prioridad a la problemática del cambio de radicación del personal, fue partir de que “Es ingenuo pensar en la planeación como simple ejercicio intelectual, abstracto y divorciado del lado humano de la organización del proyecto. Ya que administramos el proyecto administrando gente, los aspectos humanos y técnicos son inseparables, y las dimensiones humanas son un interés legítimo de la administración. Pero hay una gran brecha entre la mecánica del análisis de redes y las realidades de un mundo orgánico de relaciones que cambian con notoria certeza.

El énfasis sobre las técnicas elaboradas sin consideración para motivos y conflictos de los individuos y de los grupos dentro del proyecto es, por tanto, un error”<sup>22</sup>

Bajo este supuesto, el programa de traslado de la sede del organismo, tuvo principios rectores que siempre giraron en torno a las necesidades del grupo del personal movilizado, así la fecha del traslado de la mayor parte del personal se fijó con base en el ciclo escolar y el presupuesto del traslado tuvo como parte fundamental el costo de la movilización del personal, que se derivó de un análisis de como asegurar un traslado y cambio de radicación para una familia en condiciones dignas y benéficas, pero con un estricto control del gasto, siempre pensando en apoyos económicos para el mediano y largo plazo y no para un beneficio pasajero o momentáneo.

---

<sup>22</sup> Cleland, D. I. y W.R. King “Manual para la Administración de Proyectos” Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1997, p. 296

De la misma forma, esta estrategia consideró como parte fundamental del traslado, el informar de manera sistemática y oportuna de las condiciones del programa, así como mantener un contacto permanente con el personal para ayudarlo a solventar los problemas que se les presentaran por el cambio de ciudad, ello era necesario para evitar que los problemas que son comunes en un cambio de ciudad, no se convirtieran de pretextos a razones para abortar el programa, por lo mismo se atendía con prontitud y sensibilidad cualquier brote de inconformidad real o ficticia de los diferentes grupos informales y formales constituidos o que se constituyeron con motivo del cambio, a través del monitoreo de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización.

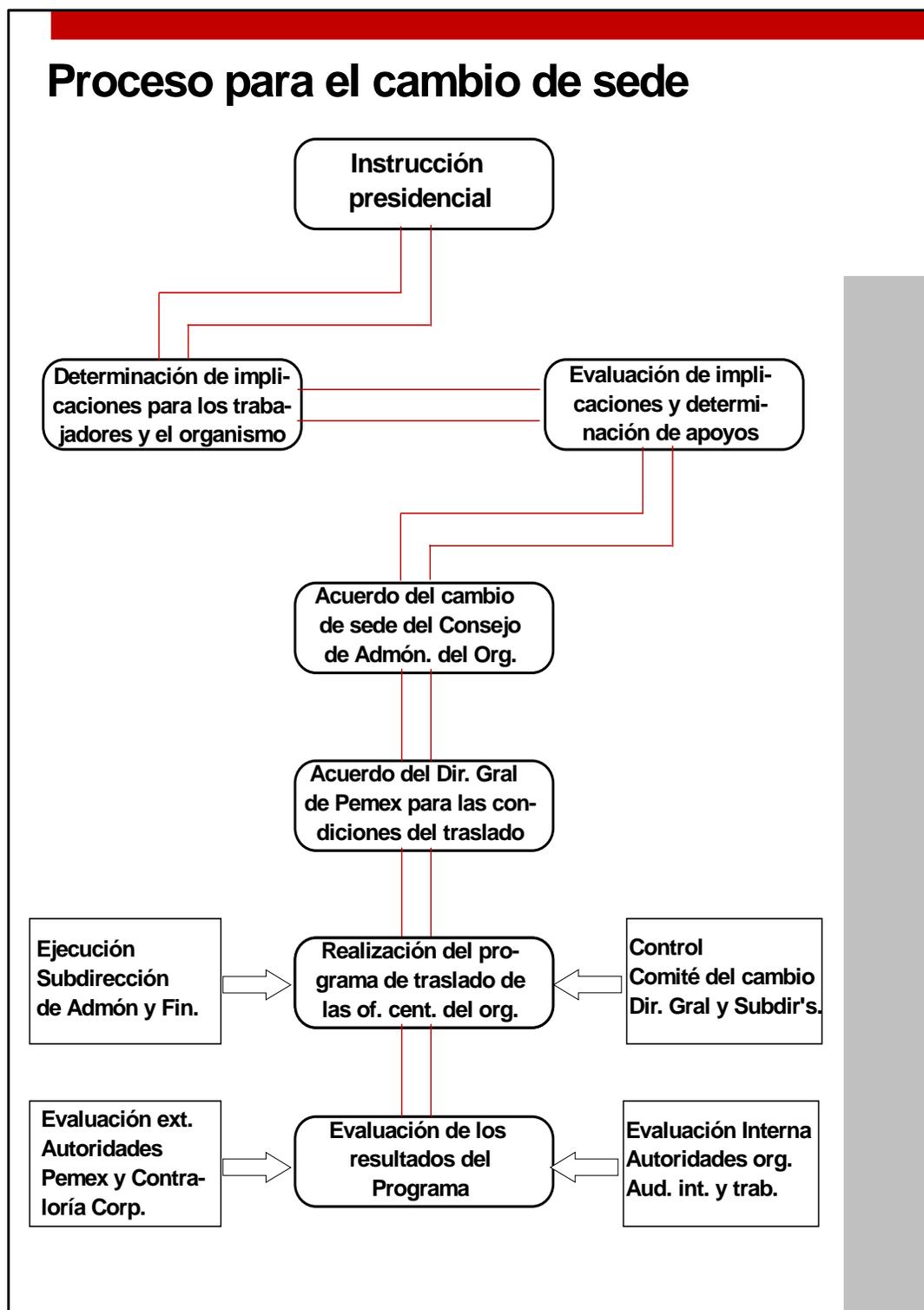
Lo anterior considerando que “En el esfuerzo del equipo de la administración de proyectos, cada individuo trae un conjunto predeterminado de valores, actitudes y creencias que controlan las acciones y las reacciones a su propia motivación y la percepción de su participación en los esfuerzos del equipo. ... La administración exitosa depende de la buena fe de los empleados, la cual a su vez, depende de la relación del individuo y la organización y debe tomar en cuenta los motivos y los deseos naturales de los empleados.”<sup>23</sup>

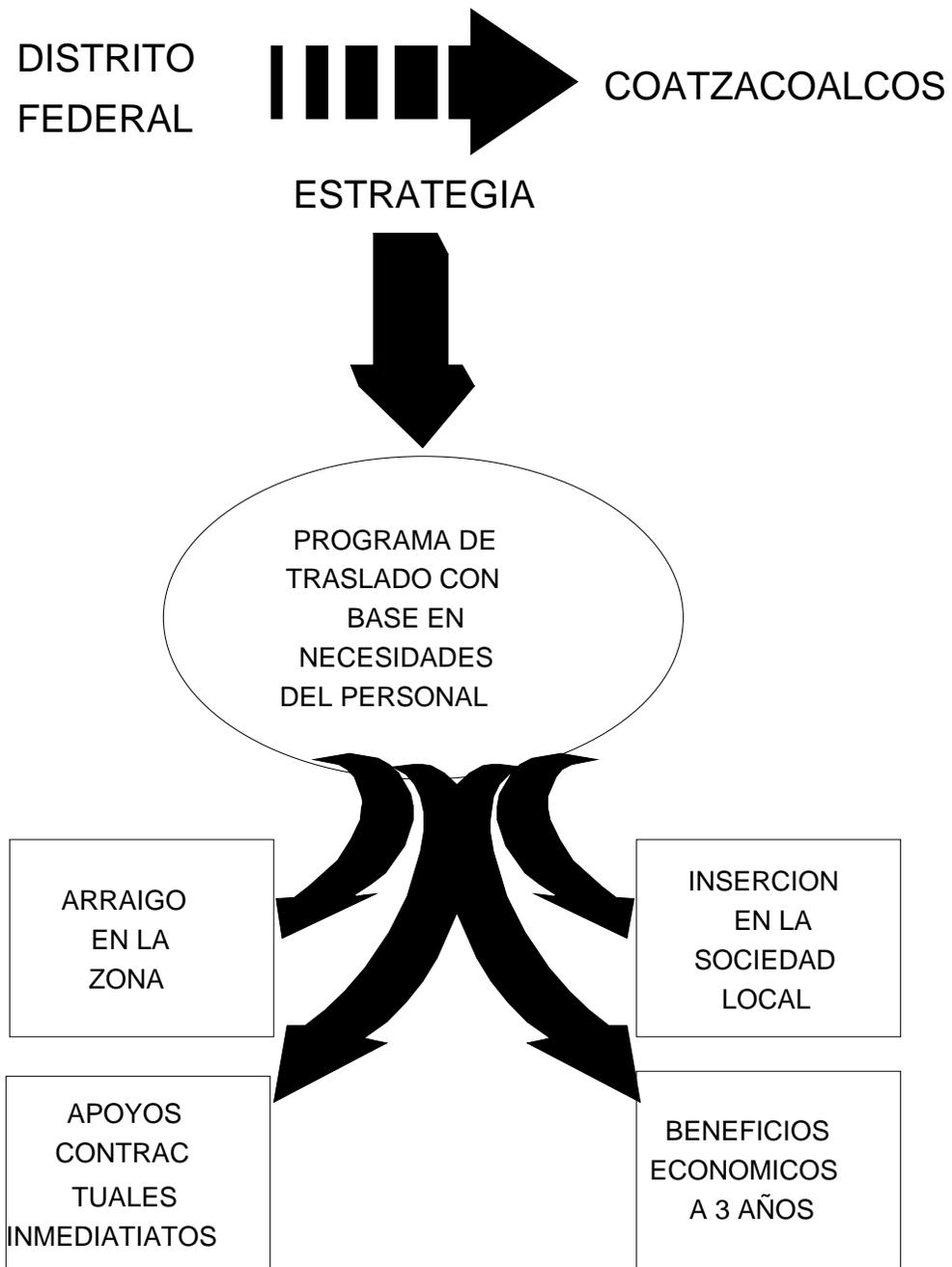
---

<sup>23</sup> Idem p. 578

Por lo descrito el órgano ejecutor y supervisor del proceso de traslado, se transforma en una unidad de apoyo, orientación y asesoría para el personal movilizado en lo que respecta a las acciones propias de un cambio de radicación, como lo fueron entre otras, el arrendamiento de casa habitación, la apertura de cuentas de cheques, la inscripción en las escuelas, el respaldo con constancias para operaciones crediticias, etc., funciones que le permitieron estar en permanente contacto con el personal y estar en posibilidades de adelantarse a la problemática propia de un proceso tan riesgoso.

## Proceso para el cambio de sede





Otro aspecto de vital importancia para el traslado, era garantizar la permanencia de los trabajadores en la nueva sede, ante ello había que diseñar mecanismos, que por un lado arraigaran al personal en Coahuila de Zaragoza y por otro que se sintieran en plena libertad de estar eligiendo su futuro, sin ataduras contractuales o legales.

Del análisis de experiencias anteriores en la Administración Pública Federal, así como de la bibliografía sobre esta materia se pudo concluir que el reto era lograr que el personal movilizado tuviera una estadía de tres años, ya que según estas experiencias la estancia mayor a 24 meses en una localidad, da la pauta para asegurar en la mayoría de los casos el arraigo.

Los beneficios para los trabajadores deberían evitar crear un grupo monolítico que se instalara en la nueva ciudad sede del organismo, por tanto las políticas de apoyo al personal deberían de promover su dispersión en la ciudad receptora, a fin de, por un lado no fueran rechazados como grupo por la sociedad local y por el otro se facilitara su inserción en esa sociedad, al actuar necesariamente como entes unifamiliares.

En atención a esas premisas, los beneficios económicos del traslado se dividieron en dos grupos, el primero con beneficios inmediatos, con base en las condiciones contractuales que Petróleos Mexicanos tiene para sus trabajadores que se movilizan en forma masiva (mas de treinta trabajadores) y el otro los beneficios especiales, únicos por el programa especial de cambio de sede del organismo, cuya vigencia era de 3 años y ligados en algún caso a créditos hipotecarios a quince años. Con base en ello, se daban los cimientos para que los trabajadores que realmente apostaran su futuro al de Pemex Petroquímica, permanecieran por lo menos 36 meses para obtener íntegramente los beneficios económicos del traslado y buscar en este periodo su arraigo en la ciudad de Coatzacoalcos.

Parte fundamental para lograr el éxito del traslado y por tanto base de la estrategia, fue el programa de vivienda de Pemex Petroquímica para el personal movilizado, como ya se ha expuesto las políticas y los tiempos se fijaron alrededor del personal movilizado, por lo mismo un objetivo primordial era en donde iba a vivir el trabajador y su familia y durante cuanto tiempo, en la medida que se tuvieran las alternativas y estrategias para afrontar estos requerimientos, en esa misma medida se iba a asegurar el resultado del programa.

Por lo anterior, se planeó que los trabajadores tuvieran en cuestión de habitación tres etapas bien diferenciadas, la primera con duración de treinta días el trabajador, como ya se asentó, se hospedaría con su familia si así lo considerará necesario en un hotel acorde a su nivel tabular, posteriormente iniciaría una etapa en el que el organismo lo ayudaría en el arrendamiento de una casa habitación durante 6 o 36 meses, la diferencia en uno u otro lapso se debía que si el trabajador tomaba la opción de la adquisición de una casa habitación a través del programa de vivienda creado para tal efecto, sólo tendría derecho a seis meses de ayuda de renta, en caso de que el trabajador optará por no adquirir vivienda tendría una ayuda de renta por 36 meses improrrogables.

El programa de vivienda que era la tercera etapa, tenía las siguientes características, se le otorgaba un crédito al trabajador de planta por el monto máximo que permitiera su nivel tabular; a cambio de la ayuda de renta, se le otorgaba una ayuda para enganche, la que consistía en otorgar un préstamo para el enganche de una casa habitación, por el equivalente a las treinta y seis mensualidades de la ayuda de renta, el cual no debía exceder del 36% del valor del inmueble y se le descontaba al trabajador de sus percepciones catorcenales durante 78 periodos de pago y a cambio por su estancia en Coatzacoalcos se le reembolsaba el importe del descuento, por el mismo periodo equivalente a la ayuda de renta, conviene hacer el señalamiento que en caso de baja, el trabajador tenía que liquidar el adeudo que existiese por concepto del préstamo para enganche.

Cabe hacer mención que si el 36% del monto de la casa habitación era menor al monto autorizado para el nivel tabular del trabajador, sólo se autorizaba el 36% del valor de la casa, por el contrario, si el 36% del importe de la compra de la casa superaba el monto autorizado para el nivel del trabajador, sólo se autorizaba el monto de acuerdo al nivel del trabajador.

Como apoyo adicional se autorizaron préstamos administrativos especiales (aproximadamente 4 meses de sueldo) pagaderos a dos años, para el pago de la escrituración, avalúo y gastos contingentes inherentes a un cambio de casa, con ello se aseguraba que el trabajador contara con recursos que le permitieran absorber todo tipo de imprevistos derivados del equipamiento de su nueva propiedad.

Es importante destacar que los lineamientos relativos a la prestación de vivienda en Petróleos Mexicanos, son claros en el sentido de que esta prestación sólo se puede disfrutar una sola vez y en el entendido de que es necesario tener una antigüedad mínima en la empresa de tres años, estos dos requisitos no se exigieron al personal movilizado, considerando que no era su decisión ir a radicar a la ciudad de Coatzacoalcos, por lo mismo se autorizó otorgar créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda a trabajadores con menos de tres años de antigüedad en la empresa o cuando ya hubiesen disfrutado del beneficio de la prestación.

Base fundamental para la credibilidad del programa de movilización y asegurar el cumplimiento de los objetivos que se plantearon era la confianza que el personal tuviera para se cumplieran los apoyos y beneficios que se prometieron, en ese sentido las experiencias que tenía el personal con mayor antigüedad en la empresa, no eran positivas toda vez que la mayoría de este grupo de personal había tenido alguna experiencia en una movilización de carácter individual y los apoyos contractuales a que tenía derecho en la mayoría de los casos los había recibido con un retraso considerable, a veces mayor a doce meses. Por lo mismo la oportunidad con la que se entregaran los apoyos sentarían las bases para que el personal no dudara de los compromisos ofrecidos.

Para dar respuesta a este reto y romper de tajo con procedimientos engorrosos, se establecieron sistemas de trabajo basados en la confianza al trabajador, correspondiendo a la confianza que él estaba depositando en el organismo, al irse a radicar a otra ciudad, de esta forma por ejemplo, el trabajador al llegar a la ciudad de Coahuila de Zaragoza en la primera etapa denominada de "premovilización", del aeropuerto se trasladaba en transporte de la empresa hacia las oficinas de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización, en donde se le indicaba el hotel donde se hospedaría y se le entregaba el apoyo económico para los próximos treinta días. Para lograr esta mecánica y oportunidad en la respuesta, fue necesario establecer fuertes lazos de comunicación y coordinación entre la diversas unidades administrativas de las oficinas centrales del organismo, tanto en el D.F., como en Coahuila de Zaragoza.

Para el logro de lo anterior, se requirió también de gran disponibilidad, sensibilidad y responsabilidad del personal de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización, así como de los enlaces administrativos de las diferentes dependencias centrales del organismo, toda vez que la precisión y oportunidad con la que se manejó la información de los programas de traslado del personal, permitió enterar, tanto a los responsables de la elaboración de los cheques, como a los diversos prestadores, de los requerimientos diarios de pagos y servicios.

La segunda parte de los apoyos inmediatos y contractuales se instrumentaba al momento de firmar su contrato individual en Coatzacoalcos, que representaba la formalización de su movilización, razón por la que se le entregaba al trabajador, el cheque que cubría todo el apoyo económico a que tenía derecho, conforme a las normas vigentes en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, es de destacarse que dentro de estas normas, que se logró la autorización para que no se exigiera la factura por el pago de la mudanza, a cambio se estableció una cuota única para cada trabajador, que previo análisis de mercado cubría holgadamente cualquier mudanza de la ciudad de México a la ciudad de Coatzacoalcos, ello permitió a algunos trabajadores, que se organizaran con traslados de mas de una familia, lo cual les significó un ahorro considerable y los apoyos institucionales tenían un mejor aprovechamiento.

Para completar la estrategia había que controlar el proceso; debiendo en primera instancia garantizar el logro de los objetivos del programa, a la vez de evitar la no desviación de los recursos y lo más importante no causar molestias a los trabajadores, es decir el control debía coadyuvar al programa y no obstaculizarlo.

Los puntos más importantes a controlar eran donde hubiera gasto variable, es decir no programado, ni tabulado, por lo mismo los pagos al personal se expedían sustentados en un sistema de información de recursos humanos y un sistema de conciliación, lo que garantizaba el buen uso de los recursos, a través del auto control, por lo tanto los controles se enfocaron al gasto en hospedaje y alimentación de los trabajadores y a la compra de boletos de avión.

El control en esos gastos debía evitar el despilfarro o el abuso que algún o algunos trabajadores pretendieran hacer con la prestación del pago de desayuno y que a su vez sintieran que existía un trato igualitario, al no permitir mayores erogaciones que las autorizadas, para lo cual se hacía una exhaustiva revisión de las facturas, es oportuno mencionar que para lograr descuentos importantes en las empresas hoteleras, se negoció una rebaja sustancial en los precios por pronto pago, situación que volvía más complejo este proceso.

En los casos en que se encontraba que el consumo que hacía algún trabajador excedía de los rangos normales, se procedía a citar al trabajador, como una llamada preventiva de atención, aclarándosele que de reincidir en esa práctica, se comunicaría al hotel correspondiente la fijación de una cuota que no se podría rebasar, situación que no llegó a presentarse.

Para el caso de los boletos de avión se llevaba un control individual de los boletos que se compraban para cada trabajador, así como los que le correspondían para sus familiares, dando especial seguimiento a la veracidad de las comisiones que coincidieran con el fin de semana, esto último para evitar la inequidad, el apego a la normatividad y sobre todo para dar la pauta al trabajador para acelerar su arraigo en la nueva sede del organismo.

Por lo expuesto se definieron los siguientes requerimientos para elaborar el programa para el traslado de la sede de Pemex Petroquímica a Coatzacoalcos, Veracruz:

- ◆ ###La limitante de tiempo que significaba llevar a cabo el cambio de sede en una fecha perentoria.
- ◆ ###La necesidad de mantener la continuidad de las funciones de dirección y administración general del organismo.
- ◆ ###Las políticas en materia de selección y contratación de personal de nuevo ingreso.
- ◆ ###Las disponibilidades de mobiliario, equipo y espacio de oficina.
- ◆ ###La capacidad hotelera de la ciudad de Coatzacoalcos.
- ◆ ###La oferta del mercado de vivienda en esa ciudad.
- ◆ ###Las fechas de inicio y terminación de los ciclos escolares a nivel de educación básica y media.

- ◆ ### Los costos asociados a la movilización de los trabajadores y sus familias.
- ◆ ### Las restricciones normativas en materia de ejercicio y control presupuestal.

Tomando en cuenta los factores limitantes señalados, se acordaron las siguientes acciones para el cambio:

1. El traslado de las oficinas se haría de manera escalonada, implantando en caso necesario, sistemas paralelos de operación y control en la ciudad de Coatzacoalcos, que permitieran liberar gradualmente durante la etapa de cambio, los establecidos en la ciudad de México, D.F.
2. Con el fin de no interferir los ciclos escolares, los tiempos de traslado se programarían, buscando que el personal y sus familias pudieran efectuar los cambios de radicación durante el periodo vacacional julio-agosto, procurando que su instalación estuviera concluida antes del inicio del nuevo ciclo escolar.
3. Se trasladaría en primer término, parte de los órganos adscritos a la Subdirección de Administración y Finanzas (Gerencias de: Recursos Humanos y Organización, Recursos Materiales y Finanzas) con el fin de asegurar que el personal movilizado continuara recibiendo con toda normalidad los servicios y prestaciones laborales en su nuevo centro de trabajo.

4. La movilización del personal se asociaría a un atractivo plan de incentivos orientado no sólo a fortalecer la base económica del trabajador y su familia en el plazo inmediato, sino a constituir una base real para sustentar la formación o acrecentamiento de su patrimonio, y al mismo tiempo, para propiciar condiciones de desarrollo profesional, social y familiar con arraigo en la zona.
5. El proceso de movilización se realizaría en dos etapas claramente definidas: la premovilización y la movilización.
6. La primera de ellas sería una etapa exploratoria, que permitiera al trabajador conocer la ciudad, ubicar las zonas comerciales, escuelas, áreas de diversión, etc., tramitar la inscripción de sus hijos en las escuelas de su elección, así como identificar opciones de vivienda y precisar la que más conviniera a sus intereses.
7. La segunda etapa, implicaría dos momentos, el primero la contratación definitiva del trabajador en la ciudad de Coatzacoalcos, en su carácter de movilizado y con derecho a disfrutar de los beneficios de la ayuda de renta y el segundo en caso de así desearlo el trabajador, su incorporación al programa especial para adquisición de vivienda, mediante crédito hipotecario, instrumentado por Pemex Petroquímica.

8. Los trabajadores a movilizar se limitaría a 450 como máximo, con el fin de disminuir los costos de la movilización y también para cumplir con el compromiso social adquirido con el Gobierno del Estado de Veracruz, en el sentido de contratar mano de obra de la localidad.
9. Se procuraría que el personal a movilizar fuera el que ocupara puestos directivos y de profesionistas de confianza, es decir buscar garantizar la continuidad de las operaciones de dirección y administración del organismo.
10. Se seleccionaría al personal, de manera que por sus características de formación, edad, experiencia, capacidad, habilidades, actitudes y potencialidades de desarrollo, se constituyera en la fuerza de trabajo idónea para consolidar el organismo. Las plazas que resultaran vacantes se cubrirían con personal contratado directamente en Coatzacoalcos.
11. Se mantendría una oficina en la Ciudad de México, con una estructura mínima, que le permitiría realizar las funciones de enlace y representación de Pemex Petroquímica ante los órganos corporativos y demás organismos de Petróleos Mexicanos.

Esta estrategia sirvió de marco de referencia para elaborar el programa general de trabajo para el traslado del organismo, el cual se transcribe a continuación.

**PROGRAMA GENERAL PARA EL TRASLADO<sup>24</sup>**

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
<b>I.- REESTRUCTU - RACIÓN</b>	P								
	R								
· Preselección del personal conforme a estructuras autorizadas	P								
	R								
· Identificación del personal que acepta el traslado a Coatzacoalcos	P								
	R								
· Relación del personal no elegible y del que no acepta el traslado	P								
	R								
<b>Elaboración del presupuesto de: a) Movilización del personal</b>	P								
	R								
<b>b) Traslado de mobiliario y equipo</b>	P								
	R								
<b>c) Jubilaciones y liquidaciones</b>	P								

<sup>24</sup> Recopilación propia de documentos internos de Pemex Petroquímica, 1993

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
e) Adaptación de oficinas	R								
	P								
f) Programa habitacional	R								
	P								
- Acuerdo del Consejo de Administración	R								
	P								
- Tripulación (ocupación) de estructuras	R								
	P								
II.- POLITICAS Y LINEAMIENTOS	R								
	P								
- Definición de condiciones y facilidades para el personal que será trasladado en materia de: a) Movilización b) Vivienda	R								
	P								
- Determinación en materia de mobiliario y equipo	R								
	P								

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
· Definición en materia de servicios generales	P								
	R								
· Acuerdo del Director General de Petróleos Mexicanos que formaliza y estipula el cambio de sede y las condiciones para su traslado	P								
	R								
· Transferencia gradual del personal que no se traslada a Coatzacoalcos a la Dirección Corporativa de Administración para su liquidación* o jubilación.	P								
	R								
*LA LIQUIDACIÓN FUÉ MANCOMUNADA	P								
	R								
III.- HABILITACION DE OFICINAS	P								
	R								
· Adaptación del inmueble para las oficinas de la Dir. Gral. y las Subdirecciones	P								
	R								

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
· Desocupación de áreas del corporativo en el inmueble de Ignacio de la Llave 101	P								
	R								
· Habilitación del inmueble de ex-SPCO en el Complejo Morelos	P								
	R								
· Adaptación del inmueble de Ignacio de la Llave 101	P								
	R								
· Localización y adaptación de inmuebles para las Subdirecciones de Planeación y Comercial	P								
	R								
IV.- EJECUCION DEL PROGRAMA DE TRASLADO	P								
	R								
· Dirección General	P								
	R								
· Subdirección de Operación	P								
	R								
· Oficina de Reclutamiento y Selección	P								

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
	R								
· Subdirección de Programación y Servicios Técnicos	P								
	R								
· Subdirección de Administración y Finanzas	P								
	R								
· Subdirección de Planeación	P								
	R								
· Subdirección Comercial	P								
	R								
V.- ALOJAMIENTO Y VIVIENDA	P								
	R								
· Disposición de infraestructura de hospedaje en casa de visitas, hoteles de solteros y hotelería pública	P								
	R								
· Negociaciones para disponer de casas y créditos para el personal que se traslada	P								
	R								
VI.- PRESENCIA INSTITUCIONAL	P								
	R								

<b>ACCION</b>	<b>(P) (R)</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>
<b>· Establecimiento del Comité Institucional de Adquisiciones</b>	P								
	R								

ACCION	(P) (R)	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
· Funcionamiento de la Oficina de selección y reclutamiento	P								
	R								

### **5.5. Acuerdo del Consejo de Administración que autoriza el traslado de la sede de Pemex Petroquímica.**

El Consejo de Administración de Pemex Petroquímica, en su cuarta sesión llevada a cabo el 18 de mayo de 1993, autorizó el programa para el traslado del organismo y el presupuesto correspondiente.

A continuación, mediante acuerdo del 9 de junio de ese año, la Dirección General de Petróleos Mexicanos, autorizó los términos en que debía llevarse a cabo dicho traslado, así como las erogaciones y techos financieros asociados a cada una de las acciones programadas.

Esencialmente, este acuerdo contiene lo siguiente:

- Se estipula que en virtud de su traslado total y permanente, se termina la materia de trabajo de Pemex Petroquímica en la Ciudad de México, D.F., para dar inicio en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.; y se autoriza al organismo a ejecutar el programa de trabajo elaborado al efecto. Asimismo, se autoriza el establecimiento en la ciudad de México, de una oficina de estructura mínima que funja como enlace entre Pemex Petroquímica y el resto de Petróleos Mexicanos.

- ### Se instruye a los órganos del Corporativo y a los demás organismos y filiales de Petróleos Mexicanos a proporcionar el apoyo y recursos que sean necesarios a Pemex Petroquímica para el logro de sus objetivos, otorgándole trato preferencial para resolver los problemas que surjan durante el desarrollo y consolidación del programa de trabajo.
- ### Establece que la Compañía Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V., filial de Petróleos Mexicanos proporcionará a Pemex Petroquímica los servicios necesarios en la localización, renta, construcción, donación y/o compra - venta de los inmuebles que le sean requeridos para el cumplimiento del objeto de este acuerdo.

- ###Se autoriza a que, de manera conjunta, las Direcciones Corporativas de Administración y de Finanzas y Pemex Petroquímica, constituyan el techo financiero necesario para la instalación de la nueva sede del organismo, el traslado y/o compra de mobiliario y equipo, el cumplimiento de las prestaciones contractuales y los gastos de carácter contingente derivados del programa de trabajo objeto de este acuerdo, como son: la liquidación o jubilación del personal excedente con motivo de la desaparición de la materia de trabajo en la ciudad de México, D.F.; el pago de las obligaciones contractuales y gastos de carácter contingente al personal que sea sujeto de traslado; la instrumentación del programa de apoyo para la adquisición de vivienda, para este personal; la adecuación de los inmuebles que alojarán provisionalmente las oficinas del organismo y la construcción del edificio sede en la ciudad de Coatzacoalcos.
- ###Se autoriza a Pemex Petroquímica a movilizar un máximo de 450 personas que ocupan plazas de confianza en la estructura del organismo.
- ###Se instruye a la Dirección Corporativa de Administración para efectuar la transferencia a Pemex Petroquímica de los inmuebles que ocuparán sus oficinas administrativas, así como otros inmuebles de uso habitacional disponibles en esa ciudad.

- ### Se establece que la Contraloría General Corporativa de Petróleos Mexicanos efectuará las auditorías que considere necesarias para determinar el manejo de los recursos extraordinarios asignados a Pemex Petroquímica, así como el grado de cumplimiento de este acuerdo.

## **6. PROGRAMACION Y DESARROLLO DE LAS ACCIONES A REALIZAR**

---

---

### **6.1. Programa de premovilización y movilización de personal.**

La movilización del personal se llevó a cabo en dos etapas: la premovilización, y al término de ésta, la movilización definitiva.

Antes de iniciar este proceso, la Dirección General del organismo consideró conveniente otorgar facilidades al personal para que realizara una visita de reconocimiento a la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., con el fin de constatar la información que pudiera tener acerca de las características de la zona, como son: clima, nivel de contaminación, costo de la vida, servicios públicos, medios de comunicación, servicios escolares, etc., y de esta manera poder decidir con mayores elementos de juicio, sobre su movilización a esa ciudad.

La etapa de premovilización se inició a fines de julio, conforme a un programa previamente elaborado. Tal como se indicó anteriormente, ésta fue una etapa exploratoria que permitió al trabajador tener un mejor conocimiento de la ciudad, llevar a cabo las inscripciones de sus hijos en las escuelas locales e identificar las opciones de vivienda acorde a sus necesidades.

El apoyo que Pemex Petroquímica concedió a sus trabajadores en esta etapa consistió básicamente en lo siguiente:

- 📄 ###Gastos de transporte.- Se proporcionaron boletos de avión México - Coatzacoalcos para el trabajador y su cónyuge, o bien se reembolsaron los gastos de viaje en los casos en que éste se realizó utilizando vehículo propio.
- 📄 ###Hospedaje temporal.- Se proporcionó alojamiento en hotel por 30 días con derecho a desayunos para el trabajador y sus familiares.
- 📄 ###Ayuda económica.- Se pagó una cantidad fija diaria, durante 30 días, para gastos de alimentación, transporte local y otros gastos personales.

Debido principalmente a que el acondicionamiento de los espacios de oficina previstos para algunas ramas se prolongó más allá del tiempo programado, las acciones de premovilización perduraron hasta mediados de noviembre.

Concluida su etapa de premovilización, el trabajador fue movilizado en forma definitiva, mediante la firma del correspondiente contrato de trabajo en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.

A partir de la fecha de su movilización definitiva, se otorgó al personal una ayuda especial para renta de casa, de acuerdo a su nivel tabular, por un período de hasta 6 meses, como máximo.

Esta medida tuvo como objeto conceder al trabajador un tiempo razonable para optar por la adquisición de una vivienda mediante crédito hipotecario, o bien continuar recibiendo la ayuda especial para renta de casa, en cuyo caso ésta se prolongaría por un período adicional máximo de 36 meses.

En aquellos casos en que el trabajador hubiera disfrutado de los primeros seis meses de esta ayuda especial sin haber concretado la adquisición de una vivienda, podía disponer de un período de gracia por otros seis meses adicionales, en la inteligencia de que esta ayuda adicional le sería descontada del enganche que Pemex Petroquímica aportaría para la adquisición de dicha vivienda.

Las prestaciones e incentivos económicos que se otorgaron al personal movilizado, además de la ayuda especial para renta de casa, fueron los siguientes:

**Gastos de movilización:** Se cubrieron conforme a las cláusulas 85 y 88 del Contrato Colectivo de Trabajo.

**Menaje de casa:** Se pagó una cantidad fija, igual para todo el personal, sin necesidad de presentar comprobante de gastos.

**Gastos contingentes:** Se pagó una cuota adicional, proporcional a su salario, para cubrir esta clase de gastos.

Además del pago oportuno de las prestaciones e incentivos mencionados, tanto el personal premovilizado y movilizado como sus familias, recibieron en todo tiempo asistencia por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización, en todos los aspectos relacionados con su estancia y radicación en esta ciudad, como son, entre otros:

- ◆ ###Apertura de cuentas bancarias
- ◆ ###Cartera de departamentos y casas en renta
- ◆ ###Obtención de fianzas para arrendamiento de vivienda.
- ◆ ###Orientación sobre centros educativos para la inscripción de sus hijos.
- ◆ ###Información sobre diversos servicios disponibles en la ciudad (bancos, restaurantes, centros comerciales, servicios médicos, clubes deportivos y sociales, etc.)
- ◆ ###Promociones comerciales diversas.

En total fueron movilizados 407 trabajadores durante el período comprendido entre los meses de septiembre y diciembre.

## **6.2. Programa de apoyo a la vivienda para el personal movilizado.**

En el acuerdo de la Dirección General de Petróleos Mexicanos relativo al traslado de la sede de Pemex Petroquímica a la ciudad de Coatzacoalcos, se autorizó a la Dirección General del organismo a proporcionar a todo su personal movilizado la opción de un crédito hipotecario para la adquisición de vivienda en esta ciudad a través de instituciones bancarias o la Compañía Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V., o bien el pago fijo de una ayuda especial para renta de casa, conforme a los lineamientos que el propio acuerdo señala.

Sobre esta base, se procedió a instrumentar un programa de apoyo a la vivienda que tuvo por objeto otorgar al personal bajo el siguiente:

## **PROGRAMA DE VIVIENDA**

El arraigo a Coahuila de Zaragoza estaba íntimamente ligado a lograr enraizar al personal en dicha ciudad, por lo mismo, era necesario hacer atractivo para el trabajador, pero principalmente para las familias su estancia en Coahuila de Zaragoza, para ello se debía elaborar un programa que permitiera comprar a los trabajadores inmuebles que tuvieran mayores comodidades que los que ocupaban en la ciudad de México, además de que tenían que hacerse accesibles a todos ellos y considerando que su capacidad de ahorro para este fin no existía, ya que difícilmente podría alguien tener como propósito en ese momento adquirir una casa habitación en un lugar distinto a su centro de trabajo, por lo que no era posible el considerar que los trabajadores contaran para adquirir una vivienda con algún ahorro.

De la misma manera el programa de vivienda tendría que prever algunas prerrogativas que se consideraban necesarias para lograr el arraigo e inserción en la sociedad local, entre las que destacan:

- A. Proporcionar las facilidades para adquirir vivienda digna.
- B. Mantener y de ser posible, mejorar su nivel de vida.
- C. Promover la armonía familiar.
- D. Contribuir mediante el diseño e instrumentación de mecanismos de apoyo económico, a facilitar el cambio de sede, así como lograr el arraigo del personal y sus familias en dicha ciudad.

- E. Fomentar la integración armónica a la sociedad local, mediante esquemas de financiamiento que evitaran especulaciones y encarecimientos en la plaza.
- F. Facilitar la adquisición de vivienda al personal movilizado con fuentes alternas de financiamiento, recuperables en el mediano plazo, sin afectar los beneficios que establece la cláusula 154 del Contrato Colectivo de Trabajo.
- G. No debían de propiciarse nuevos “gettos” petroleros, por tanto el programa no podía considerar el desarrollo de un sólo proyecto habitacional.
- H. Se debían aprovechar los desarrollos inmobiliarios existentes.
- I. El trabajador debía elegir el lugar de su casa habitación para lo cual, el organismo no debía asumir compromisos a nombre de los trabajadores.
- J. Los desarrollo inmobiliarios no debían clasificarse por niveles tabulares, el trabajador con base en su liquidez y capacidad de endeudamiento seleccionaría su casa habitación.
- K. A todos los constructores o corredores de bienes raíces se les daría un lugar para exponer a los trabajadores sus proyectos inmobiliarios.
- L. El programa debería considerar apoyos para el pago del enganche y la escrituración.

- M. Para los trabajadores con mayor capacidad crediticia la Institución Bancaria otorgaría créditos adicionales, en cuyo caso el organismo no pagaría el diferencial de interés, como lo hacía para los créditos institucionales.
- N. El inicio del programa por cuanto a la escrituración de las primeras casas habitación adquiridas por los trabajadores, tenía que ser a más tardar a los 60 días de haber arribado a la ciudad de Coatzacoalcos el primer grupo de trabajadores premovilizados.
- O. El organismo con apoyo de las autoridades municipales y estatales, concertarían con los constructores y corredores de bienes raíces el no incremento de precios de las casas habitación.
- P. La Gerencia de Recursos Humanos y Organización se asesoraría de expertos en materia inmobiliaria para apoyar al personal que lo solicitara.

Conforme a estos lineamientos, Pemex Petroquímica conjuntamente con la Dirección Corporativa de Finanzas, procedió a realizar un estudio de mercado para determinar la institución bancaria que mejores opciones de financiamiento ofrecía, resultando seleccionada Mexival - Banpaís, S.A.

En razón de que una de las políticas de Pemex Petroquímica era lograr la plena integración de su personal con la población local, se procuró desalentar la creación de colonias exclusivas para “petroleros petroquímicos” que pudieran dar origen a que la sociedad local los considerara como nuevas élites sociales. Para ello, se llevó a cabo un estudio sobre la oferta de vivienda disponible en la localidad y se invitó a participar a varias empresas constructoras de desarrollos habitacionales y a las principales casas corredoras de bienes raíces que operaban en la plaza.

Asimismo, y con el fin de evitar en lo posible prácticas especulativas, se convinieron con los desarrollos habitacionales: precios, plazos de entrega y condiciones de pago especiales para el personal interesado en adquirir ese tipo de vivienda.

Especial cuidado mereció proporcionar asesoramiento al personal en el proceso de localización, selección y compra de vivienda adecuada a sus necesidades, tomando en cuenta que las actividades relacionadas con su traslado, no le permitían disponer de suficiente tiempo para dedicarlo a esos menesteres.

En esta virtud, se tomaron las siguientes medidas:

⇒ ###Se instaló en la ex - Casa de Visitas ubicada en la calle de John Spark, cercana a las oficinas de Pemex Petroquímica, un módulo atendido por personal de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización, para proporcionar información y asesoría sobre todos los aspectos relacionados con el programa de apoyo a la vivienda.

- ⇒ ###Se montó dentro de este inmueble una exposición para dar a conocer la oferta de vivienda en el mercado local, a base de maquetas, planos, material fotográfico y video filmaciones. Esta exposición estuvo atendida por ejecutivos de ventas de los desarrollos habitacionales, empresas inmobiliarias participantes y corredurías de bienes raíces.
  
- ⇒ ###Se contó además en dicho módulo con un representante de Mexival-Banpaís, así como de la notaría pública designada por esta institución bancaria, a fin de dar mayor celeridad y fluidez a los trámites de autorización de los créditos hipotecarios y de escrituración.

# PROGRAMA DE VIVIENDA

## CONDICIONES PREVIAS

NECESARIO PARA  
LOGRAR EL ARRAIGO  
DEL PERSONAL

LA VIVIENDA A  
ADQUIRIR DEBIA EN LA  
MAYORIA DE LOS  
CASOS MEJORAR LA  
DEL D.F.

LOS TRABAJADORES NO  
CONTABAN CON  
RECURSOS PARA EL  
ENGANCHE Y LA  
ESCRITURACION

El programa de apoyo a la vivienda reportó al 31 de octubre de 1994 los siguientes resultados:

Casas adquiridas .....	300
En proceso de escrituración.....	31
En tramite de autorización .....	35
Solicitudes de crédito rechazadas .....	2
Pendientes de solicitud o no interesados .....	39
	-----
TOTAL	407 <sup>25</sup>

El principal problema que tuvo que enfrentarse fue la insuficiente oferta del tipo de vivienda demandada por el personal de Pemex Petroquímica y que básicamente se ubica en las categorías de vivienda media y media - alta. Esta situación se debió, en gran parte, a la imposibilidad de que se llevara a cabo uno de los más importantes desarrollos habitacionales proyectados para cubrir precisamente este rango de necesidades, y también al inevitable encarecimiento de terrenos y casas ofrecidas en venta por particulares.

---

<sup>25</sup> Documento Interno, Pemex Petroquímica, 1994

### **6.3. Programa de reclutamiento, selección y contratación de personal.**

De un total de 449 personas contratadas en la Ciudad de México con cargo a la nueva estructura, 42 quedaron adscritas a la oficina de representación de Pemex Petroquímica en esa ciudad y los restantes 407 fueron movilizados a Coatzacoalcos, Ver.

La mayor parte del personal movilizado correspondió a puestos profesionales y directivos, por lo que fue necesario contratar localmente personal de apoyo secretarial y administrativo, así como algunos profesionales para cubrir puestos vacantes.

Por cuanto al personal reclutado en Coatzacoalcos se procuró invariablemente que fuera el que mejores características reuniera de capacidad, experiencia y actitud. En el caso del personal secretarial, se requirieron además conocimientos del idioma inglés y manejo de paquetería informática.

Para cumplir con este propósito, se instaló un módulo de selección y reclutamiento de personal, el cual se encargó de entrevistar a los candidatos a ocupar puestos vacantes y de practicar los exámenes psicométricos para evaluar las características de conducta y personalidad de estos aspirantes. Los exámenes para evaluar la capacidad técnica, estuvieron a cargo de las ramas solicitantes de las contrataciones, excepto en el caso del personal secretarial que también estuvo a cargo del citado módulo de selección y reclutamiento.

Durante el período comprendido entre agosto y diciembre de 1993, se recibieron un total de 3,940 solicitudes de empleo; fueron examinadas técnica y psicométricamente 506 personas y de estas fueron aprobadas 313 y rechazadas 193<sup>26</sup>.

Para finales de 1994, Pemex Petroquímica ya había contratado directamente para sus oficinas centrales más de 400 trabajadores de la localidad la mayoría de ellos con carácter definitivo y un reducido número menor al 10% con carácter temporal, con opción a ser contratados también de manera definitiva si la evaluación de su desempeño así lo ameritaba.

#### **6.4. El Edificio Administrativo de Pemex Petroquímica**

Finalmente, con la ocupación e inauguración del nuevo edificio, que ahora se erige como símbolo de Pemex Petroquímica, se concluye con el proceso de reubicación geográfica, dando paso y solución integral a las necesidades de modernidad institucional que demandaba la empresa.

La consolidación del cambio de sede de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, se basaba en construir un inmueble que fuera el recinto de las oficinas centrales y se convirtiera en la imagen del organismo, por lo mismo su diseño y concepción debían obedecer a la visión y misión con la que se había concebido para el organismo, es decir una institución moderna, eficiente, cuidadosa de su rentabilidad y competitividad, de servicio al cliente y respetuosa del medio ambiente y de la sociedad.

---

<sup>26</sup> Documento Interno Gerencia de Recursos Humanos y Organización, Pemex Petroquímica 1994.

De igual manera, la construcción debía realizarse en un lapso corto, con el fin de tenerlo totalmente funcionando y terminado antes de que concluyera la Administración que había ordenado el cambio de sede, por lo expuesto las premisas principales que se manejaron fueron las siguientes:

- Estar funcionando antes de noviembre de 1994.
- Dar cabida al total de las oficinas centrales del organismo
- Considerar en su diseño las condiciones climatológicas y la alta corrosión de la ciudad de Coatzacoalcos.
- Ser funcional y tener parámetros en cuanto al aprovechamiento del espacio, susceptibles de ser aceptados por cualquier evaluación realizada por especialistas en la materia.
- No generar molestias o rechazo por la sociedad, por el contrario debía buscar el apoyo de la sociedad local y si fuera posible generar orgullo.
- Ser ejemplo de modernidad en la zona, y
- Hacer un uso racional de servicios urbanos, principalmente del servicio de agua potable y de energía eléctrica

Aunado a las premisas expuestas, el proyecto inmobiliario tendría que tomar en cuenta como un factor que la ciudad de Coatzacoalcos, tenía antecedentes negativos en lo que respecta a desarrollo inmobiliarios importantes, como por ejemplo:

- ◇ Se inició la construcción de un estadio de Beis Bol, para aproximadamente 20,000 espectadores que solo llegó a un 40%
- ◇ Existe un inmueble de algo así como diez niveles, que quizá tenga un 70% de avance, pero que por haberse dejado la obra inconclusa la corrosión de la zona ha deteriorado los materiales de construcción y por lo mismo el inmueble ya no tiene los mínimos de seguridad requeridos,
- ◇ También se encuentran varias construcciones de más de cuatro niveles que sólo tienen la “obra negra” terminada,
- ◇ Numerosas casas habitación inconclusas de los mas diversos estilos y tamaños.

Los inmuebles ya construidos o por terminarse como el expuesto en el párrafo anterior, no reunían las condiciones mínimas para ser la sede de las oficinas centrales del organismo, por lo cual se inició la búsqueda del terreno, para posteriormente desarrollar el proyecto del edificio sede.

Como resultado de este esfuerzo, se localizó un predio de aproximadamente 5 hectáreas del que Petróleos Mexicanos era propietario, en donde se había concebido la instalación de un centro administrativo y hospitalario a principios de la década pasada, además de que era de acuerdo al Plan de Desarrollo Urbano del Municipio de Coatzacoalcos, Ver., el uso del suelo permitía construir un inmueble para oficinas.

El concepto del edificio se desarrolló, considerando además de las premisas ya expuestas, que el edificio no necesitara elevadores para el personal (ésta condición, en razón del tiempo que se requiere para la instalación de elevadores, así como requerir el menor número de niveles de construcción por el tamaño del predio y por la necesidad de evitar aspectos arquitectónicos que incrementaran la temperatura de los espacios para oficina y que ello demandase mayor consumo de energía eléctrica), área de jardinería, estacionamiento para mas del 25% del personal y que su mantenimiento fuera al menor costo posible.

Con base en las premisas tanto las originales como las adicionales, el proyecto del inmueble determino que para la plantilla que conformaba las oficinas centrales del organismo, se requerían de aproximadamente 11,500.m<sup>2</sup> de oficinas, más las áreas de circulación y algunas otras de uso común.

El proyecto del Edificio contempló dos cuerpos encontrados en forma de “L” ubicados sobre la loma del predio, de dos niveles y un tercer nivel en donde se ubicaban las oficinas superiores del organismo (Ver Anexo 1). Se presentó para su aprobación al órgano de Gobierno, para su posterior licitación, proceso en el que participaron diversas firmas nacionales especializadas y un grupo que se formó con firmas locales, el cual fue el ganador del proceso.



Por cuanto a las características del inmueble en sí, destacan

- ⇒ Fachada cubierta de material denominado “alucobond” que es el más resistente a la corrosión, solo requiere de ser lavado con agua.
- ⇒ Diseño de persianas en fachada de alucobond que evita la luz de manera directa, disminuyendo con ello la necesidad de enfriar las áreas, pero al ser color claro, permite iluminación natural, para beneficio de los trabajadores.
- ⇒ Establecimiento de salas de juntas por cada nivel de los tres cuerpos, para un uso más racional del espacio.
- ⇒ Sala de Usos Múltiples, con una área libre de construcción de aproximadamente 900 m<sup>2</sup> que permite la celebración de

eventos y, que a su vez, pueden subdividirse hasta en cinco salas para capacitación.

- ⇒ Estacionamiento para el 35% del personal.
- ⇒ Su edificación tiene una superficie de 12,500 m<sup>2</sup>.
- ⇒ Terreno de poco más de cinco hectáreas.
- ⇒ Iluminación natural en el 90% de las áreas de oficinas.
- ⇒ Sistemas modernos de: aire acondicionado, iluminación artificial, seguridad contra incendios y comunicaciones telefónicas, fax y computadora, mediante el cableado de fibra óptica, es decir la tecnología que se utiliza en este inmueble corresponde a los denominados edificios "inteligentes".
- ⇒ Se han disminuido casi radicalmente los archivos de documentos sustituyéndolos en los casos legalmente procedentes por sistemas magnéticos y de transmisión de imagen.
- ⇒ Las instalaciones cuentan también con estacionamientos suficientes para clientes y visitas.
- ⇒ Lago artificial de 1,000 m<sup>2</sup> de superficie, que además de su aspecto ornamental funciona como cisterna a cielo abierto, captando el agua de lluvia para la alimentación de sanitario y áreas de servicio.
- ⇒ Se instaló una planta de tratamiento de aguas negras, cuyo producto se utiliza para el riego de jardines.

El aprovechamiento del espacio se dio, al considerar el mobiliario de tipo modular las características, número y funciones del personal por cada unidad administrativa, promoviendo el trabajo en grupo y los aísla de la áreas de circulación, ejemplo de ello es la gráfica que se presenta como Anexo 2 denominada “Isla de trabajo para 8 analistas y 2 supervisores”, dentro de las virtudes de este tipo de diseño mobiliario están:

- No aísla al personal
- Permite el trabajo en grupo al no separar físicamente a los trabajadores
- Permite el contacto con el supervisor, a la vez de darle una relativa privacidad tanto al supervisor, como a los supervisados
- En el caso de reestructuraciones orgánicas, es factible reagrupar o desagrupar las islas.
- El espacio por trabajador es lo suficientemente amplio, que permite incorporar en caso necesario a más trabajadores.
- El mobiliario permite cableado, tanto para energía eléctrica, como para la instalación de redes en materia de informática.
- El mantenimiento y limpieza del mobiliario es sencilla por lo cual el trabajador siempre tiene un lugar digno donde desempeñar sus labores

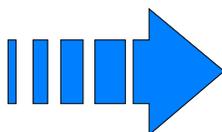
- Para los mandos medios y superiores permite la supervisión por áreas de trabajo, identificando los grupos con mayor productividad y disciplina.

Es un edificio moderno, construido con financiamiento privado, que respeta el medio ambiente, que se constituye en orgullo de Coatzacoalcos; ejemplo de lo que se puede lograr, cuando gobierno e iniciativa privada suman esfuerzos y caminan en una misma dirección.

Pemex Petroquímica como un organismo subsidiario de Petróleos Mexicanos concluía su consolidación en Coatzacoalcos, Ver., y por tanto consideraba que había logrado insertarse en la historia de la administración pública, mediante un esfuerzo sin precedente al dar forma y contenido a uno de los mayores procesos de reubicación geográfica que en México se ha realizado y quizá hasta esa fecha, el que más éxitos ha conseguido; por ello el orgullo de los participantes.



**EDIFICIO DE OFICINAS  
ADMINISTRATIVAS DE PEMEX  
PETROQUIMICA  
COATZACOALCOS  
SEDE PERMANENTE**



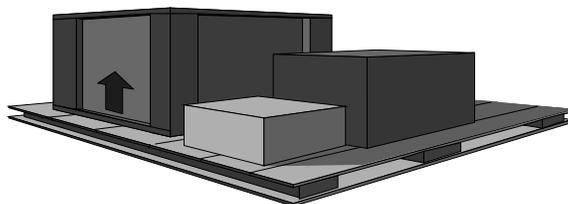
	<b>AREAS</b>
PREDIO	5.1 HAS
CONSTRUCCION TOTAL	14,000 M2
ESTACIONAMIENTO Y CIRCULACION VEHICULAR	9,000 M2
JARDINES	3.5 HAS

**Fuente:** *Recopilación de datos por el autor en Documentos Internos de Pemex Petroquímica, 1994*

# EDIFICIO ADMINISTRATIVO PEMEX PETROQUIMICA

## ► INDICADORES DE EFICIENCIA

- EDIFICIO PARA 850 TRABAJADORES
- 16.46 M2 DE CONSTRUCCION POR TRABAJADOR
- 11.17 M2 DE OFICINA
- 5.29 M2 DE SERVICIOS Y APOYOS
- ESTACIONAMIENTO PARA EL 35% DEL PERSONAL
- 41.17 M2 DE JARDINES POR TRABAJADOR



**Fuente:** *Recopilación de datos por el autor en Documentos Internos de Pemex Petroquímica, 1994*

## **7. IMPLICACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS DEL PROYECTO**

---

El proyecto de cambio de sede de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, resultó por múltiples razones un proyecto exitoso, los tiempos en los que desarrolló, el costo final que tuvo, los beneficios para el organismo, los trabajadores y la sociedad local y sobre todo, el romper con toda una serie de atavismos, procedimientos y tabúes acerca de la reubicación geográfica, lo hacen por sí mismo, no solo un proyecto histórico para Petróleos Mexicanos, sino para la Administración Pública Paraestatal.

El analizar su desarrollo y las consecuencias e implicaciones que tuvo para todos los que participaron no solo por el organismo, sino también para los miembros de la sociedad de Coatzacoalcos, así como las repercusiones laborales, sociales, económicas y políticas, lo hacen un proyecto digno de un estudio mucho más amplio que el que se presenta; sin embargo es propósito del presente, acotar algunos puntos distintivos del proyecto, que si bien sus consecuencias no trascienden necesariamente el ámbito político administrativo, son claras muestras del comportamiento de ciertos fenómenos sociales, a los que quizá nos enfrentamos con relativa frecuencia y no nos damos tiempo para profundizar acerca de ellos.

## **7.1 De las implicaciones sociales del proyecto**

El anuncio del cambio de sede el 18 de marzo de 1993, dio inicio a un periodo de incertidumbre, expectación y confrontación, entre los diversos actores que participarían en el proyecto o se verían involucrados con sus resultados.

Es conveniente apuntar, que derivado de la expedición de la nueva ley orgánica de Petróleos Mexicanos, todo el personal de las oficinas centrales quedó sujeto a transferencias entre el naciente corporativo y los organismos subsidiarios, así como entre los mismos organismos, por tanto la reorganización de la empresa se iniciaba con un periodo (que duró mas de doce meses) de total incertidumbre laboral, en donde se dio un lapso (4 meses) en que las actividades administrativas estaban enfocadas principalmente, hacia la elaboración de actas entrega recepción, con las consiguientes negociaciones de recursos humanos, materiales y presupuestales, encabezadas por mandos medios y superiores cuya permanencia en la empresa no era segura.

## **EVALUACION DEL PROGRAMA DE TRASLADO**

 **SE REALIZÓ EN LOS TIEMPOS PREVISTOS, CON BAJOS COSTOS Y RESULTADOS MEDIBLES EN EL PLAZO INMEDIATO.**

 **FRENÓ EL DETERIORO ECONÓMICO DE LA ZONA, AÚN CUANDO SÓLO PROPICIÓ UN CRECIMIENTO EN ALGUNAS RAMAS ECONÓMICAS Y DURANTE UN LAPSO CORTO.**

 **SE DESARROLLARON SISTEMAS DE TRABAJO Y DE INFORMACIÓN, INDEPENDIENTES DEL ÓRGANO CORPORATIVO Y PROPIOS DE UN ORGANISMO SUBSIDIARIO.**

 **SE LLEVÓ A CABO UNA COMPACTACIÓN DE PERSONAL PREVIA EVALUACIÓN DE SU CAPACIDAD Y POTENCIAL, LO CUAL PERMITIÓ UNA DEPURACIÓN DE SU PLANTILLA.**

 **A 15 MESES DEL TRASLADO SE PUSO EN OPERACIÓN EL EDIFICIO SEDE, CREANDO CONDICIONES INMEJORABLES PARA CUALQUIER UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN Y EJEMPLO PARA EL SECTOR PARAESTATAL**

Bajo ese panorama y en medio de las definiciones orgánicas que traían como primeras repercusiones la reubicación del personal de las distintas áreas administrativas y de dirección, tanto del órgano corporativo, como de los organismos subsidiarios, el anuncio del cambio de sede incrementa entre el personal adscrito a las oficinas centrales de Pemex Petroquímica la incertidumbre y se genera un sentimiento de necesidad de cambio, por diversas razones entre las que podemos destacar:

- ⌘ ###El traslado a la ciudad de Coatzacoalcos para un buen número de trabajadores, cuyos inicios laborales eran en los complejos Petroquímicos, el regreso les significaba un retroceso, toda vez que la culminación del desarrollo profesional de cualquier trabajador profesionalista de las áreas operativas, hasta antes del cambio de sede, era la ciudad de México, por ser donde se concentraba la mayor capacidad técnica, necesaria para apoyar y/o dirigir a la empresa.
- ⌘ ###Para el personal de las áreas administrativas, les significaba un reto que no estaban dispuestos a aceptar, la mayoría de ellos no habían radicado nunca fuera del Distrito Federal.
- ⌘ ###Prácticamente no existían trabajadores que tuvieran un lazo afectivo que los ligará a Coatzacoalcos.
- ⌘ ###Durante los meses anteriores había existido la difusión a través de los medios masivos de comunicación, de la alta contaminación que sufría Coatzacoalcos.

- ⌘ ###Existía de manera paralela el proyecto de vender algunas de las plantas petroquímicas.
- ⌘ ###Las reacciones del núcleo familiar en un número importante, fueron totalmente negativas, para cambiar su lugar de radicación.
- ⌘ ###En el aspecto económico, la incertidumbre se acentuaba, al conocerse que en la ciudad de Coatzacoalcos el poder adquisitivo disminuiría por suponerse un mayor costo de la vida, con respecto al Distrito Federal.
- ⌘ ###El conocimiento que existía de los trabajadores en cuanto al nivel escolar, significaba para muchas familias negarle a los hijos la posibilidad de tener una aceptable preparación.
- ⌘ ###El patrimonio que las familias afectadas por el traslado a Coatzacoalcos, habían logrado crear en el D.F. estaba aparentemente en riesgo.
- ⌘ ###Finalmente, el radicar en una ciudad media, según su punto de vista, con una gran limitación de servicios, no podía significar un desarrollo ni para el trabajador, ni para su familia.

Ante este panorama, poco halagador y poco motivante, el programa de traslado y movilización del personal, tuvo que considerar la estrategia que ya se expuso, para dar un giro sobre la conveniencia familiar de mejorar la calidad de vida en una ciudad media con un futuro promisorio.

La evaluación que podría hacerse del impacto social del traslado, difícilmente tiene un análisis metodológico aceptable, la que a continuación se exponen son apreciaciones logradas con el más rudimentario instrumento para las ciencias sociales, la observación y la vivencia de experiencias propias y ajenas, que más que concluir sobre los conflictos que se suscitaron, sus causas y efectos, su propósito es describir los fenómenos del comportamiento humano en una experiencia de grupo, en un ambiente ajeno.

## **LA LLEGADA**

El arribo de los trabajadores de Pemex Petroquímica a la ciudad de Coatzacoalcos se dio por grupo, la mayoría de ellos no mayores de 20 trabajadores, aunque la frecuencia fue muy importante durante la segunda quincena de agosto y el mes de septiembre, para esas fechas más del 80% del personal se había trasladado.

Derivado del programa de apoyos contractuales inmediatos y la fase de premovilización de los trabajadores, el trabajador durante los primeros días o semanas, estuvo radicando solo en Coatzacoalcos y con una capacidad de gasto superior a lo normal, dando como consecuencia el excesivo consumo en lugares para tomar sus alimentos y acrecentándose en muchos casos las relaciones amistosas y afectivas entre los trabajadores movilizados, relaciones que por cierto en un amplio número se convirtieron en definitivas con el arribo de las familias.

El tener que hacer el traslado de las oficinas en condiciones precarias, por cuanto al número de trabajadores movilizados, es decir el trasladar áreas cuyo personal en la inmensa mayoría era menor al 50% del número que desarrollaba esas funciones en la Cd. de México, si bien en momentos fue una carga que exasperó, al final significó una plena identificación con la empresa y sus objetivos y, sobre todo, el desarrollo de un orgullo - que no se perdería a ningún nivel - el haber sido parte del grupo que estableció las oficinas centrales de Pemex Petroquímica en Coatzacoalcos, Veracruz.

Como se acaba de citar los ingresos extraordinarios que se tuvieron, significaron comportamientos igualmente extraordinarios, con sus respectivas consecuencias familiares, sociales y económicas, en algunos casos, desgraciadamente, o se manifestó o se incrementó la afición por el alcohol, en otros prácticas que se mantenían reprimidas por las limitaciones económicas y familiares se liberaron en lo referente a las diversas formas de diversión y entretenimiento, pero también hubo otras que se relacionaron con la inversión de estos ingresos y facilitaron el desarrollo de su patrimonio, así como también existieron casos en que sus ingresos financiaron innumerables viajes a la Cd. de México.

Adicional a lo anterior, el trabajador se encontró, sobre todo el que no había tenido la oportunidad de radicar en ciudades medias o pequeñas, con un medio ambiente diferente, pero grato, había descubierto la capacidad de ser un individuo identificable por la sociedad local y había dejado atrás la ciudad despersonalizada, donde cohabitaba con veinte millones de personas.

El poder identificarse como trabajador movilizado de Pemex Petroquímica daba facilidades y trato no acostumbrado, la sociedad estaba en espera del traslado por ser este un proyecto que el Gobierno del Estado de Veracruz impulsó y difundió entre la población del sur del estado, como eje de un nuevo desarrollo regional y punta de lanza para frenar el deterioro económico que se vivía, por lo mismo la recepción fue a todas luces positiva y el trabajador sentía la importancia de ser parte de un proyecto ambicioso y prioritario para su nuevo lugar de radicación.

La llegada posterior de las familias, suscitó otra etapa plenamente identificable, el trabajador tenía que desarrollar nuevos hábitos en la ciudad, debía adaptarse a vivir en un hotel con su familia y laborar su horario completo.

Este proceso distinto para la mayoría, ya que el estar en un hotel con la familia, significa en general un periodo vacacional, se volvió complejo y generó un alto costo para todos.

Esta último, provocó la necesidad de tomar los alimentos de la comida y cena en diferentes lugares, adicionalmente Coatzacoalcos tiene pocos lugares para entretenimiento de los infantes, los juegos al aire libre son poco usuales por las condiciones climatológicas del lugar y el hecho de que sólo uno de los hoteles posee jardines, lograron que esta etapa de vivir en un hotel, que en un principio parecía de alto riesgo, por la permanencia de las familias en los hoteles, en muchos casos se redujo a un mínimo, sólo al tiempo necesario para localizar y alquilar una vivienda.

Durante este periodo, se da la integración de familias en grupo, al tener que buscar en la ciudad escuelas, casas y posteriormente mobiliario y equipo para adaptar la vivienda a condiciones aceptables, sobre todo para combatir las altas temperaturas y la excesiva humedad. Esta integración genera las bases de los grupos sociales que habrían de perdurar a la movilización y también el primer obstáculo para la integración a la sociedad local.

El proceso que se describe y que durante la planeación de la estrategia, se intentaba combatir, rebasa la planeación y si bien no generó el “getto” petroquímico territorial en Coatzacoalcos, si procreó un buen número de grupos inicialmente casi cerrados, que interactuaban poco con la sociedad de la localidad, el contacto exterior de los grupos, se redujo casi exclusivamente a las forzosas relaciones comerciales y posteriormente se inicia su apertura a través de sus miembros adolescentes e infantes en las instituciones educativas.

Por cuanto a las reacciones de la sociedad local durante este periodo, se circunscribió a aquellos que entablaban relaciones comerciales con los recién llegados, se pueden sintetizar en dos actitudes: la primera aquel grupo de prestadores de servicios que buscando que este proceso generara confianza tanto en las autoridades de la empresa, como en sus miembros, ofrecieron servicios de buena calidad y a precios razonables, la segunda los prestadores de servicios que sentían que era el momento de recuperarse de las pérdidas tenidas en años anteriores y que el proceso era irreplicable, por lo que incrementaban los precios y los servicios que otorgaban no tenían la calidad requerida conforme a su costo.

De la misma forma la sociedad local se manifestó en dos formas, unos grupos numerosos e importantes, dando muestras de agrado y satisfacción por el ingreso de nuevos miembros a la sociedad, principalmente esta manifestación se dio en los sectores de mayores ingresos y otros grupos denotaban desconfianza y dudas sobre el comportamiento de los emigrantes del Distrito Federal, esta última actitud se reforzó en esos grupos, por actitudes minoritarias pero trascendentes de cónyuges de los trabajadores que en sus relaciones con diferentes miembros de la sociedad local mostraban desprecio o desagrado por las condiciones de la ciudad, a la vez de asumir posiciones petulantes por la limitación de ciertos servicios, que por otro lado, aunque existían en el D.F. por lo general no les eran accesibles por su anterior nivel de ingresos.

# LA LLEGADA

## EL IMPACTO EN EL TRABAJADOR Y SU FAMILIA



## **LOS QUINCE PRIMEROS MESES**

Una vez superado el proceso de arribo a la nueva sede del organismo, la etapa para arraigar al personal en Coahuila dio comienzo con el alquiler de casas habitación y posteriormente la adquisición de las mismas, durante este lapso el trabajador y su familia viven una etapa de ajustes para lograr adaptarse a su nuevo hábitat, se da una transformación en los hábitos de consumo, así como en la distribución del presupuesto familiar, por las razones siguientes:

- ◆ ###El gasto por consumo de energía eléctrica en Coahuila, podría calcularse como 10 veces superior al del D.F.
- ◆ ###El consumo por gasolina, se reduce considerablemente por las cortas distancias de la ciudad.
- ◆ ###El costo por el servicio telefónico es mayor, por los fuertes lazos familiares y sociales que tienen los trabajadores fuera de Coahuila.
- ◆ ###El presupuesto para educación varía de manera importante en casi todos los casos, en aquellas familias que tenían a sus hijos en escuelas públicas en el D.F., los cambian a escuelas privadas y por tanto se adiciona a los gastos fijos familiares, en los casos en que ya tenían a sus hijos en escuelas privadas, el gasto tiende a reducirse.

- ◆ ###En los hábitos de fin de semana de cada familia, se llevan a cabo cambios de manera paulatina, buscando formas de entretenimiento distintas a las habituales en el D.F., sobre todo por la escasez de centros de entretenimiento para lo infantes y adolescentes, y teniendo que sustituir en algunos casos, las visitas familiares de fin de semana.
- ◆ ###Se programan, en la medida de lo posible, visitas al D.F. para vacacionar y mantener sus relaciones sociales y familiares.

Estos cambios repercuten en toda una serie de prácticas y rutinas que tienen, a juicio nuestro, una razón aplicable a la mayoría de los casos, el habitante de la Cd. de México le es muy difícil tener tiempo libre y por tanto saberlo administrar, en el caso del trabajador de confianza de PEMEX, por lo general tiene un horario en que la mayor parte del tiempo, de lunes a viernes e inclusive algunos sábados y domingos, tiene que laborar o asistir a su centro de trabajo, la necesidad de administrar su tiempo libre se reduce, al horario para tomar alimentos y los fines de semana.

Por lo tocante al fin de semana, las necesidades familiares de realizar compras y frecuentar amigos y familiares le consume la mayoría de su tiempo, incluyendo el traslado, por lo mismo en un importante número de casos, no tiene la necesidad de saber administrar su tiempo libre.

Por lo anterior, al variar las condiciones limitativas para el disfrute y administración de su tiempo libre, las familias tuvieron que iniciar un proceso para aprender a manejarlo y buscar la armonía entre aquellas actividades de las cuales siempre deseo desarrollar y las limitaciones del presupuesto familiar.

Por cuanto al manejo interno de las relaciones familiares, estas también quedaron sujetas a una serie de presiones y trastornos que afectan la estabilidad de las mismas, así por ejemplo en un buen número de casos, los cónyuges de los trabajadores "descubren" que en una ciudad media la participación en las actividades laborales del esposo son mucho más frecuentes y, por lo mismo, el conocimiento de las relaciones laborales formales e informales es mucho más profundo, que el que se tenía en la Cd. de México.

El conocimiento de la problemática laboral por parte de la familia llevado a cabo con inteligencia y habilidad, dio resultados positivos sobre las presiones y exigencias que el trabajo tiene; sin embargo cuando este conocimiento no se aplicó para beneficio y solidez de la familia, se convirtió en una injerencia sistemática y perniciosa para el clima laboral, llegándose a tener una presión real y tangible del grupo de cónyuges, sobre la actividades y decisiones de la empresa.

Estas actitudes negativas ocasionaron en no pocas familias inestabilidad y fricciones no tenidas con anterioridad, a la vez de que influyeron no de manera trascendente en la mayoría de las veces, en la buena marcha de las actividades de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica.

Es de llamar la atención que este procesos de injerencia e involucramiento de las actividades familiares en las laborales, tuvo entre otros resultados el perder para algunos trabajadores, parte de su individualidad, de su libertad y curiosamente de su tiempo, aquel que disfruta o administraba a su conveniencia en el D.F., que era el horario para tomar alimentos.

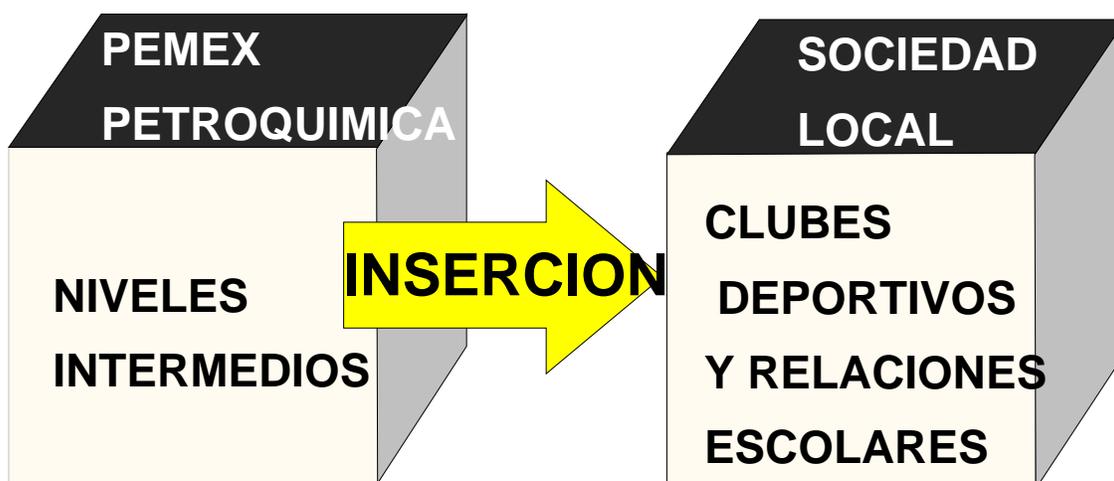
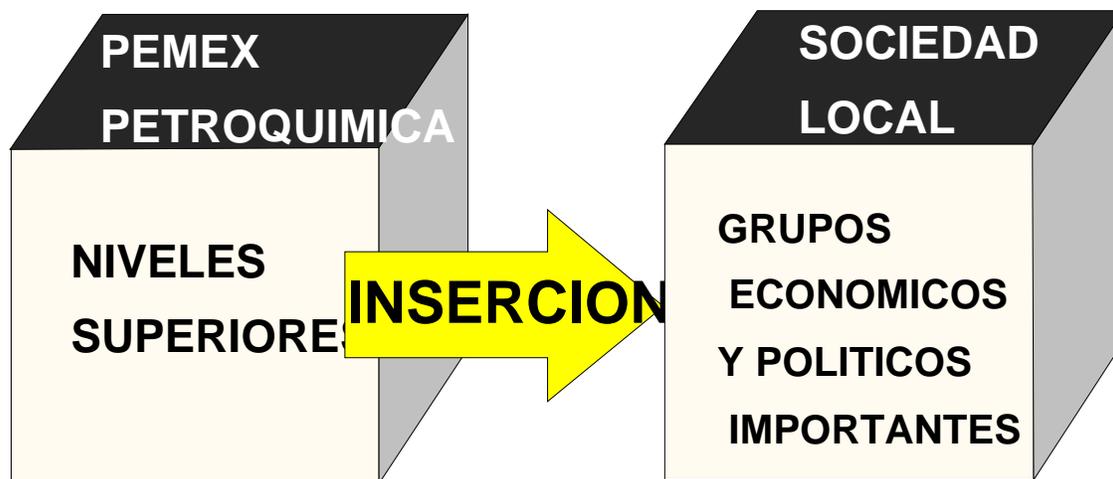
Por cuanto a las relaciones con la sociedad de Coatzacoalcos, éstas se iniciaron como ya se apuntó, con características meramente comerciales, para posteriormente, a través de la convivencia en los clubes deportivos y del desarrollo de las relaciones escolares, iniciar su integración paulatina en algunos sectores de la sociedad local, esta interacción e integración se acentuó más en los niveles superiores de la empresa, ya que éstos por mutuo propio o por sus relaciones comerciales se insertaron con mayor facilidad, a la vez de que la sociedad local promovió con ahínco este tipo de relación.

Al término de 1994, el grupo de personal movilizado y sus familias, habían sentado las bases para su arraigo en Coatzacoalcos y empezaban a ser parte de esa sociedad, haciendo patente cada vez más que las preocupaciones de esa sociedad también eran las suyas.

Podríamos concluir que las familias, así como los trabajadores después de un conocimiento mucho más profundo de su nueva realidad en Coatzacoalcos, ya alentaban esperanzas de lograr un mejor futuro en su nuevo hábitat.

Es digno de mencionarse que al final de este periodo, los trabajadores que realmente se habían trasladado con toda su familia después de sobreponerse a un difícil proceso de adaptación ya estaban insertos en la sociedad local, ya tenían su grupo social conformado y ya externaban sin rubor alguno, en un número mayoritario, su satisfacción por la decisión tomada meses atrás de integrarse al proyecto de Coatzacoalcos de Pemex Petroquímica.

# LOS QUINCE PRIMEROS MESES



## **7.2.- De las repercusiones económicas del proyecto**

El gasto que se generó con el proyecto de traslado para una empresa de la magnitud de Pemex Petroquímica fue realmente de poco monto; sin embargo tuvo repercusiones favorables para la región sur del Estado de Veracruz y especialmente para la ciudad de Coatzacoalcos.

Los beneficios y apoyos económicos para los trabajadores fueron favorables, porque para algunos significaron un aliciente para su economía personal, para otros fue un incremento de su patrimonio y en un número menor la consolidación del mismo, no obstante ello el proceso del traslado se desarrolló en diferentes etapas, todas ellas dignas de mención y algunas sobresalen porque pudiera deducirse que se originaron por efecto de razonamientos o intereses de grupo, que a juicio nuestro, actuando los trabajadores en forma individual o en un traslado individual excepcionalmente se presentarían.

Dentro de estas etapas se puede distinguir el arribo o llegada, en la que el comportamiento en grupo y las necesidades de identificación con la ciudad y con los compañeros de proyecto, dan las bases para un gasto excesivo en restaurantes de nivel superior a los acostumbrados en su lugar de origen.

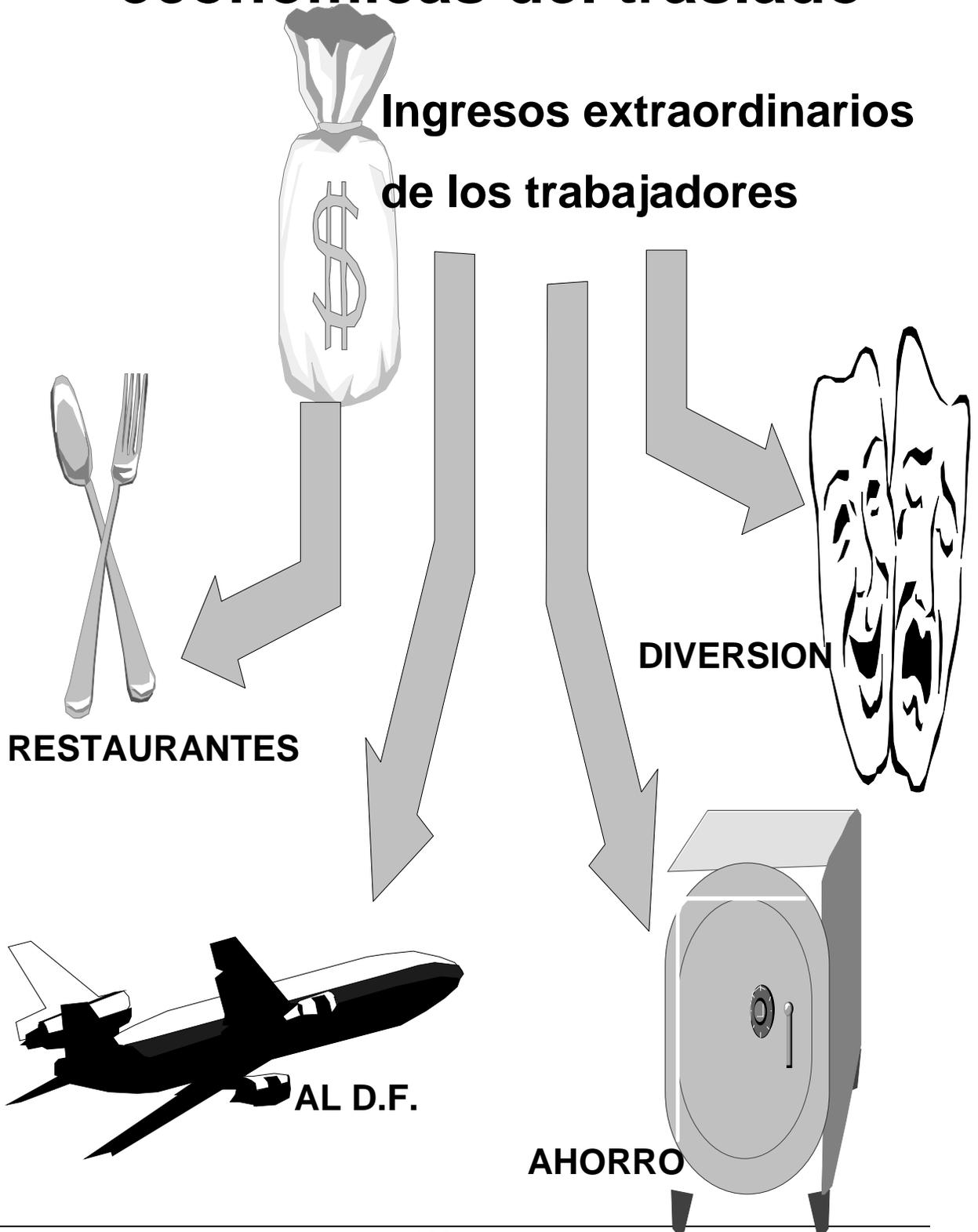
En este sentido, podríamos identificar algunas de las causas que originaron este comportamiento:

- ◆ El trabajador cuenta con recursos extraordinarios

- ◆ Los trabajadores requieren de una convivencia que les permita mayor identificación para sentir un respaldo grupal o social ante los retos del proyecto
- ◆ De manera intencional no se les proporcionaron los alimentos de comida y cena para que esta necesidad les obligara a conocer y recorrer la ciudad.

Este comportamiento generó un mejoramiento de las condiciones del ramo comercial y específicamente de los restauranteros del lugar, el gremio o uno de los gremios más afectados en aquel entonces por la depresión económica de Coahuila de Zaragoza.

# Las primeras repercusiones económicas del traslado



Las otras ramas del sector servicios de Coatzacoalcos, que se vieron fuertemente beneficiadas con el traslado de la sede de Pemex Petroquímica, fueron la hotelería, las corredurías de bienes raíces y las empresas especializadas en muebles y electrodomésticos, específicamente las que tenían a la venta equipos de aires acondicionados.

De la misma forma, a las líneas aéreas se les incrementó la demanda de sus servicios y por ello mejoran sus perspectivas a corto plazo, ejemplo de ello es que Mexicana de Aviación tenía antes del traslado de la sede, 2 vuelos México Minatitlán (así se denomina, aunque el Aeropuerto se encuentra equidistante a las ciudades de Minatitlán y Coatzacoalcos, localizado en el municipio de Cosoleacaque) y la empresa SARO iniciaba operaciones con un vuelo diario, para finales de 1993 Mexicana tenía en operación 4 vuelos diarios y SARO 2 vuelos diarios, es decir había seis vuelos diarios que unían a la Cd. de México.

La segunda etapa en la que se vio envuelto el personal, fue la llegada de la familia a la nueva sede, ante el reto que significaba para el trabajador que la ciudad de Coatzacoalcos causará una positiva imagen a sus familiares, el conocimiento de la ciudad pero sobre todo de los lugares más atractivos ya sea dentro de ella o en sus alrededores, provoca que el gasto en las ramas de entretenimiento y servicios se mantenga durante un lapso más corto que el anterior

Posteriormente las familias concentraron su atención en el proceso de adaptación de su nueva casa habitación, que por lo general fue rentada y la búsqueda de opciones para la adquisición de la casa que habría de albergarlos de manera definitiva, en paralelo se da la localización de los centros educativos para los hijos de los trabajadores.

Por los actividades e intereses desarrollados en esta etapa, la derrama económica se concentra en los bienes inmuebles, ya sea para alquiler o adquisición, y en el pago de la educación privada.

En esta etapa, se inicia un proceso que habría de durar más de 18 meses y quizá para muchos no llegó nunca a su término, las condiciones de la zona y las facilidades crediticias que los trabajadores encontraron al llegar a Coatzacoalcos, lograron que en un importante número de familias se diera un endeudamiento excesivo, sin haber cancelado los adeudos que ya traían de la Cd. de México, de manera adicional se dio para algunas familias un proceso de contabilizar como ingresos ordinarios los pagos extraordinarios, así como los ahorros que se lograrían al estar en una ciudad de esas características, sin llegar a percatarse, de la magnitud de algunos compromisos que estaban adquiriendo después se convertirían en una loza que a muchos derrumbo económicamente.

Ejemplo de lo anterior, fue el consumo de energía eléctrica, el cual podemos describir de la forma siguiente:

- ### Cuando el trabajador arriba a Coatzacoalcos, lo hace a un Hotel que en todos los casos tiene aire acondicionado y que le permite soportar las altas temperaturas en condiciones de confort.
- ### Cuando el trabajador sale del Hotel y alquila una casa habitación, no tiene dudas en adquirir los equipos que le permitan mantener el confort al que se acostumbró, por lo mismo siente que la inversión fuerte se da en la adquisición del equipo, sus antecedentes en el D.F. no le dan la experiencia, ni para adquirir el equipo que necesita de acuerdo a las características del inmueble que habita, ni para calcular el gasto de energía eléctrica que le ocasionará el equipo o los equipos que adquiere.
- ### El consumo de energía eléctrica no es apreciable de inmediato, en virtud de que los ciclos de consumo del primer bimestre que paga el trabajador normalmente son incompletos, por tanto el trabajador paga en forma total el consumo de energía eléctrica de los equipos de aire acondicionado, casi cuatro meses después de su adquisición, además de que dichos equipos generalmente los compró entre agosto y octubre, por tanto los consumos de los equipos los vino pagando hasta noviembre o diciembre, época que por cierto es donde la necesidad de enfriar la casa habitación no es tan marcada como de marzo a agosto.

Como en el ejemplo anterior, así como el ritmo de vida que se dio en un principio el trabajador, mostraron sus consecuencias a partir del término del primer trimestre de 1994, por las causas siguientes:

- ### Los ingresos extraordinarios que tuvo el trabajador se terminaron en diciembre de 1993
- ### La ampliación de sus créditos en la localidad, se adicionaron a los contraídos con anterioridad al traslado en el D.F., incrementando los gastos fijos de manera importante.
- ### El equipamiento de la casa habitación adquirida se mantuvo por un periodo más largo del acostumbrado por las condiciones de la zona, y
- ### En general el nivel de gasto de los trabajadores no disminuyó para hacerlos acorde a sus ingresos ordinarios.

Por cuanto a las repercusiones económicas de la zona en general, después de los beneficios logrados en el periodo del traslado, si bien la economía de Coahuila de Zaragoza no mantuvo su ciclo depresivo, el "despegue" que se pensaba obtener no se dio en los términos esperados por la sociedad local, por tal motivo la desmotivación hizo su presencia en varios sectores de la población y se subestimó el esfuerzo del proyecto.

Esta desmotivación tiene sus antecedentes, no necesariamente por los modestos resultados económicos del proyecto, sino por los antecedentes de la época del "boom" petrolero a finales de la década de los setentas y principios de los ochentas, para entender con mas claridad este proceso conviene dar algunas características de esta etapa que vivió Coatzacoalcos.

En el periodo del boom petrolero, se obtuvieron impresionantes ganancias por parte de los grupos económicamente mas fuertes de la localidad, a pesar de que en muchos de los casos la inversión que realizaron fue muy reducida en comparación con las utilidades.

Lo anterior, se logró gracias a que su participación en el suministro de materiales y equipos para la construcción de los complejos petroquímicos de la zona, en su mayoría fue como intermediarios, cabe hacer el señalamiento que las utilidades obtenidas prácticamente no fueron invertidas, se dice, que los montos principales se dedicaron al consumo suntuario y en otros casos se invirtieron fuera de Coatzacoalcos.

Con base en esa perspectiva, la comparación de los resultados, para estos grupos no fue positiva; sin embargo podemos afirmar que para la economía en general de la zona, la experiencia de quince años atrás sirvió, ya que en el caso de la rama de la hotelería, las ganancias extraordinarias obtenidas durante el proceso del traslado, fueron aprovechadas para el mantenimiento y remodelación de los hoteles, en este sector es demostrable que las instalaciones están mejor en 1995, que como estaban en 1993. En el ramo de la construcción la vivienda disponible de casas de interés medio es mucho menor que antes de la llegada de Pemex Petroquímica y en el sector educativo privado el nivel de ocupación es mucho mejor que en años pasados y existen algunos planteles adicionales.

Por cuanto al sector comercio, por razones difíciles de entender y mas de explicar, sigue sin tener un desarrollo acorde a la importancia económica de la zona, por lo mismo la problemática que se presentaba hasta el primer semestre de 1993, se mantiene a pesar de pequeños repuntes que tuvo durante finales de 1993 y el primer semestre de 1994 y considerando las condiciones del país en 1995 y 1996 su crecimiento y desarrollo no pueden suponerse para el corto plazo.

---

## **8. EVALUACION DEL PROGRAMA DE REUBICACION DE LAS OFICINAS CENTRALES DE PEMEX PETROQUÍMICA A LA CIUDAD DE COATZACOALCOS**

---

El proyecto de cambio de sede de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica de la Cd. de México a la ciudad de Coatzacoalcos, tuvo su culminación con la puesta en operación del Edificio sede en noviembre de 1994, para esa fecha el organismo subsidiario de Petróleos Mexicanos, había alcanzado ya los siguientes resultados:

1. Había movilizado a mas del 80% de las 407 familias del D.F. a la ciudad de Coatzacoalcos, en un tiempo récord de 7 meses, y se culminó la movilización a los 10 meses de haberse girado la instrucción presidencial el 18 de marzo de 1993.
2. Se logró un exitoso programa de vivienda al rebasarse considerablemente las metas que se le establecieron, cuando se autorizó el programa de movilización. En primera instancia se consideró que si se lograba que el 50% de las familias compraran vivienda en la localidad, el arraigo del personal base para la operación de las oficinas centrales estaría garantizado, para noviembre de 1994, 326 trabajadores habían formalizado la adquisición de su vivienda, por lo tanto el 80% del personal movilizado daba muestra clara de buscar su arraigo en la ciudad y se comprometía patrimonialmente con Coatzacoalcos.

3. Las oficinas centrales del organismo para esa fecha ya contaban con mas de 400 trabajadores contratados en la localidad, tal como se comprometieron las autoridades de Petróleos Mexicanos, ante el Gobierno del Estado de Veracruz, con el cambio de sede del organismo.
4. Los programas de adquisiciones y de obras del organismo, se ejecutaban en su nueva sede, auspiciando entre otras situaciones, viajes de representantes de empresas interesadas a la localidad y con ello generando un mayor movimiento en la zona.
5. La reactivación económica de la región no se dio en los términos que esperaba la población de Coatzacoalcos; sin embargo se rompió con el ciclo de cierre de micro, pequeñas y medianas empresas, estabilizándose la economía de la zona e incluso dándose un crecimiento marginal en las ramas de servicios y en la industria de la construcción.
6. La integración del personal movilizado con la sociedad de Coatzacoalcos no se logró de inmediato, si bien no se estableció un “getto” petroquímico en Coatzacoalcos, la interacción social del personal se daba por grupos de acuerdo básicamente a su adscripción administrativa, el personal de más alto nivel de las oficinas era el que interactuaba con mayor frecuencia con los grupos sociales más influyentes en los aspectos económicos y políticos de la localidad.

7. El organismo desarrolló los sistemas de trabajo y de información que le permitieron operar fuera del D.F. sin la presencia del órgano corporativo, lo cual era el primer resultado claro y evaluable de la reorganización de Petróleos Mexicanos
8. Las oficinas centrales del organismo durante el segundo semestre de 1993, a pesar de que en algunas unidades administrativas se llegó por la reducción del personal a operar con menos del 50% de la plantilla autorizada, lograron mantener en condiciones normales su operación cumpliendo cabalmente con sus responsabilidades.
9. En virtud de los tiempos que se necesitó para su desarrollo, el programa de cambio de sede del organismo se puede considerar de muy bajo costo, en comparación con procesos similares de otras dependencias o entidades públicas federales.
10. Durante el proceso de traslado se controló el costo del alquiler de viviendas, así como de su adquisición, en beneficio de los trabajadores y de la sociedad de Coahuila de Zaragoza.
11. El personal en algunos casos tuvo que afrontar la desintegración familiar, ante la carencia de instituciones reconocidas de educación superior o ante la carencia de empleo para sus cónyuges.
12. No se logró el establecimiento de oficinas de proveedores y contratistas en la localidad.

13. La mayoría del personal había estabilizado sus gastos después de más de doce meses de ajustes en su economía personal.
14. El organismo en su conjunto, lograba durante 1994, ser ejemplo de modernidad dentro de Petróleos Mexicanos y daba la pauta para que los sistemas elaborados en materia de control financiero y presupuestal, control de recursos humanos, optimización de procesos, comercialización, seguimiento a programas entre otros, se evaluaran a nivel corporativo para su futura implantación en toda la empresa.

Los puntos anteriores si bien expresan la satisfacción por la obtención de los resultados, también manifiestan los altos costos sociales y económicos que se tienen que pagar para instrumentar un programa de desconcentración y/o reubicación geográfica, en las condiciones actuales del país.

No es posible imaginar un programa que se impulse para descongestionar la ciudad de México, tenga que basarse en compensaciones económicas, ante la carencia de servicios en las ciudades medias o que signifique la frustración de poder alcanzar para los hijos de los trabajadores un nivel educativo acorde a las circunstancias actuales de competitividad, si para educar a un nivel aceptable a sus hijos el trabajador tiene que financiar la estadía en una urbe de grandes dimensiones, los programas de reubicación sólo lograrán en el largo plazo la desintegración familiar o en otros casos el regreso a las grandes urbes de los "reubicados" en la primera oportunidad.

## **9. LOS RESULTADOS A 18 MESES Y LA CONCLUSION DEL PROYECTO.**

---

El 1 de diciembre de 1994, conforme los señalamientos constitucionales se dio el cambio de gobierno y con el se evaluó la estrategia en materia de la petroquímica secundaria dentro de Petróleos Mexicanos, resultado de esta evaluación es que después de la inversión hecha por Petróleos Mexicanos en lo general y de Pemex Petroquímica en lo particular, en Coatzacoalcos Veracruz, el Gobierno Federal decidía la desincorporación de las plantas de la petroquímica secundaria y por ende la futura desaparición del organismo subsidiario, considerando que ya no existirá el objeto para el que fue creado.

Para facilitar la comprensión de este proceso conviene exponer algunos antecedentes que dan lugar al proceso de desincorporación de las plantas petroquímicas. La industria petroquímica de PEMEX, es una rama que ha tenido un comportamiento y desarrollo totalmente dependiente de las estrategias económicas que el país ha realizado en las últimas tres décadas y no necesariamente coincidente con el resto de las actividades de Petróleos Mexicanos, razón por la cual su inicio, crecimiento y terminación ha estado sujeto a criterios y políticas distintas a las de la refinación o la extracción de crudo.

Al inicio de su desarrollo en el país, se declaró la petroquímica como actividad exclusiva del estado, por lo mismo se estipuló la obligación a Pemex de proporcionar los petroquímicos que la industria nacional demandara, ello significó que a Pemex se le forzaba a ser el inicio de todas las cadenas de producción de la industria petroquímica.

Esta disposición, característica de una economía cerrada al exterior, sentó las bases para que el desarrollo de esta industria en Pemex fuera disímulo a como se había desarrollado la petroquímica en otras latitudes y específicamente en los Estados Unidos de América.

La diferencia consistía en que las cadenas de producción de petroquímicos tienen como característica, que dependiendo de las condiciones de los mercados, algunos de los eslabones de la cadena son más rentables que otros por determinados lapsos, así la forma en que los inversionistas en petroquímica protegen en la medida de lo posible la recuperación de la inversión o las utilidades de su industria, es especializándose en alguna cadena de producción, a efecto de que si bien alguno o algunos de los eslabones reportan pérdidas, estas se compensen con los eslabones más rentables, por lo mismo la industria estadounidense petroquímica tiene un alto número de participantes, pero sin que participen en todas las cadenas de producción.

Las condiciones que se le dieron a la petroquímica de PEMEX, hizo necesario que nuestra empresa desarrollara complejos petroquímicos de grandes dimensiones para ser el inicio de todas las cadenas de producción y por tanto, en mas de una vez, tener que asumir perdidas por tener que producir durante ciertos periodos los eslabones menos rentables o llegado el caso subsidiar a la iniciativa privada, a grado tal que llegó a importar productos a un precio mayor al que se vendía a los particulares nacionales.

La apertura de la economía trajo consigo condiciones que harían variar las características de esta industria nacional, por ello fue necesario realizar una clasificación de los productos petroquímicos y luego una reclasificación, con el propósito de ir abriendo a esta industria a los particulares, estas nuevas condiciones establecían las bases para que por un lado Petróleos Mexicanos tomara como referencia para la fijación de los precios de sus productos petroquímicos, los precios del mercado mundial y por otro que los particulares pudieran importar libremente los petroquímicos que sus empresas demandaran.

Esta nueva realidad, ubica a Pemex en un mercado abierto en el cual la actualización tecnológica que tengan sus plantas, es la que le va a permitir u ocasionar, aumentar o disminuir sus gastos de operación y por tanto participar en el mercado mundial de los petroquímicos en condiciones ventajosas o perjudiciales.

Lo anterior lleva a tener que realizar un análisis de los efectos y orígenes de tal decisión, situación que de manera muy sucinta se tratará de realizar a continuación.

Los señalamientos que han realizado los diversos voceros del gobierno federal, para la venta o desincorporación de las plantas tienen a juicio nuestro las siguientes bases de sustentación:

- ###La petroquímica es una industria que su rentabilidad se basa en la actualización tecnológica que tengan las plantas productoras, a diferencia del crudo en el cual las ventajas estructurales de un país juegan un papel preponderante en la rentabilidad de la industria.
- Por lo anterior las empresas petroquímicas invierten de manera sistemática en la optimización de sus procesos, a efecto de poder incrementar su margen de rentabilidad, el cual esta sujeto a los ciclos de alza y baja, por cierto muy marcados, del precio de los productos, derivado de la escasez o sobreoferta de los mismos, la cual se da en virtud del cierre o apertura de plantas a nivel mundial.

## Los impactos de la desincorporación de las plantas petroquímicas para el sur de Veracruz

### CORTO PLAZO



- Esta condición obliga a todas las empresas que participan en el mercado mundial a tener una permanente inversión para poder mantener sus clientes y estar en posibilidades de soportar los ciclos de baja de precios de los productos que elaboran. En el caso de la petroquímica de Petróleos Mexicanos, la inversión prácticamente se suspendió más de diez años, ocasionando tal medida la obsolescencia de buena parte de las plantas.
- La desactualización tecnológica trajo consigo en los períodos de baja de los precios, pérdidas que Petróleos Mexicanos subsanó con los ingresos por la venta del crudo, además de que la apertura comercial que se dio, las reformas constitucionales, así como la reclasificación de los productos petroquímicos secundarios, expusieron a PEMEX en un principio y luego a Pemex Petroquímica, a competir en un mercado abierto, toda vez que la elaboración de los productos de la petroquímica secundaria quedaban fuera de las actividades exclusivas del estado.
- Lo expuesto, provocó que se hiciera evidente el atraso tecnológico de las plantas de Pemex Petroquímica y la necesidad insoslayable de invertir cuantiosos recursos, para poder mantenerse en el mercado con criterios de rentabilidad, exigencia que ha dispuesto el gobierno federal para las empresas públicas.

- ###Petróleos Mexicanos en la actualidad, tiene la imperiosa necesidad de volver a invertir en las diversas áreas que integran su ámbito de competencia, como lo es la exploración y producción de crudo, la producción de refinados, la exploración y producción gas en sus diferentes formas y la producción de petroquímicos básicos y secundarios, considerando además que los recursos con que cuenta la empresa siguen siendo exageradamente limitados.
- Por lo mismo la prioridad que se de en la inversión tiene que ver con la recuperación de la misma y con la rentabilidad de la empresa en general, ante ello que se dé prioridad a la inversión en la exploración y producción de crudo resulta una decisión a todas luces incuestionable por las ventajas estructurales del país que son la base de la rentabilidad de Petróleos Mexicanos en su conjunto. De igual forma tiene que invertir para mejorar la producción de refinados y de gas natural, ocasionando con ello que los recursos disponibles para la inversión en la petroquímica secundaria y las necesidades de inversión de esta rama, resultan incompatibles.

- ###La falta de inversión en la petroquímica secundaria, provocará, en caso no desincorporarse las plantas, que en el próximo ciclo de baja de precios, la mayoría de ellas no estén en posibilidades de generar utilidades y por lo contrario, probablemente reportarán pérdidas, generándose en su caso subsidios para poder mantener sus mercados o en otros casos cerrar las plantas y los clientes nacionales tener que importar los productos, aprovechando el mercado abierto que ya existe.

Los puntos anteriores ponen de manifiesto la problemática de la petroquímica nacional, vista bajo el enfoque exclusivo de los resultados de una industria; no obstante ello la desincorporación de las plantas en los momentos actuales genera otro tipo de implicaciones de muy diversas características, que argumentan aquellos sectores contrarios a tal medida, los cuales de manera escueta se describen a continuación:

- ###La zona sur del estado de Veracruz y en especial el corredor Coatzacoalcos-Minatitlán por efecto de las medidas económicas aplicadas tanto por el sector público, como por el privado, en los últimos cinco años, provocaron un desempleo muy alto, lo que ya ha generado problemas sociales importantes y el rechazo a las políticas gubernamentales, por tanto, estas condiciones dan cierta inestabilidad social, que a la fecha se han logrado controlar, con la desincorporación de las plantas y en el mejor de los casos el recorte de personal que podrían proponer los socios, por el exceso de personal no sólo manual, sino también profesional, se provocarían problemas de difícil manejo.
- ###Es de conocimiento general que existe capacidad subutilizada por parte de los productores de petroquímicos del sur de los Estados Unidos de América, que a su vez por sus adelantos tecnológicos elaboran productos similares a los de la petroquímica secundaria de Pemex a costos menores, por lo mismo en el caso de que no se dé de inmediato la actualización tecnológica de las plantas desincorporadas, en el siguiente ciclo de precios bajos, las plantas nacionales tendrán que ser cerradas por incosteables, con la consiguiente importación de productos, la salida de divisas e incremento del desempleo.

- ### De no mantenerse la producción actual de petroquímicos en el país, podría generarse una sobre producción de gas y con ello su quema, toda vez que la mayor producción de gas en el país se genera con la extracción de crudo, ya que viene asociado a él.
- ### Aún cuando se realice la recontractación del personal que opera las plantas de Pemex, las condiciones salariales, si bien en un principio deberán ser similares, es probable suponer el deterioro de ciertas prestaciones, por lo mismo la inconformidad del personal actualmente contratado por Pemex Petroquímica, pudiera generar una inconformidad social de dimensiones impredecibles.
- Estas condiciones que rodean la desincorporación de las plantas petroquímicas, generan una justificada incertidumbre entre el personal de las oficinas centrales del organismo subsidiario, toda vez que de realizarse y considerando que en virtud de la forma en que operan las más importantes empresas petroquímicas, que es por cadenas de producción, no es factible suponer la permanencia del órgano corporativo de Pemex Petroquímica

(Este supuesto no se dio, ya que con el nuevo esquema de reestructuración de la industria petroquímica no básica que dispuso el Gobierno Federal el 13 de octubre de 1996, el personal de las oficinas centrales fue reubicado en las nuevas empresas filiales de Pemex Petroquímica, aún cuando se confirmó la desaparición de las oficinas centrales del organismo subsidiario).

- Por lo mismo el grupo de personal trasladado, más el grupo de personal de reciente contratación en la zona, veían con pesimismo el futuro de su empleo en la industria, ante ello ya se denotaban las siguientes reacciones y por tanto ya los beneficios de la descentralización de las oficinas, se sentían como perjuicios, teniéndose como resultado de esta etapa, desilusión y frustración; las conclusiones siguientes abarcan no sólo al personal trasladado, sino a la sociedad local en su conjunto:

⇒ ###El personal movilizado, que por meses se enorgulleció y jactó de ser parte del proyecto de descentralización de Pemex Petroquímica, se sentía participe de un engaño y era objeto de mofa por parte de los trabajadores de otros organismos o de los ex trabajadores que se liquidaron por no ser considerados en el proyecto de traslado.

- ⇒ ### Los trabajadores trasladados que no adquirieron vivienda y que en su momento, a la gran mayoría se le consideró como poco inteligente por su decisión, se congratulaba por lo decidido, a costa de los trabajadores que creyeron en el proyecto.
- ⇒ ### Las familias se planteaban y ya algunas realizaban su desintegración, al ver que sus proyectos de desarrollo se derrumbaban, a la vez que criticaban y presionaban al trabajador por haberlos expuesto a una aventura sin futuro y ser parte de un engaño.
- ⇒ ### La sociedad de la localidad se lamentaba haber creído en el proyecto y no justificaba los gastos que se generaron en el traslado, a la vez que esperaban con pesimismo la próxima desincorporación.
- ⇒ ### El incierto futuro, los altos intereses que estaban causando los créditos hipotecarios y las pocas posibilidades que existían de vender la casa habitación por el magro mercado inmobiliario de Coatzacoalcos, todo ello sumado, había creado un clima laboral contrario a cualquier propósito de productividad y a la vez que disminuía la credibilidad en las autoridades de Pemex Petroquímica en lo particular y de Petróleos Mexicanos en lo general.

Ante estas condiciones, el proyecto de reubicación geográfica a Coatzacoalcos vivió sus momentos más críticos, por decisiones ajenas a su concepción original, los aspectos positivos logrados en los primeros dieciocho meses se revertían a gran velocidad, los objetivos logrados no encontraban razón de ser, la estructura organizacional desarrollada, se perdía por las acciones formales e informales del personal, los intereses de grupo actuaban por lo general en contra del organismo y de sus proyectos para el plazo inmediato, el apoyo otorgado por la sociedad local y sus autoridades ya era bastante limitado, en resumen los acontecimientos que alrededor de la industria petroquímica nacional se suscitaron entre 1995 y 1996, hacían ver pequeño el esfuerzo de los 18 primeros meses anteriores y la inversión realizada se desmoronaba.

## **10. LA CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PETROQUÍMICAS FILIALES DE PEMEX PETROQUÍMICA**

---

El 13 de octubre de 1996, el Secretario de Energía Jesús Reyes Heróles presentó a la opinión pública la reestructuración de la Industria Petroquímica no Básica, con lo cual se terminaba su proceso de venta, que se había iniciado en enero de 1995, teniendo su punto más importante al difundirse la convocatoria para licitar el Complejo Petroquímico de Cosoleacaque, lo que dio lugar a una serie de controversias, en los más diversos foros, cuestionándose las ventajas o desventajas del proceso de desincorporación de la llamada petroquímica secundaria, como se expuso en el capítulo anterior.

En este sentido, es de resaltarse la negativa manifestada a este proceso por el Secretario General del S.T.P.R.M. en los eventos del 18 de marzo de 1995 y 1996, a la vez de las presiones que este gremio hizo sentir tanto a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), como al Partido Revolucionario Institucional (PRI), a grado tal que tuvieron que manifestar su apoyo al sindicato petrolero.

Las razones que expuso el Secretario de Energía para cancelar el proceso de venta de la Petroquímica no Básica fueron las siguientes:

“En primer lugar, dificultades técnicas para determinar si la desincorporación debía hacerse por planta o por complejo. En segundo término, dada la solicitud de inversionistas mexicanos interesados en participar en el sector, la definición de la forma y términos en que se ejercería la reserva contenida en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Por último la consideración de cuestionamientos acerca de diversos aspectos jurídicos de la desincorporación.”<sup>27</sup>

El esquema consiste en crear una empresa filial en cada centro de trabajo del organismo Pemex Petroquímica, manteniendo la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo, el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

Dicho esquema mantiene para el Estado Mexicano la propiedad del 51% de las acciones de las nuevas empresas filiales de Pemex Petroquímica que serán de la Serie “A” y el 49% de las acciones de la serie “B” que será de libre suscripción.

El nuevo esquema propuesto por el Ejecutivo Federal para la reestructuración de la Petroquímica Secundaria de Petróleos Mexicanos, permite hacer un replanteamiento de los sistemas y métodos de trabajo de los actuales centros de trabajo de Pemex Petroquímica y realizar una reflexión del desarrollo de la empresa pública en los últimos años.

---

<sup>27</sup> Palabras del Lic. Jesús Reyes Heróles el 13 de octubre de 1996 en el Auditorio de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Insurgentes Sur 1735.

Los retos que enfrentarán los directivos de las nuevas empresas, son de una gran envergadura, ya que la administración de la empresa pública atraviesa por uno de los periodos más críticos desde su creación, que en el país pudiera contemplarse desde mediados de los años veinte.

Esta aseveración nace de las características de los programas económicos que en la mayoría de las naciones promueven la privatización de las actividades económicas del estado, lo que en buena medida se deriva de las condiciones prevalecientes a nivel mundial por la globalización de la economía.

Lo anterior ha implicado la revisión de los objetivos formales que se marcaron a las empresas públicas desde su creación, entre los que destacan, la creación de empleos, el bajo costo de los servicios o productos que ofrecen a los mercados, el control estratégico del estado sobre algunas ramas de la industria.

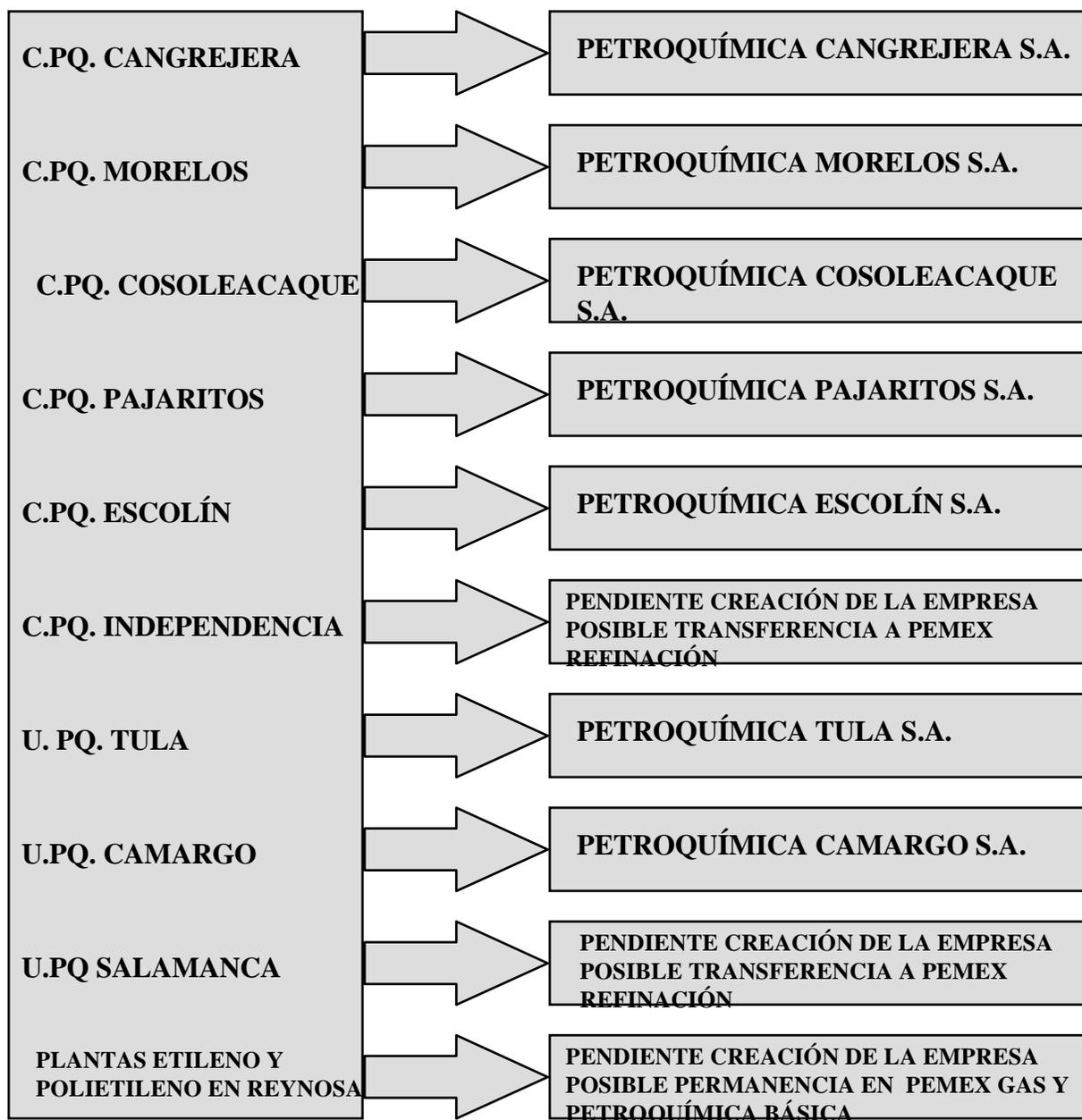
De igual forma se fijaron objetivos no formales, pero reales, que se inscribían bajo las formas y costumbres del sistema político mexicano, como lo eran la creación de empleos directivos altamente remunerados, asignación de feudos a gremios agrupados en el partido gobernante, productos subsidiados para determinadas grupos empresariales simpatizantes o afines al grupo gobernante, o casos contrarios como empresas públicas que competían de manera desleal con empresas de grupos opositores.

Con base en los objetivos que se impusieron a las empresas públicas, los resultados económicos de las mismas, distaron mucho de ser positivos para la nación, ya que en la mayoría de los casos, su operación se tradujo en pérdidas que se fueron acumulando con el transcurso del tiempo.

## TRANSFORMACIÓN DE PEMEX PETROQUÍMICA POR LA REESTRUCTURACIÓN DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA NO BÁSICA

### CENTROS DE TRABAJO DE PEMEX PETROQUÍMICA

### NUEVAS EMPRESAS FILIALES DE PEMEX PETROQUÍMICA



Estos resultados, dieron origen a un financiamiento permanente de parte del presupuesto de egresos del Gobierno Federal, que fue, uno mas de los factores que influyó en el endeudamiento excesivo que tuvo el país, sobre todo a partir de los años setentas, en este sentido, el desconocimiento de las labores empresariales por parte de los Directivos designados, que en el mejor de los casos su experiencia administrativo sólo se circunscribía a la Administración Pública Centralizada, lo cual provocó en un buen número de casos que la infraestructura administrativa produjera estancamiento y altos costos de operación, más que un desarrollo de la empresa, de la misma forma las condiciones contractuales de sus trabajadores, que a través de la revisión de sus respectivos contratos colectivos de trabajo, llegaron a ser totalmente privilegiadas en comparación con el resto de la clase obrera del país, poco aportaron para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa pública.

Ante este marco de condiciones internas, y las tendencias mundiales que señalaban la disminución del tamaño del estado, se inició en el país la privatización de la empresa pública.

Esta nueva situación de la empresa pública, si bien disminuyó en forma radical el número de empresas, la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, prevé la existencia de este modelo institucional, en áreas estratégicas, por lo mismo, es insoslayable la revisión de los modelos operativos y organizacionales, para definir las características generales que deberán tener.

El actual momento es una oportunidad quizás irrepetible para eficientar la administración de la empresa pública y específicamente de la industria petroquímica no básica, con objeto de incrementar su rentabilidad, volver más competitiva la denominada Petroquímica secundaria a nivel internacional y demostrar la capacidad de administración y gestión del Estado Mexicano.

Para el logro de lo anterior, es necesario abordar aspectos de la administración de los centros de trabajo que han permanecido inamovibles durante mucho tiempo, como lo son las políticas en materia de mantenimiento de las plantas, la estructura ocupacional de los centros de trabajo, las políticas de adquisiciones, las condiciones y funcionamiento de los almacenes, los criterios para la asignación de vehículos propiedad de la empresa, el transporte de personal, etc.

Estos aspectos que caracterizan la administración de las futuras empresas filiales de Pemex Petroquímica, deben ser abatidos en el corto plazo, para en una primera instancia hacer atractiva la inversión privada en estas empresas filiales y, posteriormente, para hacer competitiva a la Petroquímica Nacional en el terreno internacional.

El análisis que se presenta a continuación tiene por objeto señalar estas deficiencias o debilidades de los actuales centros de trabajo de Pemex Petroquímica y proponer algunos criterios generales para su corrección, los cuales en caso de considerarse apropiados, deberán ser desarrollados con mayor profundidad por los directivos de las nuevas empresas filiales.

Es importante destacar que los puntos que se abordan son prácticamente de carácter administrativo, los procesos operativos y productivos de las empresas no son desarrollados por la complejidad de los mismos y el conocimiento especializado que se requiere; sin embargo es quizá incuestionable la necesidad de hacer una evaluación de la tecnología que posee cada empresa en cada una de sus plantas, para con base en ella, proponer un plan de actualización tecnológica, para mejorar la rentabilidad de las plantas, lo cual será condición impostergable para competir en un mercado abierto, es importante señalarlo, ya que por mucho que mejore la administración de los Complejos y Unidades Petroquímicas, ahora convertidas en empresas, no será suficiente, sino se actualizan tecnológicamente las plantas.

### **10.1 Políticas en materia de mantenimiento**

El desarrollo de los procesos de carácter industrial de Petróleos Mexicanos en su conjunto, hizo necesario que desde sus inicios la empresa desarrollará imponentes áreas de mantenimiento para sus plantas, ello principalmente por las políticas imperantes en la industria petrolera a nivel mundial y por la carencia de proveedores para estos servicios a nivel nacional y principalmente en los lugares donde se establecieron los centros de trabajo industriales.

A nivel internacional por los costos que ello significa, así como por el desarrollo de empresas especializadas, el mantenimiento por administración directa ha disminuido de manera importante bajo muy diversos criterios, pero de manera general se puede afirmar que cada vez se tiene un menor número de personal dedicado al mantenimiento de las plantas, reduciendo las responsabilidades de estas áreas al mantenimiento no programado, ni preventivo.

En nuestro país la carencia de empresas especializadas no sólo afecta las estructuras y programas de trabajo de la Petroquímica de Pemex, las áreas de mantenimiento de la Petroquímica privada también tiene un tamaño importante por la misma razón. En este sentido podemos afirmar que los costos por concepto de mantenimiento de la Petroquímica Nacional son más altos que sus competidores de los Estados Unidos en la Costa del Golfo de México.

Adicional a lo anterior, el desarrollo tecnológico para el mantenimiento no ha estado a la par, en virtud que la inversión que se requiere no compensa con los beneficios que pudiera generar al no utilizarse el equipo de manera permanente.

Ante esta realidad, resulta imprescindible desarrollar nuevos esquemas de trabajo, en el que los problemas que son comunes a las Empresas Petroquímicas, sean éstas públicas o privadas, se resuelvan de manera conjunta, para que la suma de esfuerzos permita competir en el mercado mundial en mejores condiciones, por lo que se propone para disminuir el tamaño de las áreas de mantenimiento y mejorar a su vez el mantenimiento de las plantas petroquímicas:

Crear con la participación del capital privado empresas especializadas en materia de: mantenimiento de plantas, mantenimiento eléctrico, mantenimiento mecánico y mantenimiento civil.

La forma de constituir estas empresas podría ser la siguiente:

Las empresas filiales podrían aportar a las nuevas empresas de mantenimiento, sus talleres y los equipos para el mantenimiento mayor, así como en su caso parte importante de los profesionistas, técnicos y obreros, las empresas privadas que se asociaran, podrían complementar la plantilla del personal y del equipo, a la vez de aportar capital para modernizar tecnológicamente los activos de la empresa.

La dirección y administración de la empresa quedaría en un cuerpo directivo propuesto por los socios de la misma. El compromiso que asumirían los socios de la empresa sería contratarla para dar el mantenimiento mayor a todas sus plantas, en el entendido que este mantenimiento sería programado por los socios con base en las necesidades de sus plantas y con la disponibilidad de recursos que existiera en la empresa especializada.

A nuestro juicio este esquema de operación tendría las siguientes ventajas para las empresas filiales de Pemex Petroquímica.

- Se disminuirían los costos del mantenimiento de las plantas.
- Se actualizaría tecnológicamente el mantenimiento
- Se desarrollaría una asociación estratégica con el sector petroquímico nacional privado.
- Al participar como socio cada una de sus empresas filiales, las utilidades que reportaran las empresas especializadas generarían un ingreso.
- Se fomentaría el empleo en la región y se aprovecharía la mano de obra especializada que resulte excedente de Petróleos Mexicanos o de las empresas filiales en su conjunto.
- Las empresas especializadas podrían también dar servicio a centros de trabajo de Petróleos Mexicanos.
- Se incrementaría la rentabilidad de la empresa

- Se disminuirían los empleos administrativos indirectos del mantenimiento
- Se disminuiría el valor de los almacenes
- Se mejoraría la programación del mantenimiento

Para las empresas socias, las ventajas serían similares a las de las empresas filiales

Para la petroquímica nacional, se beneficiaría toda vez que al disminuir los costos de operación de las empresas petroquímicas pudieran disminuir los precios de los productos.

### **10.2. Políticas para la administración de los terrenos urbanizados excedentes en los Complejos Petroquímicos.**

Por lo menos en tres de los Complejos Petroquímicos más importantes de Pemex Petroquímica existen terrenos adyacentes a las plantas petroquímicas en condiciones ideales para la construcción de nuevas plantas, aunado a ello los inversionistas privados invierten sumas considerables en poner en operación plantas petroquímicas en lugares circunvecinos a los complejos petroquímicos, a la vez de tener que crear toda una infraestructura para el agua, vapor, energía eléctrica, mantenimiento, equipo y personal contra incendios, etc., incrementando substancialmente el costo de la instalación de una planta y generando en caso de llegar a su terminación mayores presiones económicas para la rentabilidad de la empresa inversionista.

Ante esta realidad es preciso diseñar o desarrollar esquemas que permitan “abaratar” la inversión en la petroquímica, por ello y ante la escasez de recursos en todo el país se considera oportuno presentar el siguiente esquema para la inversión privada en los complejos petroquímicos que se constituirán como empresas filiales.

- A.** Los inmuebles en los que están ubicados los Complejos Petroquímicos convertirlos al régimen de condominio, garantizando que el indiviso correspondiente a la empresa filial sea igual o mayor al 51% del total del inmueble.
- B.** Los terrenos excedentes de los complejos se pondrían a la venta de inversionistas privados de la rama petroquímica, para instalar plantas cuya materia prima sea producida por alguna planta ya existente en el Complejo Petroquímico.
- C.** Se ofrecería a los inversionistas entre otros servicios los de suministro de energía eléctrica, agua, vapor, mantenimiento de emergencia, equipo contra incendios, etc.
- D.** La administración general del Complejo recaería en la empresa filial existiendo un órgano de gobierno para el Complejo, visto este como empresa inmobiliaria.

- E.** La seguridad integral del complejo, entendiéndola como la seguridad física e industrial, así como la protección ambiental, si bien obedecería en primera instancia a los sistemas y procedimientos propios de cada planta, éstos no podrían apartarse de los mínimos que consideraran las normas y sistemas del Complejo en lo general.

Las ventajas que podrían obtenerse de desarrollarse un esquema como el expuesto serían las siguientes:

- Uno.** Disminución de los costos de operación de las empresas filiales al vender a otras empresas los excedentes de servicios como la energía eléctrica, el vapor, agua, etc.
- Dos.** Aprovechamiento del desarrollo urbano de los complejos petroquímicos.
- Tres.** Disminución de los costos para la construcción de nuevas plantas petroquímicas.
- Cuatro.** Disminución de los costos para operar nuevas plantas al aprovechar la capacidad instalada de los Complejos Petroquímicos.
- Cinco.** Mayor inversión en la rama de la petroquímica.
- Seis.** Contratos a largo plazo para la producción de algunas plantas de las empresas filiales.

### **10.3 Suministro de materiales**

El suministro de materiales en los Complejos Petroquímicos ha obedecido en lo general a la compra de materiales y equipos con base en la existencia de grandes almacenes donde debe garantizarse el suministro oportuno para el mantenimiento de las plantas.

Esta política con el paso del tiempo se ha distorsionado, dando lugar a almacenes que en un número muy importante tiene materiales y equipos convertidos en bienes improductivos, entre las causas más importantes están, entre otras:

- ⇒ La falta de conocimiento técnico de los responsables de los almacenes para surtir de materiales equivalentes a las áreas usuarias;
- ⇒ Los procedimientos de adquisiciones que aunque el número de días ha disminuido en los últimos años, aún es frecuente que se dupliquen las compras de materiales al no surtirse con oportunidad y tener que hacer compras por emergencia a la par de las programadas;
- ⇒ La falta de sistemas para programar con precisión las compras de las reparaciones programadas, la poca confiabilidad en los máximos y mínimos por material o equipo, la credibilidad en algunos responsables de los almacenes en que el valor del almacén genera posibilidades de aumentar su nivel tabular, etc.

Para afrontar la problemática anterior, será necesario promover una nueva “cultura” en los almacenes y en las áreas de mantenimiento, cuyos principios generales entre otros podrían ser los siguientes:

- I. Promover entre los usuarios y responsables de los almacenes la cultura de costos, de forma tal que reconozcan las implicaciones financieras de tener materiales y equipos improductivos.
- II. Desarrollar sistemas para mejorar la programación de las adquisiciones de materiales y equipos, con el propósito de erradicar las compras por emergencia que ocultan la ineficiencia del sistema de adquisiciones.
- III. Concientizar al personal responsable de los almacenes y sus directivos, que la evaluación del manejo de los almacenes se basa en la rotación de los mismos y no en el valor acumulado de materiales y equipos sin movimiento.
- IV. Desarrollar sistemas eficientes de máximos y mínimos para materiales y equipos por planta y Complejo.
- V. Mejorar la programación del mantenimiento de las plantas, de tal forma que permita desarrollar un verdadero programa anual de suministro.
- VI. Transformar a los almacenes en el requeridor principal del área de adquisiciones y no en el aval de las adquisiciones.

- VII. Fusionar bajo el concepto de suministro de materiales y equipos, a las áreas de almacenes y adquisiciones.
- VIII. Depurar de manera estricta y rápida el contenido de los almacenes.

#### **10.4 Políticas para la adquisición y asignación de vehículos**

Uno de los costos fijos al que quizá menos análisis se le efectúa es al mantenimiento y adquisición de vehículos, en este sentido los complejos y unidades petroquímicas se han visto en la obligación de asignar vehículos a un importante número de trabajadores de confianza por las distancias entre las plantas y por los requerimientos de transportar personal, materiales y equipos; sin embargo estas necesidades se han mal interpretado o aprovechado, ocasionando que en muchas de las veces la asignación de vehículos responda más a intereses personales o prebendas que se otorgan a determinado personal, que a causas razonables para asignar algún vehículo.

Aunado a lo anterior, existe un sistema de características similares a un arrendamiento financiero, para dotar de vehículos a los niveles superiores de los Complejos y Unidades Petroquímicas, este sistema que nace con el objeto de disminuir de manera importante el número de vehículos propiedad de la empresa y el costo del mantenimiento de los mismos, salvo raras excepciones, produjo con el paso del tiempo un aumento en el número de unidades, si sumamos los vehículos del sistema de arrendamiento y los que son propiedad de la empresa.

Por lo anterior, es que resulta imperativo la implantación de políticas y normas administrativas que permitan identificar el número y características de los vehículos indispensables para el buen funcionamiento del centro de trabajo, con independencia de los requerimientos personales de transportación de los mandos medios y superiores de las nuevas empresas filiales.

Dentro de los aspectos que habría que normar destacan:

- El no emplacamiento de vehículos cuyo objeto sea la transportación de personal, materiales o equipos dentro de las instalaciones.
- Asignación de un número determinado de vehículos por planta para el apoyo de las funciones de operación, mantenimiento y seguridad industrial. En el caso de requerirse transporte de personal de turno, asignarlo considerando normas para su rotación, a la vez de dar seguimiento al control de kilometraje y consumo de combustible, de forma tal que se garantice el correcto uso del mismo.
- Elaborar por centro de trabajo y planta “plantilla” de vehículos.
- Disminuir o cancelar el número de vehículos para las áreas administrativas.
- Programas emergentes de baja de vehículos en condiciones no aceptables para su circulación, una vez determinados los criterios para la determinación del número máximo de unidades en cada empresa filial.

- Venta de vehículos excedentes que se encuentre en condiciones aceptables a los trabajadores de la empresa o mediante licitación a particulares.

### **10.5 Estructura ocupacional**

Las estructuras de organización de los Complejos y Unidades Petroquímicas se conforman con dos criterios, el primero es que corresponden al personal de confianza, que datan de 1993 y que en buena medida, si bien son mejorables porque aún presentan ciertos excesos, son aceptables en términos generales y las del personal sindicalizado, que en la mayoría de los casos se establecen al inicio de operaciones de cada Complejo o Unidad Petroquímica y que distan bastante de ser apropiadas para la operación actual de las plantas, así como que en un buen número de casos son estructuras de arranque de plantas.

En este mismo sentido en estos centros de trabajo las plazas extraordinarias o temporales son de un número muy superior a lo recomendable o aceptable. De igual manera estas estructuras son producto mas de negociaciones de fuerza entre la administración y la representación sindical que a criterios de racionalidad o productividad, por tanto distan mucho de ser estructuras que permitan el trabajo ordenado, planeado y racional que la eficiencia recomienda en la actualidad.

Aunado a lo anterior, por la distribución que se hizo del personal de confianza de las oficinas centrales de Pemex Petroquímica, las estructuras del personal de confianza se vieron alteradas y por tanto es factible que en varias funciones o actividades se presenten duplicidades.

Es oportuno señalar en este sentido, que si bien la mano de obra no debe tener una importancia significativa en los costos de operación de la petroquímica secundaria, el exceso de personal genera además del incremento en los costos directos, costos indirectos más altos de los convenientes, a la vez que obstaculiza el trabajo, dificulta la supervisión y eleva los márgenes de riesgo en lo referente a la seguridad integral del centro de trabajo.

Por lo expuesto, es indispensable que en el corto plazo las empresas filiales desarrollen los trabajos necesarios, que les permitan establecer estructuras de organización y plantillas de personal acordes con las exigencias de un mercado competitivo y participar en la rama de la petroquímica en condiciones más favorables, para poder aprovechar de forma más efectiva las ventajas estructurales que se tienen.

Algunos de los aspectos que deberán considerar en la reestructuración de los centros de trabajo destacan:

- I. Eliminación de los puestos de ayudante de operario que no resulten indispensables
- II. Disminución del tamaño de las áreas administrativas.

- III. Reducción de los estratos del personal de confianza y sindicalizado.
- IV. Creación de nuevos puestos y categorías para el manejo de las plantas que tienen equipos de una tecnología mas desarrollada a la construcción de la planta (control distribuido).
- V. Detección de servicios factibles de contratar con terceros.
- VI. Establecimiento de tabuladores abiertos para estimular la productividad de los trabajadores.
- VII. Erradicación o disminución al mínimo de personal en plazas extraordinarias o temporales.
- VIII. Disminución del personal de mantenimiento.

### **10.6 Transporte de personal**

El servicio de transporte de personal de los centros urbanos a los centros de trabajo y viceversa, es una obligación contractual para Petróleos Mexicanos, por tanto las empresas filiales deberán mantenerla. En la actualidad el servicio se viene prestando en la mayoría de los centros de trabajo por medio de Sociedades Cooperativas o Asociaciones Civiles de las secciones sindicales del S.T.P.R.M., con base en convenios firmados con anterioridad.

Cabe hacer mención que el servicio de transporte de personal, en su origen fue prestado por administración directa de los centros de trabajo, para posteriormente por los problemas e implicaciones laborales que significaban, éste se dio por conducto de la representación sindical, no obstante ello, debe recontratarse desde la creación de las empresas filiales, bajo nuevos esquemas, a efecto de tener un estricto apego a la legislación aplicable, para lo cual se proponen los siguientes criterios para la contratación del servicio de transporte de personal:

- ☞ Dependiendo de los presupuestos autorizados y los límites que establece la ley en la materia, las empresas filiales deberán contratar los servicios de transporte de personal considerando la adjudicación directa, invitación restringida a cuando menos tres proveedores o la licitación pública.
- ☞ Para que los resultados de la contratación no vayan en detrimento del servicio, será necesario la elaboración de bases o requerimientos para la contratación, que garanticen la continuidad del servicio, considerando las implicaciones laborales y económicas que se tendrían, en caso de deficiencias en el servicio, para los trabajadores y para la empresa.
- ☞ Las empresas filiales deberán verificar que el proveedor cuente con el número de unidades requeridas y que estén en condiciones para dar el servicio, así como efectuar la revisión documental sobre la propiedad o arrendamiento de las mismas, antes de contratar o emitir el fallo de la licitación.

- ☞ Con base en las necesidades del servicio, las empresas filiales deberán evaluar la infraestructura con que cuenta el proveedor para desarrollar el servicio y para dar mantenimiento a las unidades de transporte, así como sus antecedentes como prestador de servicios.
- ☞ De igual forma deberán requerir previamente a los prestadores, el nombre de los operarios y las respectivas licencias para conducir.
- ☞ En las bases para la licitación o en los requerimientos del servicio se deberá especificar la disponibilidad de las unidades de transporte que necesita la empresa.

**TABLA DE ANTECEDENTES DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS FILIALES**

<b>ALGUNAS CARACTERÍSTICAS ANTERIORES DE PEMEX</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PROPUESTAS PARA PEMEX PETROQUÍMICA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA EMPRESAS FILIALES</b>
Poco control de los gastos de viaje por Comisiones Administrativas y excesivo número de comisionados	Control de gastos de viaje con base en normatividad corporativa y comisiones administrativas por necesidades del organismo o PEMEX	Control estricto de gastos de viaje y comisiones administrativas solo por necesidad de la empresa
Adquisición y asignación de vehículos sin lineamientos claros	Disposiciones para el control de la adquisición y asignación de vehículos	Disposiciones para la no adquisición de vehículos, excepto por necesidades comprobadas de la empresa y asignación a los depts. y no al trabajador
Capacitación con deficiente diagnóstico	Programa de capacitación con base en diagnósticos de los responsables de los departamentos	Capacitación con base en planeación estratégica de la empresa y diagnósticos especializados
Exceso de lineamientos administrativos, demasiado genéricos y aplicables a toda la industria	Lineamientos específicos para el organismos, con base en los corporativos de PEMEX.	Lineamientos específicos de acuerdo a las características de la empresa
Deficiente sistematización de las funciones encomendadas a las áreas administrativas	Sistemas básicos para la administración del organismos y sus centros de trabajo	Sistematización total de su aparato administrativo
Carencia de un sistema de estímulos a la productividad	Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño y estímulos a la productividad	Implantación de un sistema de evaluación del desempeño y estímulos a la productividad
Prácticas administrativas tradicionales y centralizadas	Autonomía de gestión para el organismo y cierta delegación de funciones para los centros de trabajo	Autonomía de gestión para cada empresa
Sistemas de control poco confiables, normalmente operando "a posteriori"	Sistemas de seguimiento y control con desfase razonable	Sistemas de seguimiento y control en tiempos reales
Poca participación del personal en la toma de decisiones	Establecimiento de círculos de calidad en algunos centros de trabajo del organismo	Sistemas de mejora continua, calidad total y reingeniería de procesos con la participación de todos los niveles de la empresa.
Sistema de salarios y prestaciones común a todo PEMEX	Sistema de salarios y prestaciones común a todo PEMEX	Sistema de salarios y prestaciones para cada empresa a partir de 1998
Clima laboral con poca certidumbre en el empleo	Clima laboral con poca certidumbre en el empleo	Clima laboral con certidumbre laboral, propicio para la productividad y rentabilidad

## **CONCLUSIONES**

---

---

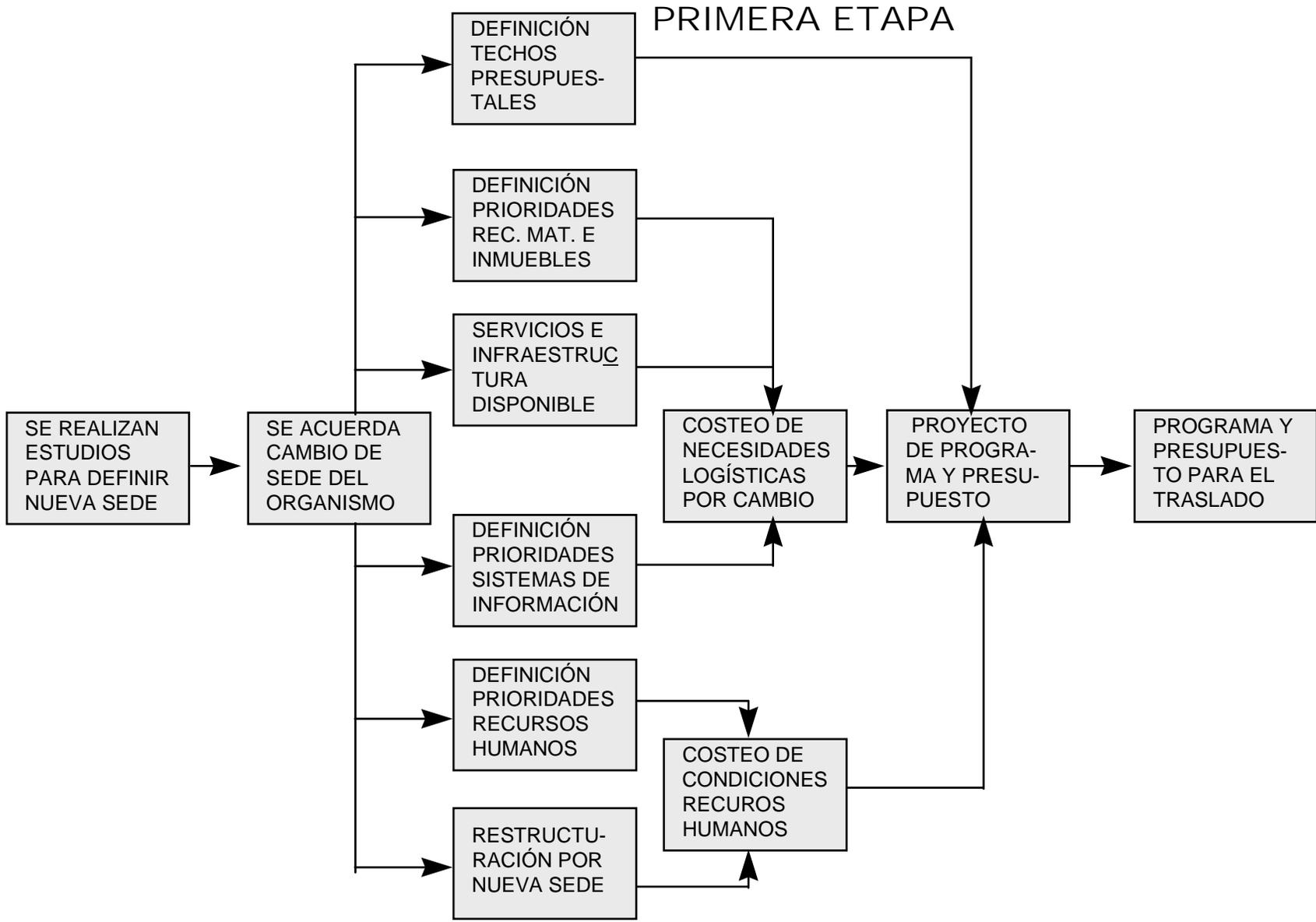
El proyecto de reubicación geográfica de las oficinas centrales del organismo subsidiario Pemex Petroquímica, deja un modelo para la Administración Pública Federal digno de ser emulado en el futuro, sus estrategias y lineamientos, así como la forma en que se conjuntaron, dan un método a seguir que obtendrá la mayor de las veces resultados positivos, el comportamiento del grupo de personal trasladado nos muestra los riesgos que se corren en un cambio de radicación y las previsiones que habrá que considerar para proyectos futuros, en resumen nos muestra como si se pueden llevar a cabo con éxito los proyectos de reubicación del Gobierno Federal; sin embargo también nos muestra que la continuidad en la política gubernamental a largo plazo, todavía no es viable y los proyectos que abarcan más de una administración todavía, a pesar de las limitaciones del país o quizá por ellas, están expuestos a un alto grado de incertidumbre.

Por lo anterior, es importante destacar los obstáculos que hay que salvar para desarrollar proyectos para descentralizar las actividades económicas y políticas de la gran metrópoli, en beneficio del país en su conjunto, de la misma forma es necesario reconocer que los recursos con los que cuenta el país no deben ser para mantener la centralización excesiva, aún cuando se reconoce que esta centralización obedece a razones no sólo administrativas, como lo explica Omar Guerrero que "...la centralización en el capitalismo es una consecuencia unida a la asociación de los intereses económicos y políticos de la burguesía y al poder del Estado depositado en el Ejecutivo."<sup>28</sup>, ya que la ciudad demanda cuantiosos recursos que limitan el desarrollo del resto del territorio nacional.

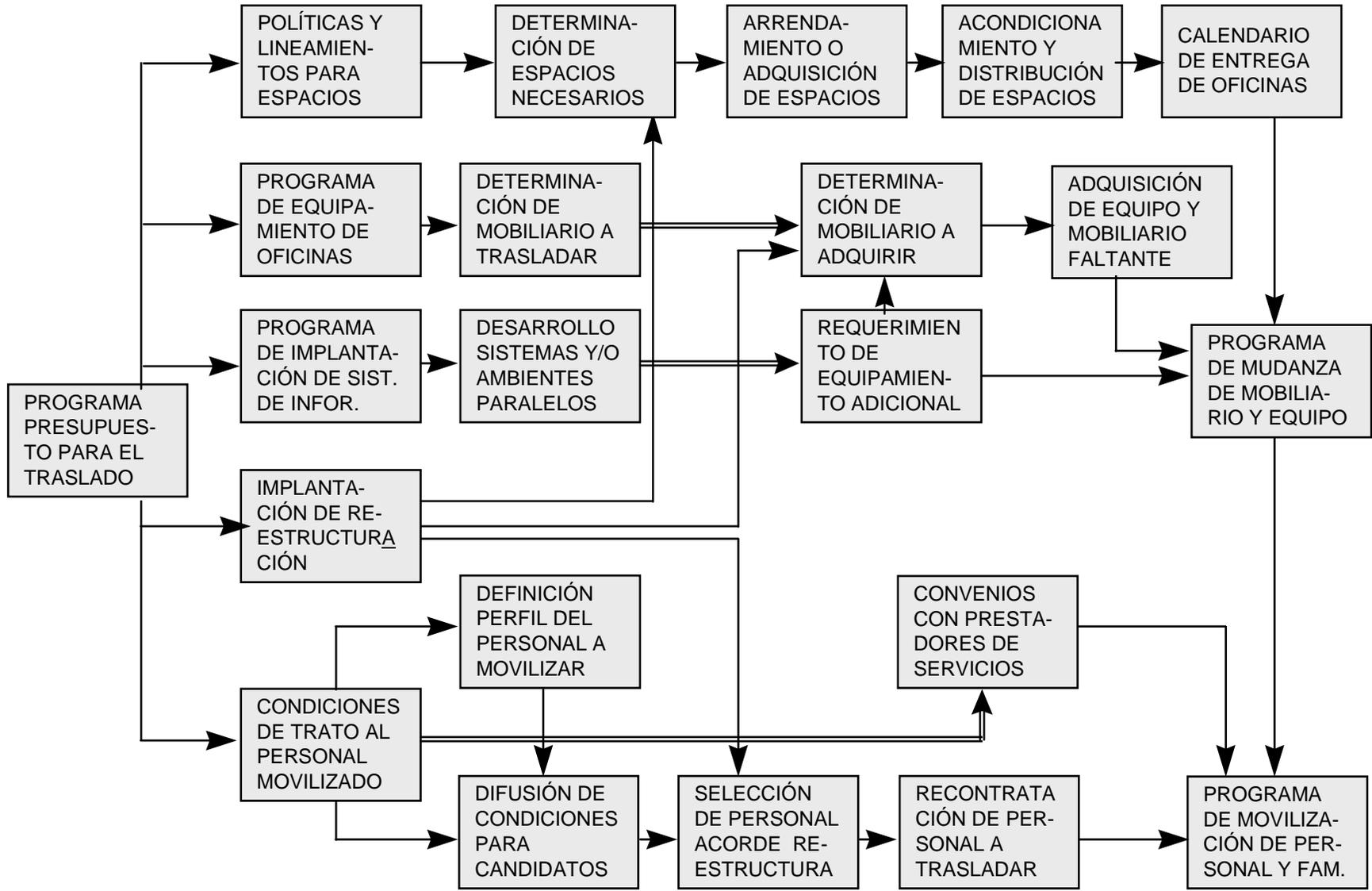
Considerando la necesaria descentralización de actividades económicas y políticas que requiere realizar el Estado Mexicanos, en una primera parte de las conclusiones, se presenta una Red de Actividades para un Programa de Reubicación Geográfica de una Institución u Organización de carácter Administrativo, que se divide en tres etapas por la limitaciones propias de espacio de este documento:

---

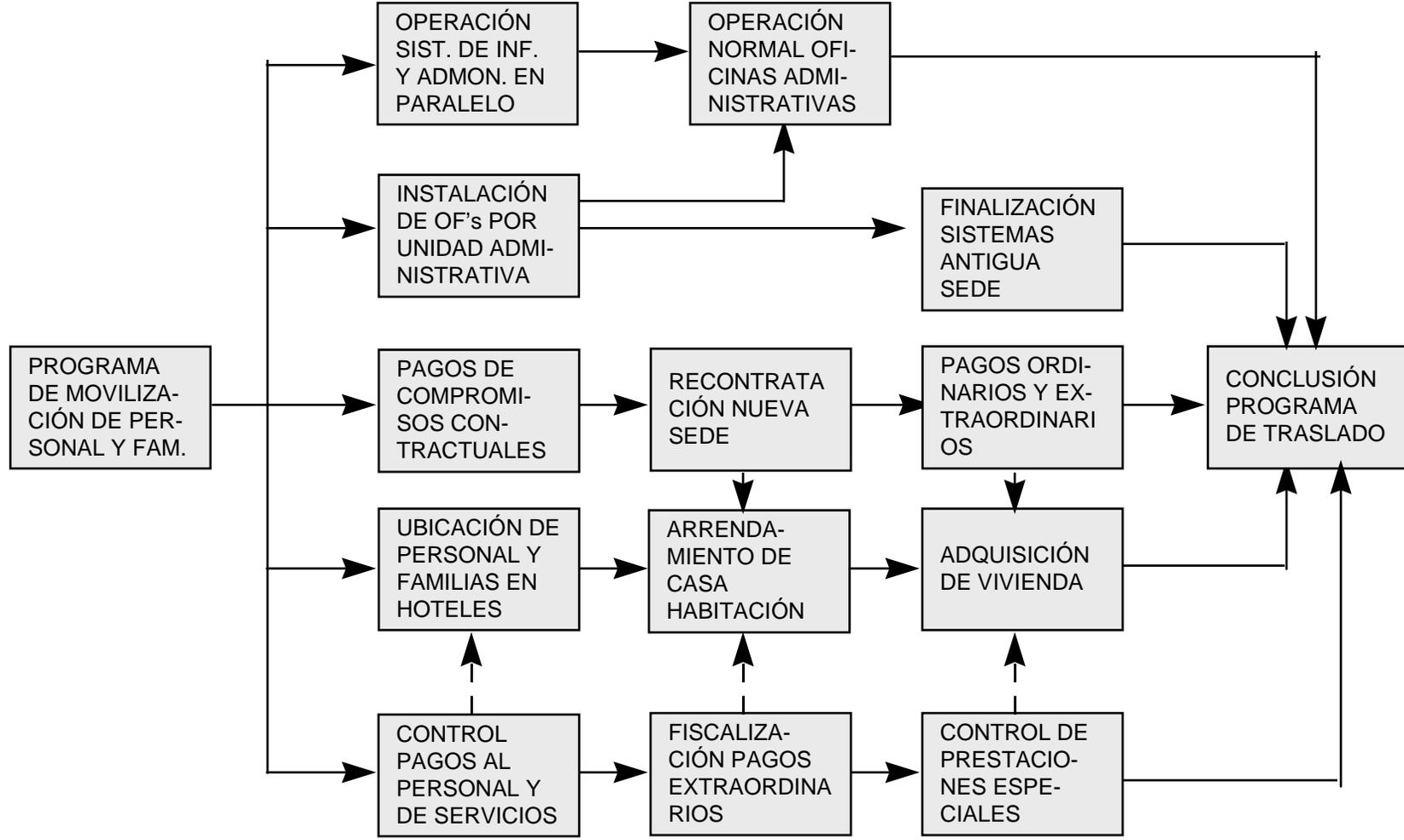
<sup>28</sup> Guerrero, Omar “*La Administración Pública en el Estado Capitalista*” INAP, México 1980, p. 353



## SEGUNDA ETAPA



## TERCERA ETAPA



Para complementar la Red expuesta, se exponen las siguientes reflexiones como una segunda parte de las conclusiones por lo que al proyecto de reubicación geográfica se refiere:

- 1º:** Los proyectos de reubicación geográfica de órganos de dirección y administración (los casos de plantas industriales consideran una complejidad mayor) requieren de un desarrollo de no más de seis meses entre su instrucción y el inicio de su ejecución, cabe hacer mención que la conclusión de un programa de reubicación, tampoco debe exceder de mas de doce meses, aunque es estratégico iniciar la movilización definitiva durante el primer trimestre de su ejecución, de no hacerse en esas condiciones, es factible que las reacciones en contra del proyecto generen un clima laboral de inconformidad, buscando con ello especular con beneficios personales y grupales que puedan volver incosteable o insostenible presupuestalmente el proyecto.
  
- 2º:** Las condiciones para el traslado del personal deben crear una expectativa de progreso, para lo cual se deberán identificar los problemas sociales y económicos que más aquejan a los trabajadores susceptibles de ser trasladados y presentarles beneficios a largo plazo que den respuesta a su problemática y desarrolle en ellos el deseo de conjuntar sus objetivos familiares y personales, con los institucionales.

- 3º:** El personal a trasladar debe ser evaluado, contra un perfil previamente diseñado, que considere entre otros elementos, la capacidad del trabajador para ser un agente de cambio, no sólo dentro de la organización a la que pertenece, sino dentro de la sociedad en general.
- 4º:** Es necesario reconocer que dentro de la sociedad mexicana el cambio de radicación de una ciudad a otra no es una práctica común, por el contrario es un proceso que se realiza de manera excepcional, salvo en los casos en que el traslado se efectúa a ciudades o localidades de mayor desarrollo económico, por tanto un cambio de ciudad de una metrópoli a una ciudad de menor tamaño, requiere de una actitud contraria al conformismo o al "status quo", asimismo se debe dar preferencia al personal con menor edad, esto en virtud de que su juventud le debe permitir en la mayoría de los casos aceptar con mayor facilidad los cambios; no obstante ello el personal con experiencia, aunque en un número menor, deberá ser considerado como piedra angular, para que la organización no deje de dar resultados durante el proceso de traslado y para ser los pilares de la nueva organización.

- 5º:** Dentro de los tiempos y condiciones para el traslado, es de vital importancia tomar en cuenta los ciclos escolares y la capacidad y costo de las instituciones educativas de la localidad, por lo mismo para evitar la especulación o desinformación en esta materia, se debe recopilar la información con oportunidad y darle difusión, el desconocimiento de este aspecto por parte del personal, provoca que se rechace el cambio de ciudad, más por ignorancia de las condiciones de la localidad que por el conocimiento de ellas.
- 6º:** La incertidumbre que se promueve con este tipo de proyectos, hace indispensable elaborar y ejecutar programas de información al personal para evitar la especulación negativa, así como conocer de los cuestionamientos que ellos se hacen del proyecto.

**7º:** Esta retroalimentación con el personal, permite a las autoridades ir definiendo, dentro de sus posibilidades, con mayor precisión las condiciones del traslado, a la vez que les da oportunidad de recopilar información sobre aquellos aspectos que inquietan al personal en general, cabe hacer mención que en estos programas la participación de las máximas autoridades es indispensable, para que se asuman compromisos cuando así se requiera, con lo cual el personal siente que la institución se compromete con ellos, como ellos se están comprometiendo con la institución, de la misma forma es importante señalar que en las reuniones con los trabajadores se les debe informar siempre sobre bases ciertas y no sobre posibilidades, para no generar falsas expectativas o especulación innecesaria, por tanto aún cuando se programen reuniones, si no se tienen decisiones que informar, es mejor posponerlas hasta que se tenga información real sobre el proyecto.

- 8º:** El desarrollar unidades habitacionales exclusivas para el personal trasladado, no es recomendable, toda vez que se da la pauta para que el personal se aisle de la sociedad local, a la vez de que dificulta el arraigo en la zona, de la misma forma las unidades habitacionales trasladan las condiciones contractuales hacia las viviendas, remarcándose con ello los estratos jerárquicos en la convivencia social, la posibilidad de que el personal se disperse en la localidad favorece la interacción con la sociedad local y no obliga a la convivencia de las familias de los trabajadores, en caso de que las relaciones laborales se amplíen al ámbito social, deberá ser por voluntad de los trabajadores y no por vecindad.
- 9º:** Los beneficios que se ofrezcan a los trabajadores a mediano o largo plazo, deberán ser diseñados considerando aquellas condiciones o características de la ciudad que son desfavorables con respecto a la ciudad de origen, ejemplo de ello es el consumo de la energía eléctrica en las zonas calurosas, el alquiler de las casas habitación en algunas ciudades o el costo de la educación en algunos casos.

- 10º:** Resulta requisito insalvable, el establecer un programa de vivienda que tome como condiciones previas, la carencia de recursos de los trabajadores para adquirir una casa, toda vez que ellos no decidieron cambiar a la institución de ciudad, de la misma forma los créditos para la adquisición de la vivienda deben de contemplar los costos de la vivienda y no sujetarse a lineamientos generales. En lo general, los créditos deben de permitir adquirir una vivienda que mejore las condiciones de los trabajadores previas al cambio en su lugar de origen, no es posible suponer que habrá el deseo de cambiar de una ciudad con múltiples y variados servicios, por una con limitación de ellos, manteniendo las mismas restricciones de espacio, es decir no se debe considerar que si un trabajador vive en un departamento de interés social con 60 m<sup>2</sup> en la ciudad de México, se le otorgue un crédito cuyo tope se fije en función de adquirir un departamento de interés social de 60 m<sup>2</sup> en la ciudad de Salamanca, Gto.
- 11º:** Los inmuebles que alberguen a la organización en su nueva sede, no deben marcar los tiempos del cambio, inmuebles temporales, en tanto se construyen las instalaciones definitivas, pueden ser soluciones que arrojen resultados con efectos más positivos, que si la construcción marca el ritmo del cambio.

- 12º:** El desarrollo de una instalación suele ser lento por cuanto a sus definiciones y proyección, para posteriormente dar paso a la construcción, con todo lo que ello conlleva, como puede ser problemas con los contratistas, en el caso de licitación, los conflictos con los fallos de la licitación etc., además durante este periodo el personal puede generar un clima de rechazo al proyecto y en el desarrollo del mismo se pueden multiplicar los problemas, de la misma forma en la ciudad receptora esta etapa de construcción puede generar el alza en el costo de los servicios, como reacción especulativa, difícil de controlar durante períodos largos, finalmente por lo que respecta a este tema, cuando el personal es testigo de la edificación de sus instalaciones le podrá generar orgullo y distinción dentro de la localidad.
- 13º:** Establecer un lapso de estancia en los hoteles de la localidad, es un tiempo de ayuda al trabajador para el conocimiento de la ciudad, sin los compromisos de atender y mantener una casa habitación, lo cual se le dificultaría por el desconocimiento de la ubicación de los servicios, además de que le permite localizar una vivienda de alquiler e identificar la zona donde le gustaría adquirir su vivienda de carácter definitivo.

- 14º:** Establecer programas con la interacción de la sociedad local, para que las familias conozcan costumbres y hábitos de la localidad, pudiera resultar positivo, para fomentar las relaciones interpersonales con miembros de la sociedad local y adentrarse en los problemas y virtudes de la zona, de la misma forma, con especialistas en la materia también sería factible informar a las familias, principalmente a los cónyuges, de los retos que implica un cambio de radicación, que es a su vez un cambio en los hábitos y costumbres familiares y sociales, el descuidar este aspecto, deja en manos de grupos informarles la adaptación a un nuevo estilo de vida que pudiera resultar perjudicial para el proyecto de la institución y para la estabilidad de las familias.
- 15º:** Es indispensable establecer convenios y acuerdos con las autoridades estatales y municipales, para lograr el respaldo del proyecto, así como sensibilizar de las bondades del mismo a las agrupaciones formales e informales tanto del sector privado, como de la sociedad en general, para que la reubicación de la Institución no genere especulación en los precios de los bienes y servicios de la localidad, a la vez de que se vean estos proyectos como instrumentos para apoyar el desarrollo de las economías locales y regionales y no como proyectos o etapas que sirven para el enriquecimiento temporal de un reducido grupo de personas.

- 16º:** Es de vital importancia que la reubicación abarque todos los ámbitos de la empresa o institución, de forma tal que no permanezcan unidades en la antigua sede, las negociaciones con clientes y proveedores debe realizarse en la nueva sede, lo cual redundará en un posible crecimiento de la actividad económica local y por ende en un mayor desarrollo de la localidad a largo plazo.
- 17º:** En la medida en que la reglamentación lo permita, deberán fomentarse y promoverse las compras locales, como una muestra de confianza en la localidad y como una medida de fomento a su actividad económica, que en el mediano y largo plazo podrá provocar el establecimiento de oficinas o instalaciones de sus clientes y proveedores
- 18º:** Las operaciones financieras de la Institución deberán realizarse a través de las oficinas o agencias locales, dando preferencia si la normatividad lo permite a aquellas cuyo desarrollo sea la región de la nueva sede, este hecho demostrará al sector privado la confianza en las instituciones locales y regionales, a la vez de que forzará a mejorar sus servicios y a apoyar el proyecto en todos sus aspectos.
- 19º:** Cualquier proyecto de reubicación debe ser coordinado y dirigido por personas que se convenzan y comprometan con el proyecto, no puede concebirse un proyecto de reubicación geográfica en manos de alguien que no este dispuesto a cambiar su lugar de radicación



## REQUERIMIENTOS PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE DESCONCENTRACIÓN MASIVA



Por cuanto a la descentralización administrativa, se enumeran algunas de las características generales que deberán tener las empresas públicas y por lo mismo las empresas filiales de Pemex Petroquímica, para el presente y futuro, mientras prevalezcan las condiciones actuales:

- ◆ Las empresas públicas que por ser estratégicas permanezcan, deberán ser rentables y fijar los precios de sus productos con base en sus costos y en los precios de productos nacionales similares de empresas privadas o, en su caso, precios internacionales de referencia
- ◆ Se deberán implantar sistemas de evaluación (benchmarking, comparar contra las mejores prácticas) que permitan identificar las debilidades de las empresas, para introducir procesos de reingeniería y mejora continua, tanto en la parte operativa como en la administrativa.
- ◆ Sus estructuras de operación u organizacionales deberán permitir competir en el mercado interno, cuidando la rentabilidad de la empresa, evitando los subsidios y buscar la participación en los mercados externos.
- ◆ Sus estructuras financieras y presupuestales deberán considerar invariablemente, el gasto en materia de actualización y desarrollo tecnológico, así como un presupuesto de inversión para su crecimiento y expansión.

- ◆ Deberán contar con áreas comerciales agresivas y enfocadas al servicio del cliente, que capten sus requerimientos y flexibilicen su operación para dar respuestas satisfactorias.
- ◆ La calidad y precio de sus servicios y productos deberán ser competitivos en cualquier mercado, sobre todo cuando se tengan por las condiciones del país ventajas estructurales.
- ◆ Su personal directivo deberá desarrollarlo internamente o reclutarlo cuando su experiencia y capacidad así lo avale, sin que necesariamente tenga determinada militancia partidista o filiación a grupos políticos.
- ◆ Sus Contratos Colectivos de Trabajo deberán reconocer las condiciones económicas de las empresas, así como fomentar la productividad, capacidad y responsabilidad de sus trabajadores, debiendo para ello remunerarlos correctamente conforme parámetros de empresas similares.
- ◆ Eliminar el trabajo no esencial o que agregue poco valor y
- ◆ Evitar todas aquellas responsabilidades o funciones que no sean necesarias para el logro de la misión y los objetivos de la empresa.

Es importante destacar, que el Estado deberá modificar la normatividad para la regulación y control de la empresa pública, diferenciándola de la aplicable al sector central de la Administración Pública, a efecto de que compita con la empresa privada en condiciones similares y retome la dinámica y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus mercados, sin que ello signifique la pérdida del control de su dirección y sobre todo de sus directivos.

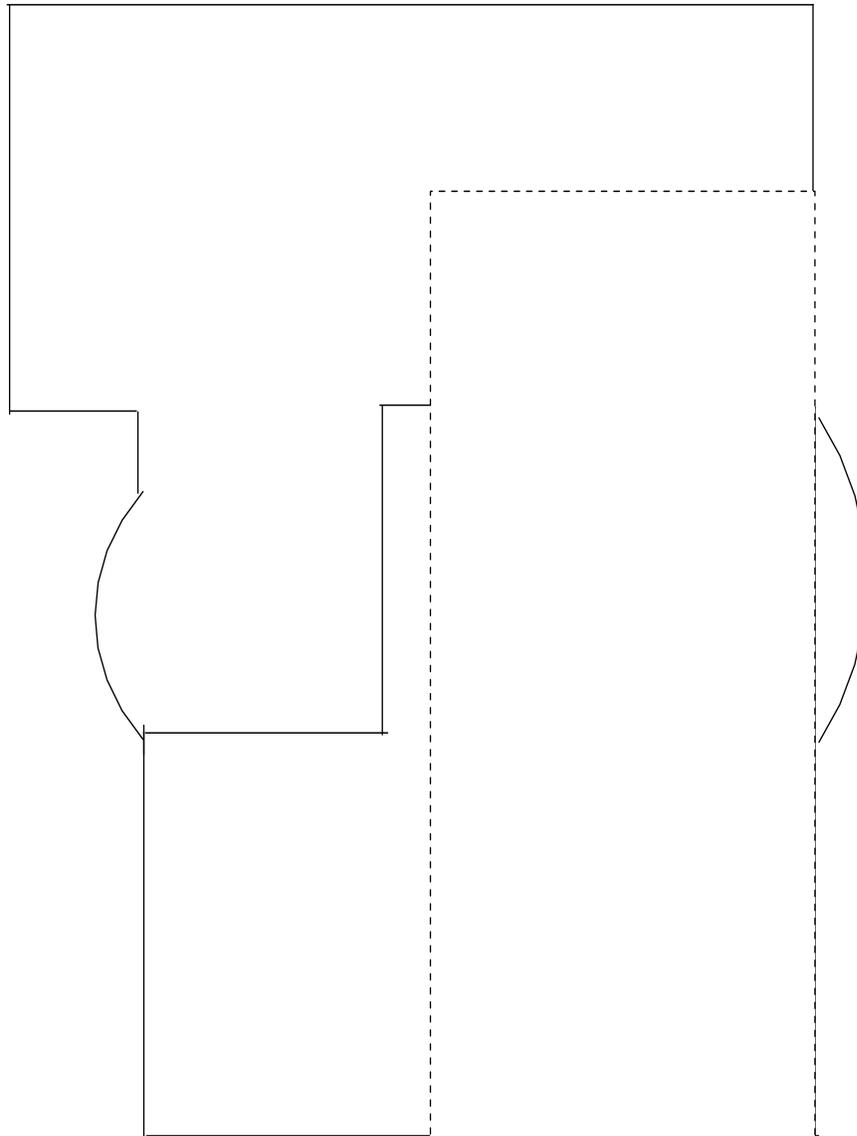
Finalmente podemos afirmar que la descentralización de las actividades económicas y políticas del país no debe considerarse como un proyecto o programa más, es insoslayable que se convierta en una prioridad nacional por el bien de todos los que habitamos en ella, no debe ser contemplado como un proceso natural que podrá darse en el futuro, es un instrumento que requiere utilizar el país para lograr un desarrollo nacional equilibrado, ya que nuestras aspiraciones como sociedad no pueden circunscribirse a tres o cuatro urbes, es impostergable la necesidad de apoyar mediante programas gubernamentales el desarrollo de las ciudades medias del país.

De igual forma la descentralización del quehacer gubernamental deberá ser revisada, con el propósito de que cumpla con sus objetivos originales, el proporcionar bienes y servicios a la sociedad, con la calidad, oportunidad y cantidad que le son requeridos, así como en las condiciones económicas que le demandan los grupos más necesitados.

### ANEXO 1



### CONFORMACIÓN DEL EDIFICIO SEDE

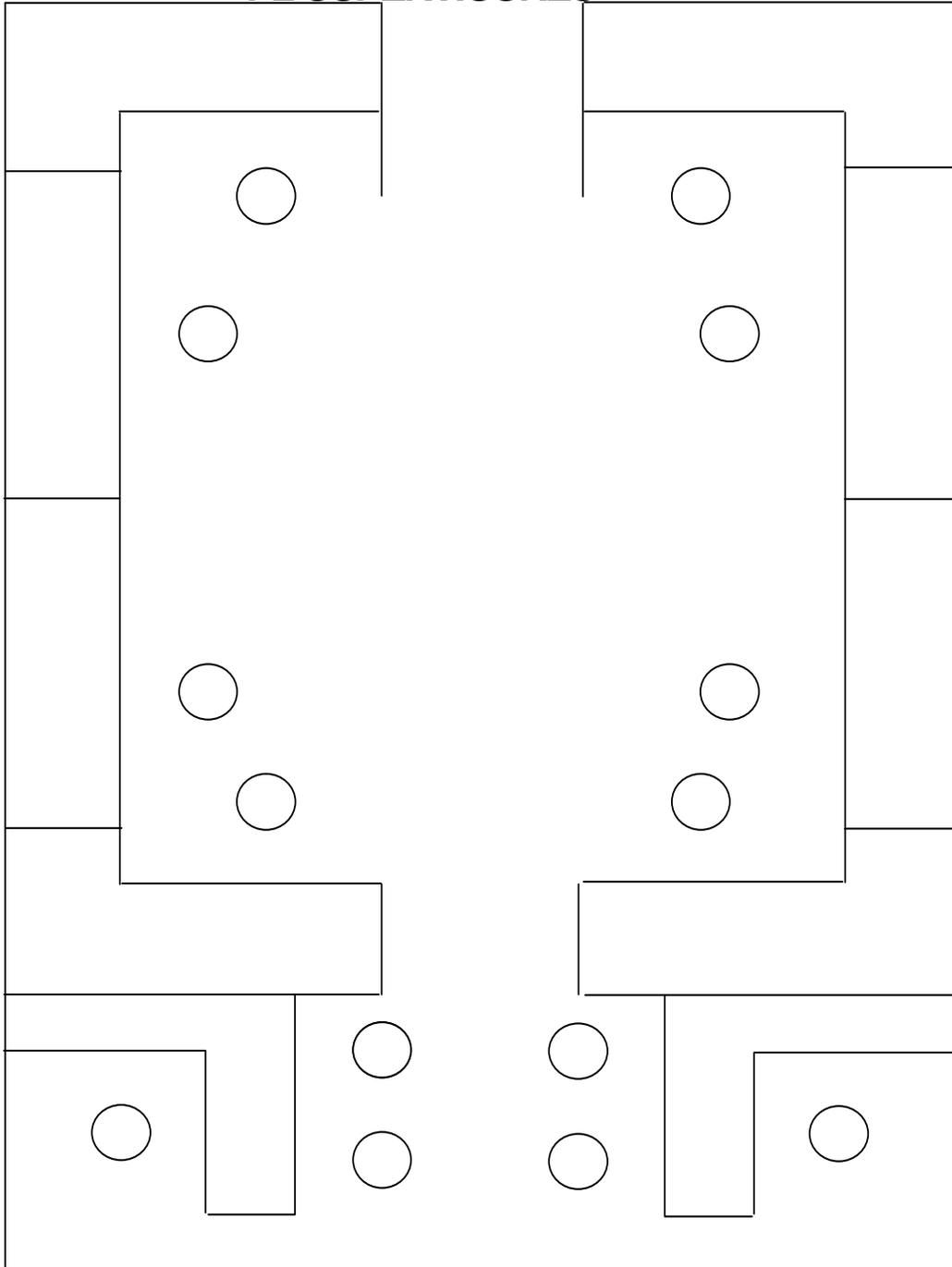


TERCER NIVEL  
FUNCIONARIOS  
SUPERIORES

DOS NIVELES

**ANEXO 2**

**"ISLA DE TRABAJO PARA 8 ANALISTAS  
Y 2 SUPERVISORES"**



## **BIBLIOGRAFÍA**

---

### **AUTORES**

Arellano Cadena, Rogelio ( Compilador ) *México hacia un nuevo Federalismo Fiscal* Fondo de Cultura Económica, México 1996

Bettelheim, Charles *Planificación y crecimiento acelerado* Fondo de Cultura Económica, México 1973

Bettelheim, Charles *Problemas teóricos y prácticos de la Planificación* Editorial Tecnos, Madrid 1971.

Carrillo Castro, Alejandro *La Reforma Administrativa en México* Instituto Nacional de Administración Pública, México 1973

Centre National de la Recherche Scientifique *Regionalización y Desarrollo* Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid 1976

Cleland, D.I. y W.R. King *Manual para la Administración de Proyectos* Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1997

Deutsh, Karl W. *Los Nervios del Gobierno* Editorial Paidós, Buenos Aires 1971

Duverger, Maurice *Instituciones Políticas y Derecho Constitucional* Editorial Ariel, Barcelona 1980

Fraga, Gabino *Derecho Administrativo* Editorial Porrúa, México 1990

Friero, Mario *El Cambio Administrativo Público* Tomado de Administración Pública y Desarrollo, Textos UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 1970.

Guerrero, Omar *“La Administración Pública del Estado Capitalista”*, Instituto Nacional de Administración Pública, México 1980

Jennings, Marie y David Churchill *Como Gerenciar la comunicación Corporativa . Pautas de acción* Legis Editores S.A. Colombia 1991

Kamerman, Sheila y Alfred J. Kahan ( compiladores ) *La privatización y el Estado Benefactor* Fondo de Cultura Económica, México 1993

Medina Peña, Luis *Hacia el nuevo Estado, México, 1920 - 1994* Fondo de Cultura Económica, México 1995

Oates, Wallace E. *Federalismo Fiscal* Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid, 1977

Rojas, Francisco *Informe !993* Petróleos Mexicanos, México 1994

Rojas, Francisco *PEMEX: Pivote de la Modernización Petroquímica* Petróleos Mexicanos, México 1989

Rojas, Francisco *Productividad y Eficiencia: Reto de la Petroquímica Nacional* Petróleos Mexicanos, México 1990

Waldo, Dwight *Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos* Editorial Trillas, México 1967.

## DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Petróleos Mexicanos *La Industria Petrolera en México. Una Crónica* Tres Tomos, Petróleos Mexicanos, México 1988.

Petróleos Mexicanos *Contrato Colectivo de Trabajo, celebrado entre Petróleos Mexicanos por si y en representación de Pemex - Exploración y Producción, Pemex - Refinación, Pemex - Gas y Petroquímica Básica, y Pemex Petroquímica y el Sindicato de Trabajadores de la República Mexicana* México 1993

Petróleos Mexicanos *Reglamento de trabajo del personal de confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios* México 1993

Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos *La Administración Pública del Estado Mexicano, Libro Primero, Marco Global del Gobierno Federal*, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1982

## LEGISLACIÓN

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Comentada* Procuraduría General de la República, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México 1994,

*Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y Exposición de Motivos* Petróleos Mexicanos, México 1992

*Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994* Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 1989

*Programa Nacional de Modernización Energética 1990 - 1994*

Diario Oficial de la Federación, 7 de mayo de 1990.

*Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública*

Diario Oficial de la Federación, 16 de abril de 1990.