

307902



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INC. CLAVE 3079

**IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA
SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES CON EL
SINDICATO EN UNA EMPRESA PARAESTATAL**

FRANCISCO PIÑA DIAZ

No. DE CUENTA

85618006-0

LIC. EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARNULFO VEGA VAZQUEZ

ABRIL, 2006



2006



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.

**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO
ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
INC. CLAVE 3079**

**IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA SOLUCIÓN
DE CONFLICTOS LABORALES CON EL SINDICATO
EN UNA EMPRESA PARAESTATAL**

FRANCISCO PIÑA DÍAZ

No. DE CUENTA

85618006-0

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

ABRIL, 1999

IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES CON EL SINDICATO EN UNA EMPRESA PARAESTATAL

ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	5
1.1 ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	9
1.1.1 <u>SECTOR PARAESTATAL</u>	9
1.2 EL SINDICALISMO EN MÉXICO.....	11
1.2.1 <u>CONSTITUCIÓN DEL SINDICATO</u>	20
1.3 MARCO LEGAL.....	23
CAPITULO II	
REGLAMENTO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES	27
2.1 OBJETO DEL REGLAMENTO:	27
2.1.1 <u>OBJETO DE LA LEY</u>	28
2.1.2 <u>ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</u>	30
2.2 ORGANISMO DESCENTRALIZADOS.....	35
2.2.1 <u>CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO</u>	35
2.2.2 <u>ORGANISMOS DESCONCENTRADOS</u>	36
2.3 DESARROLLO Y OPERACIÓN DE LA ENTIDAD PARAESTATAL.....	36
2.4 VIGILANCIA, CONTROL Y EVALUACIÓN.....	38
CAPITULO III	
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	40
3.1 PLANEACIÓN.....	42
3.2 ORGANIZACIÓN.....	44

3.3 DIRECCIÓN.....	45
3.4 CONTROL.....	46
CAPITULO IV	
LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PARAESTATAL.....	48
4.1 ASPECTOS GENERALES:.....	48
4.1.1 <u>ANTECEDENTES HISTORICOS</u>	49
4.1.2 <u>NATURALEZA Y COMPLEJIDAD</u>	49
4.2 PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES	72
4.2.1 <u>DIFERENTES ENFOQUES</u>	73
4.2.2 <u>PROCESO PROPUESTO PARA LA TOMA DE DECISIONES</u>	75
4.3 SISTEMAS DE INFORMACION Y LA TOMA DE DECISIONES	76
4.4 TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	77
CAPITULO V	
LA ADMINISTRACION PUBLICA EN TORNO AL PODER SINDICAL	
PARAESTATAL.....	79
5.1 ANTECEDENTES	79
5.3 DESARROLLO Y CONFLICTO.....	87
CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS.....	109

INTRODUCCIÓN

La Administración es la que imparte la efectividad y los esfuerzos humanos y ayuda a obtener un mejor servicio así como un equipo y una productividad dentro de una oficina o un trabajo.

La Administración es la que imparte la efectividad y los esfuerzos humanos y ayuda a obtener un mejor servicio así como un equipo y una productividad dentro de una oficina o un trabajo.

La Administración es aquella que va a tener alternativas y un mejor servicio y cambios constantes un mejoramiento para nuestra sociedad y nos va a ayudar un logro de objetivos para el país en la vida económica y social.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración va a fijar y satisfacer los objetivos que deben identificarse a las necesidades humanas va a obtener recursos para nuestra Empresa a un largo y un corto plazo.

Objetivos: Un propósito normalmente para la sociedad.

- (1) Una responsabilidad y un logro de objetos para nuestra empresa.
- (2) Va a tomar decisiones administrativas y a obtener innovaciones y cambios dentro la Empresa.
- (3) La administración es la que va a llevar a cabo una autoridad, una organización, una planeación y una integración y un control para nuestra Empresa.
- (4) La administración es la que va a tener una efectividad y mejores recursos, aptitudes y práctica dentro de un trabajo o Empresa.

TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

La toma de decisiones es la que va a determinar acciones necesarias para alcanzar objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria que requieren tomar decisiones en la empresa o en la vida humana va a alcanzar y obtener recursos para la sociedad.

La administración es parte de la empresa y va a tener alternativas y posibilidades para la empresa.

- 1.- Una mejor objetividad y responsabilidad.
- 2.- Una mejor motivación para el personal.
- 3.- Va a tener una mejor planeación para la empresa.
- 4.- Va obtener mejores recursos y servicios para el trabajo.
- 5.- Una productividad a un largo y corto plazo.
- 6.- Solucionar los problemas y los conflictos de cada compañero dentro del área.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. La administración pública abarca todas las fases de la vida nacional, desde la educación y los problemas de trabajo, hasta los aspectos culturales, o de seguridad social. De acuerdo con el carácter del gobierno mexicano, es federal, estatal y municipal. La maquinaria administrativa difiere poco de la acostumbrada en la mayoría de los países americanos, y europeos y es, por regla general, función de las diversas secretarías. La Secretaría de la Defensa Nacional tiene a su cargo todo lo que se relaciona con la defensa del país y, más directamente, con el ejército. La Secretaría de Gobernación se encarga de la administración pública interna. La policía puede ser federal o local; asimismo los tribunales.

Época prehispánica. Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal altamente desarrollada. Los aztecas y los mayas contaban con administración judicial, ejército, caminos, policía, sistemas de educación y vastas obras públicas.

La unidad fundamental del estado azteca era el calpulli ("casa grande") o clan. Estos clanes se unían en barrios en los que, al principio, ejercían la autoridad civil y militar los jefes llamados calpólec, ayudados por recaudadores y agentes de policía; jóvenes guerreros llamados tiacauh o teachcauh ("hermano mayor"). Estos últimos hacían su aprendizaje en el telpuchcalli, mientras que los hijos de los nobles destinados a sacerdotes o jefes de alto rango, se educaban en el calmécatl.

Al frente del estado se hallaba un consejo compuesto, según Durán, por doce dignatarios. Un comité de cuatro nobles elegía al rey. Las clases socio-fijas y se distinguían por medio de adornos y de insignias, al igual que los jefes militares de varios grados.

La unidad social maya se basaba también en el clan y en la familia, solo que allí no se le dio tanta importancia a las consanguinidad como el tótem (animal, astro, vegetal protector o "antepasado"). El padre (yum) era el jefe de la familia; el halach uinic, el del; el batab, el de la región, y el ahau era el jefe supremo.

El estado azteca tenía un sistema bien desarrollado de recaudadores de impuestos que, por regla general, cobraban gabelas en productos agrícolas, especias, manufactos, minerales y metales. Había almacenes de depósito y, en casos de miseria o escasez, se distribuía parte de los productos almacenados. Los súbditos trabajaban gratuitamente en obras de beneficio colectivo (tequio).

El sistema judicial era estricto, y existía la pena de muerte para jueces o funcionarios que abusaran de su autoridad o que se mostraran banales.

Época colonial. Los conquistadores españoles implantaron una administración pública de alta categoría, eficaz a pesar de sus complicaciones. El sistema administrativo era fundamentalmente el mismo de España, pero se hicieron esfuerzos por adaptarlo a la vida y costumbres de los pueblos sojuzgados, de nivel cultural y económico a menudo bajísimo y carácter muy diverso y aún antagónico, esparcidos por territorios inmensos.

En la Nueva España los órganos del gobierno fueron en última instancia los Reyes Españoles, el Consejo Real de Indias y las Audiencias Reales. En la esfera local: el virrey, los gobernadores, los adelantados; los intendentes, los corregidores y los ayuntamientos.

Los Reyes justificaron su soberanía con la bula papal de Alejandro VI. El Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa, creado por ellos en 1524, en relación con las nuevas colonias, tenía su sede en España. Las Audiencias Reales fueron a la vez consejos de gobierno y tribunales. Reemplazaron el sistema de gobernadores desde 1527 hasta 1535, cuando entró en funciones el primer Virrey, aunque después conservaron sus funciones judiciales.

De 1535 a 1821, la autoridad máxima política y administrativa de la Nueva España fue el Virrey. El territorio de la colonia estaba subdividido en corregimientos, a cargo de un jefe administrativo llamado corregidor. Los corregimientos se subdividían en alcaldías mayores y en alcaldías ordinarias. Finalmente, las ciudades eran regidas por los ayuntamientos, que se componían de 12 regidores en las ciudades principales (según disposición de la cédula de Carlos V, dada el 26 de junio de 1523) y de 6 en las de menor categoría, y de un síndico. Algunos de estos puestos eran hereditarios, otros de elección, y otros más se vendían.

La República. Al constituirse en estado libre, la administración pública cambió radicalmente en sus esferas superiores, sin que ocurriesen cambios correspondientes en los órganos inferiores. Se crearon Secretarías o Ministerios (de Relaciones Exteriores, Justicia, Hacienda Pública, Guerra y Marina) y la jefatura del ejecutivo, a cargo del Presidente de la República. Esta evolución se consolidó después de la Guerra Insurgente (1810-1819), el primer Imperio (1821-1823) y la primera república federal (1824-1835), sin llegar a tener consistencia hasta 1867, año que marca el fin de la intervención extranjera.

Bajo la presidencia de Benito Juárez (1867-1872) se esbozan ciertas reformas administrativas que sin embargo no llegan a cristalizar en un sistema moderno a causa de las constantes insurrecciones militares en el país. La organización va siendo ajustada a los lineamientos de la Constitución de 1857, pero de 1875 a 1910 en que triunfa la Revolución, este proceso queda roto por la dictadura del Gral. Porfirio Díaz.

El movimiento que inició Francisco I. Madero incorpora a la administración pública las orientaciones políticas que habrían de dar nacimiento a la Constitución de 1917. En ese mismo año Venustiano Carranza expidió la Ley Orgánica de la Administración Pública (13 de abril). La Constitución de 1917 refleja una política administrativa totalmente distinta de la que había prevalecido hasta entonces. Afirma los principios del Municipio Libre, la reforma agraria, una nueva legislación obrera, la educación laica y toda una serie de innovaciones que requerían órganos administrativos nuevos.

En 1917 se crean las siguientes Secretarías: Gobernación; Relaciones Exteriores; Hacienda y Crédito Público; Guerra y Marina; Comunicaciones y Obras Públicas; Industria, Comercio y Trabajo; Departamento Universitario y de Bellas Letras; Departamento de Salubridad Pública; y Departamento de Establecimientos Fabriles y Aprovisionamientos Militares.

Una nueva ley, dictada el 4 de abril de 1934, crea las Secretarías de Economía Nacional; Agricultura y Fomento; Departamento de Trabajo y Departamento Agrario. En 1939 se cambia el nombre de la Secretaría de Guerra y Marina por el de Defensa Nacional, para subrayar la actitud pacífica de México, y se crea la Secretaría de Asistencia Pública.

La Ley de 23 de dic. de 1958 fijó las dependencias del Poder Ejecutivo de la Federación en la siguiente forma:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Pública
- Secretaría de Industria y Comercio
- Secretaría de Agricultura y Ganadería
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Obras Públicas
- Secretaría de Recursos Hidráulicos
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría del Patrimonio Nacional
- Secretaría de la Presidencia
- Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización
- Secretaría de Turismo
- Secretaría del Distrito Federal

La Secretaría de la Presidencia de la República, un órgano nuevo de la administración, tiene la finalidad de coordinar las labores y elaborar un presupuesto general de las varias ramas de la administración pública, incluyendo sus organismos descentralizados.

Tal como opera actualmente, el Gobierno Federal coordina y dirige hasta cierto punto las administraciones de los Estados, Territorios e incluso municipios. Solamente en las localidades, más pobres es el Ayuntamiento el que imparte justicia, ejecuta obras públicas de poca monta y se hace cargo de todos los asuntos administrativos locales. En los demás existen oficinas y empleados especiales, y se ejerce un control más o menos directo por parte de las autoridades estatales y federales.

1.1 ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

El primer ordenamiento legal sobre la Administración Pública en México se realizó en el texto de la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos, de fecha 4 de octubre de 1824, en cuyo Título IV, del Supremo Poder Ejecutivo de la Federación; sección sexta. Del despacho de los negocios de gobierno, artículos 117 y 122 los cuales ordenaban textualmente que:

- 117.- Para el despacho de los negocios de gobierno de la República habrá el número de secretarios que establezca el congreso general por una ley.
- 118.- Todos los reglamentos, decretos y órdenes del presidente deberán ir firmados por el Secretario del Despacho del ramo a que el asunto corresponda, según reglamento y sin este requisito no serán obedecidos.
- 119.- Los secretarios del despacho serán responsables de los actos del presidente que autoricen con sus firmas contra esta constitución, la acta constitutiva, leyes generales, y constituciones particulares de los Estados.
- 120.- Los secretarios del despacho darán a cada cámara luego que estén abiertas sus sesiones anuales, cuenta del estado de su respectivo ramo.
- 121.- Para ser secretario del despacho se requiere ser ciudadano mexicano por nacimiento.
- 122.- Los secretarios formarán un reglamento para la mejor distribución y giro de los negocios de su cargo que pasará el gobierno al congreso para su aprobación.

1.1.1 SECTOR PARAESTATAL

I.- Organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y minoritaria, fideicomisos, comisiones y otras figuras.

Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del CONGRESO DE LA UNIÓN o por DECRETO DEL EJECUTIVO FEDERAL, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adapten.

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA:

I.- Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica.

II.- Las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:

- a) Que el gobierno federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propiedades de más de 50% del capital social.
- b) Que en la constitución de su capital social de serie especial que solo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal; o...
- c) Que el gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano del gobierno a su equivalente, o bien designar al Presidente o Director General, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano del gobierno.

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria las sociedades civiles así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la administración pública federal o servidores públicos federales que participen en razón de sus cargos o alguna o varias de ellas se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes.

ARTICULO 47.- Los fideicomisos públicos son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos.

En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal la Secretaría de Programación y Presupuesto fungirá como fideicomitente único de la administración pública centralizada.

ARTICULO 48.- A fin de que se pueda llevar a efecto la intervención que conforme a las leyes, corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de las entidades de la administración pública paraestatal, el Presidente de la República las agrupara por sectores definidos, considerando el objetivo de cada una de dichas entidades en relación con la esfera de competencia que esta y otras leyes atribuyen a las Secretarías de Estado y departamentos administrativos.

1.2 EL SINDICALISMO EN MÉXICO

EL ESTADO ANTE EL MOVIMIENTO OBRERO

En 1917 a 1975 se ha dado una gran actividad en el movimiento obrero en los sindicatos nacionales de industria se han presentado luchas tendientes a democratizar su vida interna intensificando los movimientos en contra de las direcciones "charras", se han tratado de formar nuevos sindicatos en sectores que se consideraban no adictos a la sindicalización, las grandes centrales sindicales, ante el avance de la insurgencia obrera, se han visto obligados a exigir aumentos de salarios, las 40 hrs. etc. Ante las manifestaciones del Estado han respondido de forma diversa en este capítulo en tres trazos que son: a) el Estado y los sindicatos nacionales de la industria, b) el Estado ante la lucha de los trabajadores a nivel local, c) el Estado ante la lucha por organizar nuevos sindicatos.

EL ESTADO Y SINDICATOS NACIONALES DE LA INDUSTRIA

Del STERM al MSR.- Sin duda algún movimiento mas importante del período fue encabezado en sus inicios por el sindicato de los trabajadores electricistas de la República Mexicana (STERM) este sindicato fue despojado del contrato colectivo por un laudo de junta Federal de Conciliación y Arbitraje en octubre de 1971, Francisco Pérez Ríos, conocido el charro y secretario general de electricistas similares y conexo de la República Mexicana (ONESCRM) Había demandado a la Junta de Conciliación la titularidad del contrato colectivo del STERM en enero del mismo año con este acto se pensaba dar puntilla a dicho sindicato.

EL ESTADO Y LA LUCHA POR ORGANIZAR NUEVOS SINDICATOS

En los últimos años se han empezado a dar nuevos movimientos tendientes a la sindicalización, en sectores a los que tradicionalmente se les consideraba como no adictos a estas prácticas empleados bancarios y técnicos de PEMEX, profesores y trabajadores universitarios son buenos ejemplos de una tendencia que puede ser explicada por proletarización de amplios sectores de la llamada "clase media" ¿Cómo ha respondido el estado de estas iniciativas?, esto es lo que trataremos de establecer a grandes rasgos, en este inciso de trabajadores bancarios el 14 de marzo de 1972 se constituye el sindicato nacional de empleados de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares en la sesión constitutiva se encontraban representantes en el Banco de Industria y Comercio, del Banco de Comercio y del Banco Continental, de Londres y México, Nacional de México.

Posteriormente se forman otros sindicatos, estos de empresa primero se constituyó el sindicato de empleados del Banco de México, y posteriormente de los empleados del Banco Nacional de Fomento Cooperativo.

FIDEL VELÁZQUEZ Y LA CTM

¿Será inmortal?, Se preguntaron, a veces en tono irónico, amigos y enemigos.

Y el Fidel longevo, de la salud a toda prueba, debió finalmente liberar una batalla contra un enemigo más poderoso que todos a los que se enfrentó: el tiempo, que inexorablemente fue haciendo estragos en su organismo, sobre todo después de los noventa años.

"A nosotros ya se nos pasó el tiempo de morir, compañero", le dijo a Blas Chumacero a principios de 1990, cuando éste no podía recuperarse de una larga enfermedad y temía fallecer.

El dirigente de la principal organización obrera se enfrentó muy joven a la muerte, en 1916, cuando él y su padre, Gregorio Velázquez, fueron heridos durante una batalla entre carrancistas y obregonistas en una hacienda maderera de Puebla.

“Mi padre murió instantáneamente y yo estuve tirado dos días, herido en el brazo derecho, hasta que me recogieron y me llevaron al hospital”, comentaría en entrevista 80 años después, pero nítido el recuerdo.

Velázquez siempre hizo alarde de la longevidad de su familia, constituida por 17 hermanos, de los que diez pudieron sobrevivir y alcanzaron edades superiores a los 90 años.

Sin embargo, el paso de casi una centuria surtió efecto, comenzó a decaer y bregar ante la disminución paulatina de sus facultades físicas. El mismo se vio obligado a desmentir en ocasiones que estuviera muerto.

Hubo un primer susto el 6 de julio de 1989 cuando el dirigente fue internado de emergencia en el Hospital Central Militar, para ser operado de apendicitis.

Luego a partir del primero de mayo de 1990 ya no pudo encabezar los desfiles conmemorativos del Día del Trabajo. En esa ocasión, le “falló” la pierna derecha, como él mismo relataría, ya que se le acalambó, no pudo caminar y casi cargando lo metieron a Palacio Nacional.

A partir de ese momento, vería el desfile a través de una pantalla, cómodamente sentado en el Salón de Embajadores de Palacio Nacional. Quizá por ello suspendió la “parada obrera”, con diversos argumentos, a partir de 1994.

También su organismo lo puso en problemas políticos el 29 de julio de 1995, en pleno cierre de la campaña electoral de Ernesto Zedillo. El candidato asistiría a la CTM y Velázquez, quien había amanecido enfermo del estomago, con fuertes dolores en la pierna derecha, llegó a la central con el pelo alborotado -en el trayecto de su casa a la central pidió que bajarán los cristales del auto para poder respirar- y un rictus de dolor en el antes impassible rostro.

Apenas podría caminar, arrastraba los pies, recargaba sus más de 100 kilos en su ayudante, Alfredo García.

Finalmente llegó al presidium, se sentó y no se levantó sino hasta que Zedillo se hubo retirado, entonces lo sacaron en vilo, casi en brazos hasta el elevador. Los siguientes días la prensa se ocu-

pó de su salud, hubo especulaciones fuertes, hasta que el primer lunes de agosto reapareció con un brazo lastimado.

Su sobrino, Luis Velázquez, relató que estuvo a punto de caer de las escaleras de su residencia y para evitarlo se recargó en el brazo. "Mi tío es muy necio, no quiere que nadie le ayude y eso originó la fisura en el brazo".

La lesión en la pierna databa de por lo menos cincuenta años atrás, durante un accidente automovilístico. Aún así, el aparecía en sus oficinas para declarar que su presión era la de un joven de 20 años y su corazón de un hombre maduro.

Las especulaciones siguieron y un día antes de las elecciones federales de 1994, el 20 de agosto, corrió el rumor de que había fallecido. A tal grado corrió la noticia en redacciones y en oficinas de prensa de partidos políticos, que Salinas mismo le pidió responder el teléfono y desmentir la noticia.

"Seguramente están hablando con un fantasma, porque dicen que ya me morí", respondió a través del interfón de su casa, pasadas las 20 horas, cuando varios reporteros acudieron a Las Lomas, a tratar de constatar que seguía vivo.

Al otro día, entré un tumulto de periodistas, fotógrafos y camarógrafos y ayudado por su sobrino Raúl Quintana Llerena, el líder cetemista acudió a votar.

Se veía muy mal, pero aún así reprochó a la prensa publicar rumores y sacó a relucir otras de sus frases sarcásticas: "El que murió políticamente fue Muñoz Ledo", dijo, en clara referencia a la versión, que el perredista filtró sobre su deceso.

Un mes después volvió a ser internado, para operarlo de la próstata en el Hospital Inglés. El 24 de septiembre llegó en silla de ruedas para asistir a nueva firma de la Alianza para el Desarrollo y aunque se puso de pie y sonrió a los fotógrafos por unos minutos, no podría firmar el documento, por la fisura en el brazo. La escena se repetiría en adelante.

Fidel debió hacer a un lado su fobia a los médicos, y ser sometido a verificaciones constantes de nueve especialistas, coordinados por Salomón Jasqui, toda vez que su deterioro físico continuó. En 1996 estuvo internado cuatro ocasiones, dos a causa de bronquitis y otras dos por operaciones en los ojos.

Su familia comenzó a presionar para que en febrero de 1996 se retirara de la actividad sindical, pero Velázquez, que apenas podía ver y estaba sordo de un oído, se opuso, dejó en claro que en vida no lo haría.

Sin embargo, las visitas al hospital se incrementaron, al igual que los rumores sobre su muerte. En los primeros meses de 1997 volvió a ser internado por padecimientos respiratorios y una infección en las vías urinarias, primero en el Hospital ABC y luego en el Hospital de Guardias Presidenciales.

Fidel Velázquez, todavía con Barragán Camacho en la sede cetemista -por la madrugada saldría infartado-, declaró que no podría permitir que algo así ocurriera en México, que se regresara 50 años atrás para "encarcelar de manera arbitraria a dirigentes obreros".

Al otro día, 11 de enero, apareció en todos los periódicos nacionales un desplegado firmado por Velázquez, repudiando la detención de La Quina, pero al mediodía el contradictorio Fidel cambió de postura y aceptó la acción de Salinas, aunque fuera dirigida contra su principal sindicato. "Aquí no hay amistad que valga", respondió a los periodistas cuando lo cuestionaron por dejar desamparados a Hernández Galicia.

Todavía añadió que La Quina desde tiempo atrás "tenía un grupo armado y ningún régimen lo evito". Nunca más se ocupó de La Quina y Barragán Camacho, los dejó solos, a merced de Salinas de Gortari. Por no enfrentarse al régimen permitió que el gobierno salinista metiera las manos en la vida interna del sindicato petrolero, dismantelara el contrato colectivo y despidiera a 80 mil trabajadores.

También permitió el encarcelamiento del viejo líder de las maquiladoras, Agapito González Cavazos, a quien obligó a renunciar como dirigente de la Federación de Trabajadores de Tamaulipas.

Los primeros tres años del gobierno de Salinas fueron el enfrentamiento. La situación económica se agravó, el salario se fue a pique, sus amenazas de huelga ya no surtían efecto. En 1991 Farell se dio el gusto de rechazar la solicitud de Fidel para que se reuniera la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, argumentando que no contaba con la mayoría de afiliados requerida.

“Afiliamos a 5.5 millones de trabajadores; si Farell no lo cree que venga y cuente” le respondió furioso. Su enojo se debía además al impulso dado por Salinas a Francisco Hernández Juárez y su Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES).

Y por si hubiera faltado algo, Salinas echó a perder la fiesta a Fidel en su novena reelección, que de nuevo tuvo como escenario el Palacio de los Deportes y un presidium más impresionante para 500 invitados. El presidente llegó media hora tarde, estuvo muy poco tiempo e ignoró a Fidel, a quien ni siquiera llamó por su nombre.

Al marcharse el presidente, Velázquez se quejó de la imposición de topes salariales, resaltó que la injusticia se agudiza y la paz social podría desplomarse”, y exigió eliminar las reformas en el PRI encaminadas a suprimir los sectores del partido.

Al otro día el rito se cumplió. El 12 Congreso Nacional Ordinario ratificó su permanencia y nombró seis secretarios generales sustitutos: Emilio M. González, Blas Chumacero, Leonardo Rodríguez Alcaine, Gilberto Muñoz Mozqueda, Salvador Esquer y Raúl Caballero.

Entre tempestades políticas y económicas Fidel Velázquez llegó a los 90 años. La cúpula cetemista le organizó una comida en un salón del Pedregal de San Ángel, al que asistieron unos 200 cetemistas, llegados de todo el país y de rigurosa gala.

“Aquí los esperamos a todos dentro de diez años para festejarle los 100 años de vida”, dijo su nieta mayor, encargada de hablar a nombre de la familia Velázquez-Quintana, mientras en un letrero gigante se leía “90 años y los que faltan”.

Parecía que no era solo el deseo de una nieta cariñosa. Fidel seguía rumbo a su siglo. Todavía tuvo un desplante con Salinas a quien desmintió en enero de 1993. Hecho inédito, ya que antes nunca criticó en público a ningún mandatario.

Viejo zorro de la política, sin embargo, contesto presto a Salinas, el 28 de noviembre de 1993, cuando éste le notifico en Los pinos que el candidato era Luis Donald Colosio: "Nos adivinó usted el pensamiento".

Los asesinatos del candidato priísta y de José Francisco Ruiz Massieu fueron un duro golpe para el ya nonagenario cetemista, al igual que la aparición del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). "Que los exterminen", fue el comentario cuando le preguntaron por los rebeldes chiapanecos.

Fidel, el soporte del sistema, presencié el debilitamiento de éste y él mismo comenzó a decaer. Su salud se fue minando de manera progresiva. En febrero de 1996, ya con Ernesto Zedillo como presidente de la República, el anciano líder se opuso a las presiones de su familia para que se retirara de la actividad salarial.

Reaccionó con furia, cuando los integrantes de su comité ejecutivo intentaron ayudarle en algunas tareas.

Se aferró al mundo hasta el final. En febrero de 1997 logró un resolutive para quedar como líder vitalicio, en medio de pugnas internas por sucederlo y de total indefinición, porque nunca quiso poner reglas para el cambio de dirigencia en la central.

RODRÍGUEZ ALCAINE, RATIFICADO COMO SECRETARIO GENERAL DE LA CTM.

Que la nueva confederación siga viva, última voluntad de Fidel, reveló el nuevo dirigente.

Antonio Vázquez. Por unanimidad, el Comité Ejecutivo Nacional de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) ratificó como secretario general de esta organización a Leonardo Rodríguez Alcaine. En el transcurso de esta semana notificarán a las autoridades del Trabajo el

cambio de dirigencia. El jueves se reunirán con los secretarios generales de las federaciones estatales y de los sindicatos nacionales de industria para informarles sobre el congreso general ordinario que se realizará, de acuerdo con los estatutos, en febrero de 1998.

Al iniciarse un nuevo ciclo en la historia del llamado movimiento obrero organizado, Rodríguez Alcaine reveló la última voluntad de Fidel Velázquez, "Casi al finalizar su vida me dijo", "Que todos mis compañeros del comité nacional cerráramos filas y que la Confederación, como él la hizo vivir, siga viviendo para beneficio de México y de los trabajadores."

El también dirigente electricista nacido en Texcoco, estado de México, el primero de mayo de 1919, reveló que el próximo 21 de julio se realizará un acto a nivel nacional "cien por ciento sindical" para honrar la memoria de Fidel Velázquez. Aseveró que se aprovechará el 35 aniversario de la fundación del Sindicato de Trabajadores de la Industria Petroquímica. Este acto será la cabeza del homenaje "monstruo que brindaremos a Fidel Velázquez".

En lo que fue su primera conferencia de prensa como titular ratificado al frente de la CTM y acompañado por todos los integrantes del CEN, Rodríguez Alcaine, dirigente electricistas desde 1973, negó que el PRI y los hombres del sistema brillarán por su ausencia durante las exequias de Fidel Velázquez.

Con nerviosismo ante el acoso de los representantes de los medios de información, dijo que el PRI insistió en realizar el día de la muerte de Fidel Velázquez, un acto en la sede del tricolor, pero ante la premura y las visitas de los compañeros representantes de todas las organizaciones federadas le pedimos al partido que nos eximiera del homenaje y que "posteriormente le realizaríamos uno, aunque fuera de cuerpo presente".

En el salón Presidente de la CTM, Rodríguez Alcaine precisó que el único cambio que se dará en el interior de la confederación "es el de secretario general". Lo demás, agregó, lo trabajaremos de acuerdo con el pensamiento, la ideología e infraestructura que nos dejó Fidel Velázquez".

Leonardo Rodríguez destacó que el reto principal en su nuevo cargo es lograr la unidad dentro de la CTM. Para ello, a partir del próximo 7 de julio se iniciará la revisión de las funciones de cada secretaría, para darle a los trabajadores "en tiempo y forma y sin que el pensamiento sea tan rápi-

do” una idea muy clara del rumbo que seguirá el movimiento obrero, a dónde quiero llegar y la responsabilidad del cargo”.

Los integrantes de la Fosebes confiaron en que el reordenamiento en la CTM se dé en un marco de “unidad y libertad”, y ratificaron que es posible un acercamiento con la nueva dirigencia que encabeza Leonardo Rodríguez Alcaine.

En tanto, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) reconoció que “con o sin Fidel” es necesario que el movimiento obrero organizado se modernice y tome como bandera de lucha la capacitación y productividad de los trabajadores. De continuar con prácticas inmorales y corruptas” se acelerará la “desafiliación sindical”.

Javier Freyre, oficial mayor de la CROC, descartó que con Leonardo Rodríguez al frente de la CTM se promueva el acercamiento o cooperación entre ambas centrales: “los hombres mueren, las instituciones siguen, con la CTM persiste la diferencia de “matices y perspectivas”.

Los objetivos comunes entre la CROC y la Confederación de Trabajadores de México (CTM) son la defensa de los trabajadores, la adhesión de organizaciones y la titularidad de contratos colectivos de trabajo. Sin embargo, “criticamos y seguiremos criticando la representación e influencia de la CTM en torno a las decisiones en el Congreso del Trabajo”, afirmó el croquista.

En tanto, la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT) consideró ayer que con la muerte de Fidel Velázquez se ha dado fin al corporativismo y se impulsará ahora sí, una verdadera democratización del partido en el poder.

Sin embargo, rechazó la proximidad de la descomposición del movimiento obrero o el de dar marcha atrás a las conquistas laborales alcanzadas durante la gestión del líder nonagenario.

En entrevista, Adán Rivera, presidente de la ANIT, señaló que después de una lucha por dirigir a la CTM, ahora debe reorganizarse al Congreso del Trabajo para establecer la libertad sindical.

Jesusa Cervantes. La presencia y el discurso del Presidente de la República en el funeral de Fidel Velázquez “fue un esfuerzo casi dramático y suplicante para detener” la descomposición y las

pugnas internas del movimiento sindical, consideró Felipe Calderón Hinojosa presidente del PAN.

Entrevistado en la sede del Comité Ejecutivo Nacional de su partido, manifestó que el gobierno ya no es capaz de controlarse a sí mismo, “mucho menos de controlar a los trabajadores”.

Dijo también que el PAN ha tenido diálogos con dirigentes obreros desde hace mucho tiempo y que inclusive se pueden acelerar. ¿El PAN recibiría a los dirigentes sindicales que quisieran abandonar el PRI? -Nosotros tenemos una norma de respeto a la libertad de afiliación individual, no tenemos militancia corporativa ni la queremos. Creemos que no es el futuro de México- expresó.

El presidente nacional del PAN manifestó que con la muerte del líder de la CTM, Fidel Velázquez, lo deseable para el sindicalismo mexicano es que “los líderes que han surgido y que surgirán a partir de este deterioro tengan la audacia de pensar con una visión de futuro y de país, el cual tiene un horizonte mucho más amplio que la mira restrictiva y caduca del control político o de la cuota del voto con que se ha visto al movimiento obrero”.

Insistió en que el discurso pronunciado por el presidente de la República en los funerales de Velázquez Sánchez fue para contener “aunque sea por 15 días” las pugnas de la organización.

De Leonardo Rodríguez Alcaine, dirigente sustituto de la CTM, expresó que no tiene la capacidad para aglutinar ni a su sindicato mucho menos a la central. “Mucho me temo que ni la propia dirigencia de su sindicato le reconoce algún ascendiente, comentó”.

1.2.1 CONSTITUCIÓN DEL SINDICATO

Art. 356) El sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio de mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Art. 357) Los trabajadores y los patrones tienen derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

Art. 358) A nadie puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él.

Art. 360) Los sindicatos y los trabajadores pueden ser:

- I) Gremiales, formados por trabajadores de una misma profesión, oficio y especialidad.
- II) De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa.
- III) Industriales formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.

Art. 361) Los sindicatos de patronos pueden ser:

- I) Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades.
- II) Nacionales, los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

Art. 362) Pueden formar parte de los sindicatos los trabajadores mayores de 14 años.

Art. 363) No pueden ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores, los trabajadores de confianza, los estatutos de los sindicatos podrán determinar la conciliación y los derechos de sus miembros que serán promovidos a un puesto de confianza.

Art. 364) Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patronos por lo menos para la determinación del número mismo de trabajadores se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud del registro del sindicato y en la que se otorgue éste.

Art. 365) Los sindicatos deberán registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal en la Junta de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado:

- I) Copia autorizada de la Asamblea Constitutiva.
- II) Una lista con el número de nombres y domicilio de sus miembros y con el número de domicilio de patronos o empresas o establecimientos en los que se prestan los servicios.
- III) Copia autorizada de los estatutos, y...

IV) Copia autorizada de la acta de asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Art. 371) Los estatutos de los sindicatos contendrán:

- I) Domicilio que los distinga de los demás
- II) Domicilio
- III) Objeto
- IV) Duración faltando a disposición, se entenderá constituido el sindicato por el tiempo indeterminado.
- V) Condiciones de la admisión de miembros.
- VI) Obligaciones y derechos de los asociados.
- VII) Motivos y procedimientos, de expulsión y correcciones disciplinarias.

Art. 377) Obligaciones de los sindicatos:

- I) Proporcionar los informes que soliciten las autoridades de trabajo, que siempre se refieren exclusivamente a su actuación como sindicato.
- II) Comunicar la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de estatutos acompañado por duplicado copia autorizada de actas respectivas, y...
- III) Informar la misma autoridad cada 3 meses, por lo menos, de altas y bajas de sus miembros.

Art. 378) Queda prohibido a los sindicatos:

- I) Intervenir en asuntos religiosos, y...
- II) Ejercer la profesión de comerciante con animo de lucro.

Art. 379) Los sindicatos disolverán:

- I) Por el voto de las dos terceras partes de miembros que integren.
- II) Por transcurrir el término fijado en los estatutos.

Art. 380) En caso de la disolución del sindicato, el activo se aplicará en forma que determinen sus estatutos. A falta de disposición expresa, pasara a la confederación y que pertenezca y no existe en Instituto del Seguro Social.

Art. 381) Los sindicatos pueden formar confederaciones y federaciones, las que se regirán por las disposiciones de este capítulo en lo que sean aplicables.

1.3 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

A ochenta años de vigencia de nuestra Carta Magna, Petróleos Mexicanos pone en manos de los abogados al servicio de la Institución, así como de los profesionales del derecho al servicio de la sociedad en general, el presente volumen que contiene tanto el texto original del Constituyente del 17, como el texto vigente, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El documento está enriquecido con la inclusión de las fechas en que se han publicado en el Diario Oficial de la Federación, reformas, modificaciones y adiciones a dicho ordenamiento, así como también y para la comprensión integral de las mismas, se ha incorporado el contenido de la última reforma relacionada con cada artículo.

El objetivo de la presente edición es contribuir a que se reflexione sobre el contenido de nuestra Ley Fundamental. Asimismo, que con el conocimiento de nuestra las reformas se tenga una conciencia plena de la evolución política, económica y social de nuestro país.

Deseamos también que con la comparación entre el texto original y el vigente, se pueda constatar el desarrollo y eficacia de nuestras instituciones públicas como factores de seguridad y garantía para la observación del orden jurídico que han sabido adaptarse al desarrollo social.

A partir de la anterior reflexión, es posible comprender que sobre la base del liberalismo configurado en la Constitución de 1824 y ratificando en la de 1857, la Ley Suprema de 1917, continuó su evolución al incorporar en su texto las garantías sociales para protección y defensa de los intereses de campesinos y trabajadores.

Lo anterior permitirá verificar la adecuación existente entre Constitución Política y realidad social, es decir, entre normas jurídica y vida social, advirtiéndose el espíritu de ley cuya creadora es la propia sociedad.

Resulta evidente, que el conocimiento exacto de la Ley Fundamental así como la incorporación plena en la conciencia de los mexicanos de los postulados que norman la estructura constitucional de la Nación, provoca consecuentemente el reconocimiento de la realidad y eficacia de las instituciones, como elementos materiales del régimen jurídico-político.

Actualmente, y ante la necesidad que tienen los pueblos de que el ordenamiento jurídico se adapte a su realidad social, deberá incorporarse el respeto a los derechos indígenas, con especial atención a su cultura, tradiciones, lenguaje y sentimiento religioso; habrá además de asegurarse la modernización de la Constitución para prever aspectos inéditos en un nuevo contexto, enmarcado por la transición democrática en la que cristalice el sistema de pesos y contrapesos entre los poderes del Estado.

Si el presente volumen cumple su objetivo, nos veremos satisfechos con esta aportación a las altas responsabilidades sociales e institucionales de los abogados mexicanos.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La presente edición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, contiene además la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, en ambos ordenamientos se incluye un índice alfabético de términos y titulación de los artículos que los integran, considerándose conveniente incluir la exposición de motivos de las mencionadas leyes.

Con lo anterior, se pretende una fácil y pronta localización de los preceptos de las disposiciones mencionada, para su conducta, conocimiento y mejor aplicación.

Las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982, definen las bases para la creación de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, la que determina su naturaleza jurídica y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 90 de la Constitución Política, es por esto que dicho ordenamiento constituye una respuesta jurídica y congruente con la realidad, a los principales problemas que enfrentan las entidades públicas, así como para facilitar su manejo.

El Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, constituye un medio para continuar y consolidar los preceptos generales contenidos en la Ley; asimismo, propiciar y asegurar su adecuada aplicación.

COMENTARIOS A LA EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DE LA REFORMA PUBLICADA EL 21 DE FEBRERO DE 1992 EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN

Por publicación en el Diario Oficial de la Federación de fecha 21 de febrero de 1992, se deroga el artículo 3 , se reordena el 32 bis, que pasa a ser el 32 y se reforman los artículos 26, 31, 32 bis fracciones VII y IX, 34 fracción XXVI, 38 fracción XI, 40 fracción XV, 42 fracción XVII, 47 segundo párrafo y 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; en el artículo 26 se mencionan las dependencias del Ejecutivo de la Unión y en el 31 se señalan los asuntos que conocerá la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tales como de carácter fiscal, financiero, crediticio y de gasto del Poder Ejecutivo Federal, así como las relativas a la planeación y a la información que le sirve de base a ésta, que correspondían a la Secretaría de Programación y Presupuesto; al ubicar en una sola secretaría de Estado se pretende fortalecer la cohesión de la política económica, como la de estabilización y del financiamiento del desarrollo, todo ello mediante la fusión de las Secretarías mencionadas.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Que celebran por una parte Petróleos Mexicanos, organismo público descentralizado del gobierno federal creado por decreto de 7 de junio de 1938, o como en lo futuro se denomine, por sí y en representación de los Organismos Subsidiarios constituidos conforme al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de julio de 1992; y por la otra, por sí y en representación del interés profesional de todos y cada uno de sus miembros, el como en lo venidero se le nombra, organización legalmente constituida, con registro en el Departamento Autónomo del Trabajo, hoy Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo el número 1131 de 27 de diciembre de 1935, como sindicato de jurisdicción federal, cuyos estatutos y acta constitutiva son de fecha 15 de agosto del mismo año y quienes en el curso de este contrato serán designados como el patrón y el sindicato, respectivamente. Este contrato se consigna en las siguientes cláusulas:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Cláusula 1. Son objeto de este Contrato Colectivo todos los trabajos que Petróleos mexicanos y los Organismos Subsidiarios realicen en la República Mexicana, para la operación de sus instalaciones industriales y el mantenimiento operativo normal de las mismas y los lleven con sus propios medios y sus propios trabajadores, incluyendo los de distribución y transporte que ya se atienden en esta forma.

Por lo que hace a otra clase de trabajos, se estará a lo establecido en la Cláusula 34 de este contrato. Para la correcta aplicación de este contrato, se establecen las siguientes definiciones:

I. CONTRATO, El presente instrumento celebrado entre el patrón y el sindicato, que establece las condiciones generales y especiales bajo las que se presta el trabajo en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

II. PATRÓN, Petróleos Mexicanos, Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica, o como se les denomine en lo futuro bajo cualquier estructura jurídica, en los ámbitos de su competencia respectiva.

III. SINDICATO, El sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, o como en lo futuro se le denomine.

IV. TRABAJADORES, Las personas físicas sindicalizadas que prestan un servicio personal subordinado al patrón, en forma material, intelectual, técnica o profesional, de acuerdo con este contrato.

V. CENTRO DE TRABAJO, Cada una de las dependencias de Petróleos Mexicanos, Pemex-Exploración y Producción, Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica, y Pemex-Petroquímica, que por el conjunto de labores de sus diversos departamentos o unidades de trabajo, cumplan con las funciones asignadas.

VI. SECCIONES, Las agrupaciones del sindicato constituidas o que se constituyan de acuerdo con los Estatutos del mismo, con jurisdicción sindical determinada.

CAPITULO II

REGLAMENTO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Disposiciones generales:

2.1 OBJETO DEL REGLAMENTO:

GENERALIDADES

Art.1) El presente ordenamiento tienen por objeto reglamentar la Ley Federal de las entidades paraestatales en lo que toca la Constitución, Organización, funcionamiento, control y extinción en las entidades paraestatales.

En lo no previsto en la mencionada Ley y este reglamento se estará a lo no dispuesto por el Art. I de la misma.

Determinación de Ley, órgano de gobierno, entidades paraestatales, y titulares de las entidades.

Art. 2) Para los efectos de este reglamento se entenderá por:

- I) Ley Federal de las entidades paraestatales.
- II) Órgano de gobierno: los consejos de administración, juntas directivas o de gobierno, comités técnicos o sus equivalentes;
- III) Entidades paraestatales: la que contra el carácter determinan la ley orgánica de la administración pública federal y...
- IV) Titulares de las entidades sus directores generales equivalentes.

Relación de entidades paraestatales.

Art. 3) La relación de las entidades paraestatales a que se refiere el Art. 12 de la Ley, será publicada anualmente por la Secretaría de Programación y Presupuesto, en el Diario Oficial de la Federación, dentro los primeros 15 días del mes de agosto.

Designación de servidores públicos:

Art. 4) Los servidores públicos que se designen en los términos del Art. 33 de la ley para ejercer las facultades que impliquen la titularidad de las acciones o partes sociales que integren el capital social de las empresas de participación estatal mayoritaria no deberán contraerse. Inhabilitados para desempeñar un empleo cargo o comisión en el servicio público y deberán tener experiencia necesaria para el adecuado cumplimiento, de la función que les encomienda.

2.1.1 OBJETO DE LA LEY

ARTICULO 1°. La presente Ley, Reglamentaria en lo conducente el artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la administración pública federal.

Las relaciones del ejecutivo federal, o de sus dependencias, con las entidades paraestatales, en cuanto unidades auxiliares de la Administración Pública Federal, se sujetarán, en primer término, a lo establecido en esta Ley y sus disposiciones según la materia reglamentaria y, sólo en lo no previsto, a otras disposiciones según la materia que corresponda.

DETERMINACIÓN DE ENTIDADES PARAESTATALES

ARTICULO 2°. Son entidades paraestatales las que con tal carácter determina la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ARTICULO 3°. Las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorgue autonomía, se regirán por sus leyes específicas.

La Comisión Nacional de Derechos Humanos, la Procuraduría Agraria y la Procuraduría Federal del Consumidor, atendiendo a sus objetivos y a la naturaleza de sus funciones, quedan excluidas de la observancia del presente ordenamiento.

IMPORTANCIA

En México, particularmente en la última década, se han registrado profundas modificaciones del aparato administrativo y ellas han traído consigo avances de indudable importancia. La organización administrativa existente ha permitido en diferentes momentos hacer frente a los retos que nos plantea el desarrollo nacional. Hoy, sin embargo, consideramos necesario realizar ajustes que tienen que ver con la estructura y funciones de las dependencias del Ejecutivo Federal principalmente responsables de la política económica; política cuya cabal ejecución constituye el instrumento fundamental para conducir el desarrollo económico del país y cumplir con el objetivo prioritario del Gobierno de la República de procurar, cada vez más, el bienestar de las mayorías.

En este contexto, la presente iniciativa propone ubicar en una secretaría de Estado las atribuciones fiscal, financiera, crediticia y de gasto del Poder Ejecutivo Federal, además de las relativas a la planeación y a la información que le sirve de base a ésta, con el propósito de fortalecer la cohesión de la política económica y, con ello, contribuir a la consolidación de la política económica y, con ello, contribuir a la consolidación, tanto de la recuperación económica, como de la estabilización y del financiamiento del desarrollo. Esto tendría lugar mediante la fusión de las actuales Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público.

La propuesta se basa en la experiencia obtenida a quince años de haber sido creada la Secretaría de Programación y Presupuesto; esto es, por cuanto hace a los resultados de su gestión, en función de los motivos que la originaron.

En efecto, con la expedición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en 1977, nace la Secretaría de Programación y Presupuesto, responsabilizándola de la planeación global, con el propósito de institucionalizar la programación de las acciones de la administración pública federal.

Esta dependencia señaló la exposición de motivo de la propia Ley Orgánica de la Administración Pública Federal sería principalmente normativa y de integración, para dar congruencia a las acciones de planeación que realizarán los sectores y verificaría el avance en la consecución de los objetivos nacionales.

2.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Artículo 1º. La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

Artículo 2º. En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- I. Secretarías de Estado.
- II. Departamentos Administrativos.
- III. Consejería jurídica.

Artículo 3º. El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las siguientes entidades de la administración pública paraestatal.

- I. Organismos descentralizados.
- II. Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, e instituciones nacionales de seguros de fianzas.
- III. Fideicomisos.

Artículo 4º. La función de consejero jurídico, prevista en el apartado A del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, estará a cargo de la Consejería jurídica habrá un Consejero que dependerá directamente del presidente de la República, y será nombrado y removido libremente por éste.

Para ser Consejero Jurídico se deben cumplir los mismos requisitos que para ser Procurador General de la República.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 15 de mayo de 1996.

Artículo 26. Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias.

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Relaciones Exteriores

Secretaría de la Defensa Nacional

Secretaría de Marina

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Desarrollo Social

Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

Secretaría de Energía

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Salud

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Secretaría de la Reforma Agraria

Secretaría de Turismo

Departamento del Distrito Federal

Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación de 1992.

..Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

...Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 15 de mayo de 1996.

ENAJENACIÓN DE TÍTULOS

Artículo 12. Para la enajenación de los títulos representativos del capital social que sean propiedad del gobierno federal o de una o más entidades paraestatales, en los términos del artículo 68 de la Ley, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público procederá a la designación, en su caso, de la sociedad nacional de crédito que será la responsable de practicar la enajenación respectiva.

Corresponderá a dicha sociedad nacional de crédito realizar la evaluación técnico-financiera de la entidad de que se trate, tomando en consideración los estados financieros dictaminados por el auditor designado al efecto por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, con el objeto de determinar las mejores condiciones de venta.

EXCEPCIÓN DE ENTIDADES PARAESTATALES

Artículo 29. No tienen el carácter de entidades paraestatales de la administración pública federal las sociedades mercantiles en las que participen temporalmente y en forma mayoritaria en su capital, en operaciones de fomento, las sociedades nacionales de crédito, salvo que conforme a la legislación específica de éstas y siempre que se esté en los supuestos de la segunda parte del artículo 6º, el Ejecutivo Federal decida mediante acuerdo expreso en cada caso, atribuirles tal carácter e incorporarlas al régimen de este ordenamiento.

ÁREAS PRIORITARIAS DE ENTIDADES PARAESTATALES

Artículo 30. Los consejos de administración o sus equivalentes de las entidades de participación estatal mayoritaria, se integrarán de acuerdo a sus estatutos y en lo que no se oponga con sujeción a esta Ley.

Los integrantes de dicho órgano de gobierno que representen la participación de la administración pública federal, además de aquellos a que se refiere el Artículo 9º de este ordenamiento, serán designados por el titular del ejecutivo federal, directamente a través de la coordinadora de sector. Deberán constituir en todo tiempo más de la mitad de los miembros del Consejo, y serán servidores públicos de la administración pública federal o personas de reconocida calidad moral o prestigio, con experiencia respecto a las actividades propias de la empresa de que se trate.

VISITAS DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS

Artículo 33. Los comisarios públicos, sin perjuicio de la intervención que al respecto corresponda a otras áreas de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, podrán realizar visitas a las entidades en que hubiesen sido designados, con el propósito de verificar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades a cargo de ellas, y en su caso, promover las acciones correspondientes para corregir las deficiencias y omisiones en que hubieren incurrido las mismas.

ELEMENTOS DE CREACIÓN DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

Artículo 15. En las leyes o decretos relativos que se expidan por el Congreso de la Unión o por el ejecutivo federal para la creación de un organismo descentralizado se establecerán, entre otros elementos:

- I. La denominación del organismo.
- II El domicilio legal.
- III. El objeto del organismo conforme a lo señalado en el artículo 14 de esta ley.
- IV. Las aportaciones y fuentes de recursos para integrar su patrimonio, así como aquellas que se determinen para su incremento.
- V. La manera de integrar el órgano de Gobierno y de designar al director general, así como a los servidores públicos en las dos jerarquías inferiores a éste.
- VI. Las facultades y obligaciones del órgano de gobierno señalando cuáles de dichas facultades son indelegables.
- VII. Las facultades y obligaciones del director general, quien tendrá la representación legal del organismo.
- VIII. Sus órganos de vigilancia, así como sus facultades.
- IX. El régimen laboral a que sujetarán las relaciones de trabajo.

El órgano de gobierno deberá expedir el estatuto orgánico en el que se establezcan las bases de organización, así como las facultades y funciones que correspondan a las distintas áreas que integren el organismo.

El estatuto orgánico deberá inscribirse en el Registro Público de Organismos Descentralizados.

FACULTADES DE LOS DIRECTORES GENERALES

Artículo 22. Los directores generales de los organismos descentralizados, en lo tocante a su representación legal, sin perjuicio de las facultades que se le otorguen en otras leyes, ordenamientos o estatutos, estarán facultados expresamente para:

- I. Celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes a su objeto.
- II. Ejercer las más amplias facultades de dominio, administración, y pleitos y cobranzas, aun de aquellas que requieran de autorización especial según otras disposiciones legales o reglamentarias con apego a esta Ley, la ley o decreto de creación y el estatuto orgánico.
- III. Emitir, avalar y negociar títulos de crédito;
- IV. Formular querellas y otorgar perdón;
- V. Ejercitar y desistirse de acciones judiciales inclusive del juicio de amparo;
- VI. Comprometer asuntos en arbitraje y celebrar transacciones;
- VII. Otorgar poderes generales y especiales con las facultades que les competan, entre ellas las que se requieran autorización o cláusula especial. Para el otorgamiento y validez de estos poderes , bastará la comunicación oficial que se expida al mandatario por el director general. Los poderes generales para surtir efecto frente a terceros deberán inscribirse en el Registro Público de Organismos Descentralizados.
- VIII. Sustituir y revocar poderes generales o especiales.

INSCRIPCIÓN DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.

Artículo 24. Los organismos descentralizados deberán inscribirse en el Registro Público respectivo que llevará la Secretaría de Hacienda y Crédito público.

Los directores generales o quienes realicen funciones similares en los organismos descentralizados, que no solicitaren la inscripción aludida dentro de los treinta días siguientes a la fecha de su constitución o de sus modificaciones o reformas, serán responsables en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos.

DATOS DE INSCRIPCIÓN.

Artículo 25. En el Registro Público de Organismos Descentralizados deberán inscribirse:

- I. En el estatuto orgánico y sus reformas o modificaciones.
- II. Los nombramientos de los integrantes del Órgano de Gobierno, así como sus remociones.
- III. Los nombramientos y sustituciones del director general y, en su caso, de los subdirectores y otros funcionarios que llevan la firma de la entidad.
- IV. Los poderes generales y sus revocaciones;
- V. El acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la dependencia coordinadora de sector, en su caso, que señale las bases de la fusión, extinción o liquidación, de conformidad con las leyes o decretos que ordenen las mismas, y
- VI. Los demás documentos o actos que determinen el reglamento de este ordenamiento.

2.2 ORGANISMO DESCENTRALIZADOS.

Art. 45) Son organismos descentralizados de las unidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

2.2.1 CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Art. 17) Serán miembros del órgano del gobierno

- I) Presidente mismo
- II) Los representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- III) Los representantes de dependencia o entidades cuyo ámbito de competencia o funciones se relacionan con el objeto de la entidad, y
- IV) También podrán fungir como miembros del órgano de gobierno representantes de los sectores privado o social que por su experiencia vinculada con la producción de los bienes o la prestación de los servicios, objetos, de la entidad puedan contribuir al logro de los objetivos de la misma.

FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO.

Art. 18) Se reunirá una vez cada tres meses cuando menos de acuerdo con un calendario que será aprobado en la primera sesión ordinaria del ejercicio, pudiendo además celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

- I) Para la celebración de las reuniones, la convocatoria, deberá ir acompañada del orden del día y de documentación correspondiente, los cuales deberán ser enviados por el titular de la entidad o por el secretario técnico en su caso y recibidos por los miembros del órgano de gobierno y comisarios públicos, con una anticipación no menor de 5 días hábiles.
- II) Para la validez de las reuniones del órgano de gobierno se requerirá de asistencia por lo menos la mitad más de uno de sus miembros, así como la mayoría de asistentes sean representantes de la administración pública federal.

2.2.2 ORGANISMOS DESCONCENTRADOS

Art. 17) Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las secretarías de Estado y los departamentos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicamente para resolver sobre materia y dentro de su ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

2.3 DESARROLLO Y OPERACIÓN DE LA ENTIDAD PARAESTATAL.

Art. 47) las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la ley de planeación, los programas sectoriales que derivan del mismo a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas dentro de tales directrices las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazo, el reglamento de la presente ley establecerá los criterios para definir la duración de los plazos.

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIO.

Art. 28) Son empresas de participación estatal mayoritaria las que determina como tales la ley orgánica de la administración pública federal.

Art. 30) Las empresas en que participe de manera mayoritaria el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales deberán tener por objeto las más prioritarias en los términos del Art. 60 de este ordenamiento.

Art. 31) La organización, administración y vigilancia de las empresas de participación estatal mayoritario, sin perjuicio de lo dispuesto en la Legislación aplicable, deberán sujetarse a los términos que se consignan en este ordenamiento.

Art. 32) las empresas de participación estatal mayoritario cumpla con el objeto a que se contrae el artículo 30 o ya no resulte conveniente conservarla como entidad paraestatal desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, la secretaria de Hacienda y Crédito Público atendiendo la opinión de la dependencia coordinadora del sector correspondiente, propondrá al ejecutivo federal la enajenación de la participación estatal o en su caso la disolución o liquidación para la enajenación de títulos representativos del capital de la administración pública federal, se procederá a los términos que se disponen en el artículo 68 de esta ley.

Artículo 68. Para que se tenga derecho a las pagas de defunciones es indispensable que la persona fallecida no se encuentre disfrutando de licencia sin goce de sueldo superior a tres meses, excepto cuando se trate de licencia por enfermedad.

Artículo 14) El programa institucional de la entidad paraestatal se elabora para los términos y condiciones que refiere el artículo 22 de la ley de planeación y se revisará anualmente para introducir las modificaciones que las circunstancias impongan.

CONSTITUCIÓN Y EXTINCIÓN DE LAS ENTIDADES.

Art. 5) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a propuesta o previa opinión de la dependencia coordinadora del sector y con el dictamen favorable de la comisión intersecretarial Gasto

Financiamiento someterá a la consideración del Ejecutivo Federal la constitución o desincorporación de entidades paraestatales.

Salvo que por los fines o características particulares de una entidad se requiera que se constituya por ley o decreto del Congreso de la Unión o trate de un organismo descentralizado, el ejecutivo Federal autorizará la constitución de entidades, paraestatales por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitirá la resolución respectiva.

Extinción de un organismo descentralizado.

Art. 7) Para la extinción de un organismo descentralizado la Secretaría de Hacienda y Crédito o la Coordinadora Sectorial según se determine la ley o decreto respectivo señalará las bases para el desarrollo del proceso y designará un liquidador quien realizará lo siguiente:

- I) Levantará en Inventario de los bienes pertenecientes al organismo.
- II) Someterá el dictamen del auditor designado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, los estados financieros inicial y final de liquidación.
- III) Informará mensualmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo así como a la Coordinación Sectorial, sobre el avance y el estado que aguarde el proceso.
- IV) Levantará el acta de entrega - recepción de los bienes y recursos del organismo y,
- V) Las demás inherentes a su función.

2.4 VIGILANCIA, CONTROL Y EVALUACIÓN

Art. 29) El órgano de vigilancia de las entidades paraestatales estará integrado por un comisario público propietario de un suplente, designados por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, quienes asistirán con voz pero sin voto a las reuniones ordinarias y extraordinarias del órgano de gobierno.

Art. 31) Evaluación.

En evaluación de gestión de las entidades deberá tomarse en consideración de manera preponderante el grado del cumplimiento de los propósitos para los que fueron creadas, distinguiendo en términos de este artículo las entidades de servicio institucional de las empresas públicas.

Funciones del órgano interno de control.

Art. 34) El órgano interno de control, tendrá acceso a todas las áreas y operaciones de entidad y mantendrá independencia, objetividad e imparcialidad en los informes que emita.

El órgano interno de control además de las áreas que se refiere la fracción II del artículo 62 de la ley, llevará, o en su caso promoverá la realización de auditorías integrales que permiten verificar en desempeño general de las entidades considerando para tal efecto sus objetivos, características y recursos asignados, así como el contexto en el que se desarrollan sus operaciones.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la administración en marcha. Pasa su estudio, comprensión y con fin pedagógico se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante.

PLANEACION

Es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos; además, establecimientos de las células diarias de trabajo. *Autor Koontz y O'Donell*

ORGANIZACION

Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal, dentro de esas unidades.

Dentro de la organización tenemos: forma de lograr los objetivos (forma legal) tipos de sociedades, agrupación e identificación de actividades y trabajos, determinación y delegación de autoridad y de responsabilidad, comunicación que coordine las diferentes funciones. *Autor Lindall Urwick*

INTEGRACION

Consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

La Integración agrupa: comunicación y reunión armónica de los elementos humano y material, selección, entrenamiento y compensación del personal. *Autor Koontz y O'Donell*

DIRECCION

Consiste en la expedición, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados.

La Dirección incluye: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como toma de decisiones. *Autor Benjamin Franklin*

CONTROL

Consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos; incluye también el establecimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares (convencerlo por medio de alicientes), comparación de los reales con los estándares propuestos y la acción correctiva cuando la ejecución se desvía del plan.

El control comprende: establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acción correctiva. *Autor Blaise Pascal*

ATRIBUTOS GENERALES EN LA ADMINISTRACION

Conceptos de: Autoridad, Responsabilidad, División del Trabajo, Especialización, Estandarización, Centralización y Descentralización, Coordinación y Control.

AUTORIDAD

Autoridad y responsabilidad siempre van unidas, la segunda como corolario de la primera. La autoridad es el punto básico para la administración. Todo el proceso administrativo se lleva a cabo a través de las cinco fases del proceso, pero para moverlo se necesita de la autoridad. Autoridad es poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no hagan determinadas actividades juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los fines o propósitos de la empresa, del departamento o de una función. *Autor Henry Fayol*

Al existir la relación entre jefe o subordinado, la actividad administrativa se vio en la necesidad de investigar por qué existía esa relación de autoridad y -expuso varias teorías que veremos más adelante.

Respecto al origen de la autoridad, existen varias teorías que se pueden clasificar desde los puntos de vista: Teoría Formal (objetiva) y Teoría de la Aceptación de la autoridad (subjetiva). La Teoría Formal de la autoridad la podemos plantear en la siguiente forma:

En el caso del Cajero que podía ser responsable de un Contador y éste de un Tesorero y éste del Director General. El Director responde ante un Consejo de Administración y éste, ante una Asamblea de Accionistas, la cual obtiene la autoridad reconocida por medio de las Leyes, de una institución llamada "propiedad privada".

La propiedad privada es afectada por las leyes, por los Códigos, por costumbres. En concreto vemos como nuestra Constitución consigna la libertad de comercio.

Autoridad. Un individuo (subordinado), acepta una decisión hecha por otro individuo (superior) afectando su comportamiento.

Ventajas. Por parte de los trabajadores contribuye al entendimiento entre subordinados y superiores, permite que lleven a cabo sus labores libremente. Existe implícita obligación de recompensas por parte de los superiores.

Permite actuar de acuerdo con los estándares morales de los propios subordinados.

Teoría. Habla de la fuente de autoridad relacionando las cualidades personales y competencia técnica. Según Urwick, el hombre de liderazgo es el que reúne ambas condiciones.

3.1 PLANEACIÓN

a) **PREVISION.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) PLANEACION. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas en que se precisan unidades, costos , etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

Clases de autoridad.

- a) Formal, la que confiere la organización
- b) Técnica, está implícita en conocimientos y habilidades especiales.
- c) Personal, la confiere el liderazgo, la popularidad, el señorío.

Creencia que el orden en la organización formal no se puede lograr sin autoridad formal.

Independientemente de como veamos las teorías de Urwick y de la aceptación, es la formal la que está más cerca de nuestros principios latinos, somos herederos de una cultura occidental en la que se practica la propiedad privada.

DIVISION DEL TRABAJO

La productividad puede incrementarse de tres maneras diferentes:

- 1°. Mejorando al trabajador.

- 2°. Mejorando la utilería.
- 3°. Mediante la división del trabajo.

Productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos (tierra, trabajo, capital, materiales, instalaciones, máquinas, herramientas y servicios del hombre) invertidos para obtenerla.

La división del trabajo ha sido el medio más eficaz para aumentar la productividad.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en 1937 definió la racionalización del trabajo como la acción reformadora que tiende a sustituir las prácticas rutinarias y anticuadas por medios y métodos basados en un razonamiento sistemático.

Hay cuatro principios que rigen esta disposición racional de los medios:

- 1°. Modernización.
- 2°. División y especialización del trabajo.
- 3°. ESTANDARIZACIÓN.
- 4°. Continuidad de Operaciones.

3.2 ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse cuenta entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- 1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- 2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

3.3 DIRECCIÓN

a) **INTEGRACIÓN.** Consiste en los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejor. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

b) **DIRECCION.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: lo función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

3.4 CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser mas clara entre:

Previsión y planeación: Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”.

Organización e integración: Se refieren más al “cómo va a hacerse”.

Dirección y control: Se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.

ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

CAPITULO IV

LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PARAESTATAL

4.1 ASPECTOS GENERALES:

La toma de Decisiones, en su acepción más general, es tan compleja y extensa que existe muy poco acuerdo entre las diferentes disciplinas, en cuanto a su proceso, naturaleza y análisis.

Cada una de las corrientes científicas la enfoca de acuerdo a sus principios y finalidad propia: por ejemplo: los Fisiólogos la enfocan desde un punto de vista racional como actividad del cerebro. Por el contrario a los Psicólogos les interesa el aislamiento de la actividad pensante; los Filósofos especulan si el hombre es determinista o no. A los Matemáticos y Estadistas les interesa descubrir cada día mejores instrumentos cuantitativos para perfeccionar a la toma de decisiones, desde el punto de vista de minimizar el error. Los Psicólogos, Sociales analizan las consecuencias de las decisiones de los grupos sociales y su influencia en el individuo, y los Sociólogos examinan a la toma de decisiones, dentro de pequeños grupos de individuos y en organizaciones formales.

“A otras disciplinas les interesa la toma de decisiones dentro de un marco Institucional en particular, los Economistas se concentran en las alternativas económicas del mercado; los Científicos Políticos en las decisiones políticas; los Psiquiatras en el comportamiento de una elección irracional; los Ingenieros en la toma de decisiones como procedimientos, datos y criterios de elección institucionalizados. Los teóricos de la Administración intentan incorporar los hallazgos de otras disciplinas en planes aplicados y operacionales”.

Las presentes notas las elaboramos persuadidos de que la toma de decisiones para que sea más efectiva, no necesariamente debe emanar de determinada disciplina, ya que cada situación, momento problema o rama de especialidad, está compuesta de variables que en conjunto son diferentes unas de otras; y debido a la constante evolución en el tiempo y en el espacio del individuo como ser pensante, creemos que estamos lejos de definir aún un proceso único de toma de decisiones.

4.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En las últimas dos décadas la Administración sólo ha manifestado un gran interés por las Relaciones Humanas, la Teoría de la Organización y el Análisis Económico; sin embargo, hasta hoy es cuando la toma de Decisiones ha logrado una injerencia significativa dentro del campo de la Administración; la evolución de las entidades necesariamente crea la necesidad de optimizar los recursos (humanos, materiales y técnicos) de las empresas, debido a este ejercicio se ha visto en la necesidad de tomar en cuenta a la "Toma de Decisiones". Es hoy cuando de pronto se logra un avance fabuloso en esta actividad y es usada ya no como intuición o procesos instintivos, sino como una herramienta técnica.

La toma de decisiones tiene sus orígenes en los trabajos realizados por los primeros investigadores de operaciones, durante la Segunda Guerra Mundial y en las investigaciones y escritos de los científicos conductuales o matemáticos; cabe mencionar que estos científicos señalan que la teoría básica de la toma de decisiones administrativas debe buscarse en estudios de la teoría de organización y la conducta de las organizaciones.

En los años posteriores a la guerra, hasta mediados de los años cincuentas, la Administración se enfocaba básicamente hacia la teoría de decisión; después de dicho periodo la bibliografía administrativa analizó nuevos aspectos de la toma de decisiones y del proceso mismo. Esto motivo que se considerara a la toma de decisiones colectivas o de grupo, en comparación con las individuales; asimismo los objetivos administrativos en la estrategias de decisión adquirieron mayor importancia, cuando se formularon principios de delegación y descentralización de las funciones desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores.

4.1.2 NATURALEZA Y COMPLEJIDAD

Naturaleza

Hoy en día la toma de decisiones se ha colocado en factor esencial y de gran importancia en la Administración Moderna; la mayor parte de estas decisiones han dejado de ser un poco intuitivo en donde se seguían ciertas reglas y patrones de conducta establecidos por previas experiencias en los problemas respectivos.

Todo tipo de decisiones, desde las más simples hasta las más complejas, se les puede considerar como un proceso en sí, para el cual existen una estructura y un procedimiento de resolución; a este efecto, la toma de decisiones se considera que está formada por ideales, objetivos y metas, interrelacionándose entre sí, de tal forma y estructura al proceso de decisión.

Complejidad

En la actualidad se estima que la cantidad de tiempo que los ejecutivos deben dedicar a la toma de decisiones, aumenta a medida que ascienden en la escala administrativa; generalmente se espera que los ejecutivos dediquen una porción de tiempo considerable a la toma de decisiones y su actuación se evalúa de acuerdo a la eficacia de la decisión. En tal virtud la toma de decisiones se ha convertido en una disciplina por su propio derecho, donde entran en juego las modernas técnicas matemáticas más importantes; tomando en cuenta esta situación, consideramos a la toma de decisiones una ciencia.

En cuanto al proceso por el cual se llega a una decisión no es nada fácil; de hecho, ningún proceso único o estándar puede aplicarse a todas las decisiones, ya que existen bastantes tipos de decisiones.

La toma de decisiones es realmente compleja, ya que los dirigentes fracasan la mayoría de las veces al tomarlas, contando incluso con modernas técnicas. Aún contando con estos modernos mecanismos de decisión, su validez no ha sido tan significativa en la empresa, ya que a la fecha no se han superado las deficiencias de los factores emocionales de las personas, el medio ambiente que cada día es más sutil y que por su parte los competidores se han vuelto más ingeniosos.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al formular todo problema de decisión, se estudia y analiza el sistema, los objetivos o fines que se persiguen y las diversas alternativas de solución para lograr los objetivos deseados por la empresa.

ENTENDER LOS MARCOS

LA CEGUERA A LOS MARCOS ES común. Ningún marco -de hecho ninguna forma de pensar- puede considerar todas las posibilidades. Por lo tanto, nadie puede evitar por completo los riesgos del enmarcado. Sin embargo, muchos profesionales pagan muy caro ese peligro, porque ni siquiera saben que el problema existe.

La analogía del marco de la ventana ilustra muy bien las dificultades. Los arquitectos deciden en dónde poner ventanas para presentar la vista deseada. Pero ninguna ventana sola puede presentar el panorama completo.

Al decidir a cuál ventana asomarse - o aún si decide ver las cosas a través de tres ventanas distintas - no podrá tener por adelantado la seguridad de que haya obtenido la vista más útil.

Inevitablemente, el enmarcado de una decisión fijará límites; controla lo que sí queda y lo que no. Además, no todos los elementos que quedan adentro tendrán el mismo tratamiento. La tendencia en nuestros marcos es de centrarnos en ciertas cosas, opacando otras.

Por ejemplo, que una agencia de publicidad pregunta simplemente, - ¿Cómo podemos reducir los costos? - o - ¿Cómo le hacen las otras agencias para reducir los costos? -Esas preguntas orientarán a los empleados hacia técnicas sencillas para recortar los costos, tales como posponer la compra de equipos de oficina o despidiendo a personal no productivo-. Ahora suponga que esa misma agencia agrega esta pregunta adicional a su marco: - ¿Cómo le hacen otros tipos de empresas para reducir los costos sin incidir en la calidad?-. Este planteamiento abre una ventana a posibilidades para cambios más creativos, tales como limitar a "carta" de servicios ofrecidos, reciclar ideas desechadas de una campaña a otra, etc.

LA FUERZA DE LOS MARCOS.

Los marcos tienen una fuerza tremenda. La manera en que la gente enmarca un problema influirá enormemente en la solución que finalmente escoge. Asimismo, los marcos que las personas u organizaciones emplean normalmente para sus problemas, controlan su forma de reaccionar a prácticamente todas las situaciones que se les presenten.

De hecho, las trampas del enmarcado pueden convertir a ágiles gerentes en terribles desatinados. Por ejemplo, una gran compañía de productos de consumo ascendió su talentoso vicepresidente de comercialización a director. Sin embargo, él se quedó atrapado en lo que denominamos "el marco de la comercialización" "la idea de que él siempre tenía que empeñarse en entender y satisfacer los deseos de los consumidores. Como presidente, decretó que la compañía produciría una diversidad de nuevos artículos, nuevos modelos y nuevos colores; aseguró que todos los depósitos llevarían tantos inventarios que ninguna existencia se agotaría.

Obviamente, la compañía no aguantó la presión de ese marco dominante. Al cabo de unos meses, los gerentes de las fábricas no estaban en posibilidades de cumplir con las exigencias del presidente, sin perder el control de los costos y programas de entregas. Debido a los amplios inventarios, los cargos por intereses se aumentaron rápidamente. Tras varios años de pérdidas, el consejo de administración se vio en la necesidad de despedir al jefe.

Como podremos ver a lo largo de este texto, las compañías suelen sufrir pérdidas durante años porque se encasillan en marcos aparentemente sensatos, pero básicamente inapropiados. Los mejores marcos realzarán lo importante y relegarán a la sombra lo que no sirve. Pese a que también simplifican la realidad, los marcos ganadores están mucho más abiertos a la información no anticipada que el marco de investigación de los fabricantes automotrices o el marco del vicepresidente de comercialización convertido en director general. En este capítulo y el que sigue, analizaremos cómo enmarcar adecuadamente las decisiones y cómo usar más de un marco.

El buen enmarcado representa tanto un arte como una ciencia, pero un arte se puede aprender. El primer paso consiste en entender algunas de las características primarias de los marcos.

UN MARCO PARA CADA PROBLEMA

Al enfrentarse con un nuevo problema, los buenos tomadores de decisiones (y la mayoría de los demás, también) crean un marco de decisión, diseñado específicamente para resolver ese problema.

Poca gente está totalmente consciente de los marcos de decisión que adoptan, pero uno puede entender sus propios marcos de decisión, y al hacerlo tiene más probabilidad de tomar mejores decisiones y reconocer más fácilmente el momento en que deben cambiar esas decisiones. La tarea más exigente de un alto ejecutivo es la de crear, elegir y manejar el proceso en que la compañía selecciona marcos ganadores, maneras de enfocar problemas que se centran en los aspectos más importantes de los problemas y permiten dar la atención necesaria a los otros aspectos. Los marcos ganadores conducen a elecciones acertadas.

Para entender su propio marco de decisión, empiece pensando en:

- 1.- Los límites que ha fijado para el problema.
- 2.- Los puntos de referencia que usa para definir éxito y fracaso
- 3.- Las reglas que usa para medir.

Luego, para tener una visión más completa, considere las metáforas o marcos más profundos en la base de su pensamiento, consciente o inconscientemente. (Por ejemplo, algunos compradores que buscan un automóvil, conciben la decisión como una sesión de lucha libre con el distribuidor para conseguir el precio más bajo; otros lo imaginan más como una asociación duradera con el distribuidor). Piense en las ideas que ha aportado a la decisión desde su cultura, ocupación, preparación, y formación familiar. En ocasiones, usted querrá mirar su decisión a través de marcos alternos antes de pronunciar su elección final.

Esto parece una empresa mayor, y lo es la primera vez que lo intente.

Este capítulo analiza cada uno de estos aspectos por separado. El que sigue ofrece métodos detallados para analizar sus propios marcos y los de otras personas. A la larga, la toma de decisiones hábil no requiere de más esfuerzo de la no hábil.

Un límite trazado racionalmente hubiera excluido de las consideraciones el costo de inversiones pasadas. La compañía ya había gastado esos recursos, y las obligaciones para pagar las mezcladoras de metal caliente se quedarían en su balance general, independientemente de que se adoptara o no la nueva tecnología de la vaciada directa. Las decisiones racionales se deberían basar en comparaciones entre ganancias futuras y costos futuros (incluyendo el valor de rescate de las

mezcladoras de metal caliente, pero no su precio original). Sin embargo, la gente es renuente a aceptar que se ha equivocado, y lo puede evitar con más tranquilidad si confunden los límites.

El “marco de la comercialización” representa un ejemplo de un marco ganador creado al ampliar los límites. En la época de la posguerra en los Estados Unidos, logró una aceptación bien merecida.

Anteriormente, las corporaciones creían que era su tarea diseñar buenos productos y luego motivar al equipo de ventas para que los vendiera. Pero al final de los años 40's, en muchas industrias la capacidad de producción superaba la demanda. Se vislumbraban problemas para vender incluso productos bien diseñados. Era necesario que las empresas se comunicaran con los consumidores para saber sus preferencias y tradicionalmente el aprender del consumidor quedaba fuera de los límites de las empresas.

Bajo el marco de la comercialización, la opinión de los consumidores se volvió crucial para cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos. Las compañías emprendían investigaciones de mercado para determinar las preferencias de los consumidores. Estudiaban el estilo de vida de ellos para calcular en dónde encajaban los nuevos productos. El nuevo marco presentaba el riesgo de subvaluar el papel de la producción o la investigación, pero en general las compañías obtuvieron enormes beneficios. Al adoptar el marco de la comercialización, cientos de compañías alcanzaron nuevos niveles de prosperidad.

PUNTOS DE REFERENCIA

Los puntos de referencia -los elementos que el tomador de decisiones usa para determinar el éxito o el fracaso- pueden determinar las decisiones casi en la misma medida que los límites del marco. En un marco de decisión, el punto de referencia funciona igual que el punto focal en una pintura o el origen de una gráfica. De la misma manera en que los pintores escogen el mejor punto focal en la tela, los profesionales deberán escoger el mejor punto de referencia para manejar sus problemas.

Un gerente en Texas encontró en 1983, la importancia de controlar los puntos de referencia, cuando se enfrentó a una gran inconformidad con los aumentos salariales que promediaban sólo el 5 por ciento. Ultimamente las utilidades de la compañía habían incrementado cerca del 20 por

ciento, y como puntos de referencia los empleados se valían de ese incremento junto con las alzas inflacionarias de los años 70's. Mediante un poco de investigación, el gerente pudo cambiar los puntos de referencia de los empleados. Supo que el principal competidor de la compañía en la misma área, había ofrecido aumentos salariales sólo del 3 por ciento y además, se rumoraban despidos en la compañía competidora. El gerente hizo hincapié de esos aspectos a sus empleados, mencionando también la política de su compañía para la seguridad laboral vitalicia.

PASOS PARA REENMARCAR

Para reenmarcar, es necesario:

1. entender el marco actual y sus fuentes.
2. generar marcos alternos.
3. elegir el más apropiado.

Si no puede encontrar un solo marco que resulte ser el más apropiado, use varios de los marcos alternos. (Explicaremos cómo hacerlo dentro de este capítulo).

ENTENDER SU MARCO ACTUAL

A continuación presentamos una Hoja de Trabajo para Análisis de Marcos, que le ayudará a entender su propio marco actual. Normalmente, usted no piensa conscientemente en su marco. Por lo tanto, quizás no le resulte bien contestar las preguntas. En lugar de contestar las preguntas en orden, probablemente le convenga más saltarse y entrar las ideas según se le ocurran.

Para empezar, pruebe esta sugerencia para definir los límites de un marco: Comience pensando en alternativas que usted automáticamente excluiría, pero que no lo haría un colega o competidor. Tal vez tenga toda la razón en excluirlas, pero esta trazando límites distintos a los de su colega o competidor. (También querrá preguntarse cuáles posibilidades se incluyen en su visión, que otra perspectiva extralimita).

El lema que pide la última pregunta podría parecerse al comentario de Ronald L. Singer: "Los principios clásicos de la guerra representan las claves al éxito de las importantes campañas de mercadotecnia".

No hace falta llenar toda la hoja antes de comenzar el reenmarcado; al contrario, en muchas instancias los ejercicios de reenmarcado explicados a continuación, le ayudarán a llenar las áreas en la hoja de trabajo donde inicialmente le había dificultado. La página 45 muestra una Hoja de Trabajo de Análisis de Marco, cabalmente llenado por comprador bastante racional que busca un auto nuevo.

SELECCION DE UN MARCO TRIUNFADOR

Un marco de decisión triunfador capta más de la realidad que usted tiene que manejar, sin incrementar sensiblemente la complejidad que enfrenta. Si existe alguna regla de tres para la selección de marcos, sería: Adecue el marco al problema. Esto parece obvio, pero pocas personal lo hacen siempre. ¿Por qué?

Primero, porque la mayoría no esta consciente de sus propios marco y segundo, porque no encuentran más de un marco que usar.

Algunas campañas han podido crear un marco triunfador para toda su operación, la Schlumberger, una gigantesca compañía de servicios de pozos petroleros, su negocio como “proveedor de datos a la industria petrolera”, y de esta manera pudo crecer a ser una compañía de alta rentabilidad (más de \$5,000 millones de dólares). La IBM recordaba constantemente a su gente que “La IBM significa servicio”, articulando así un aspecto de las necesidades empresariales donde claramente sobresaldría, creando un valor enorme dentro de una industria donde la atención por naturaleza fluye hacia la tecnología, y no al servicio.

Sin embargo, también causan problemas marcos fuertemente asidos. Una compañía fabricante de cereales para el desayuno (en la inteligencia de que la gente sólo puede ingerir una cantidad determinada de esos alimentos), emprendió una búsqueda exhaustiva para encontrar formas de ampliar lucrativamente su línea de productos. Un producto invariablemente ofrecía la mejor oportunidad: alimento para perros. No obstante, los ejecutivos rechazaban ese negocio porque no concordaba con su propia imagen. Esa compañía necesita someterse a un examen de conciencia. O debe precisar por qué se equivocaba el análisis recomendando la incursión al negocio del alimento para perros, o bien extender los límites de su marco. Pero no debe abandonar con ligereza un marco tan fuerte.

Por cada marco que ahora le parece factible, intente especificar lo que se enfatiza y lo que se minimiza, oculta, distorsiona o por completo queda fuera. Pruebe a llenar la Hoja de Trabajo de Análisis de Marco (p.56) por cada uno de varios marcos posibles. Después vea cuál parece iluminar más su propio asunto.

SOLUCIONES ROBUSTAS EN EL MUNDO REAL

Algunas compañías han desarrollado extensos sistemas que les han obligado a encontrar soluciones robustas. Por ejemplo, en la planeación estratégica, una compañía podría pedirles a los gerentes a desarrollar varios escenarios o marcos pensantes para el futuro y preguntar qué tanto sus estrategias actuales aguantaban en cada uno de los escenarios. Esto motiva una búsqueda por una opción aceptable, en múltiples escenarios o marcos. Algunas opciones podrán ofrecer resultados más seguros que las que simplemente prometen el éxito óptimo en condiciones que los gerentes consideran que sean los sucesos futuros “más probables”.

La Royal Dutch/Shell, por ejemplo, ha desarrollado un elaborado sistema de planeación de escenarios para asomarse al mundo a través de múltiples ventanas. El departamento de planeación estratégica (en Londres) podría presentarles a los gerentes:

- ◆ un escenario que describe el futuro que los técnicos en la planeación corporativa consideran “libre de sorpresas” digamos, crecimiento económico lento pero constante y precios de petróleo estables.
- ◆ un escenario que describe un futuro de choques internacionales, debido a revoluciones en los países productores de petróleo, bajo crecimiento económico, y precios de petróleo altos y volátiles.
- ◆ un escenario que describe un futuro de alto crecimiento económico, con bajos precios de petróleo, debido a intensiva conservación de energéticos y acelerado avance tecnológico.

La Shell suele restringir el número de escenarios a un mínimo de dos y máximo cuatro. Cada uno, sin embargo, debe ser posible e internamente uniforme. Entonces la Shell toma decisiones estra-

tégicas basadas en su impacto probablemente en cada uno de los escenarios. Por ejemplo, las inversiones en nuevas gasolineras pudieran resultar de lo más rentables en el escenario considerado más probablemente según los economistas de la corporación. no obstante, pudieran resultar nada lucrativas tanto en el de bajo crecimiento económico (porque los consumidores conducirían menos) como en el alto crecimiento y avances tecnológicos (porque cambios en los autos pudieran requerir de usar menos gasolina y menos piezas).

Por otro lado, la inversión en una eficiente refinería nueva pudiera tener sentido en todos los tres escenarios: Pudiera producir mayores ventas en los escenarios moderado y de alto crecimiento, y ayudar asimismo a la corporación a reducir costos en el escenario de bajo crecimiento.

La Shell se ha beneficiado enormemente de este enfoque. ha podido anticipar constantemente las bajas en precios, mejor que otras compañías petroleras, y a comienzos de los 80's pudo manejar el sobrecupo en el embarque de petróleo mucho mejor que la competencia. Los analistas de la industria la consideran una de las compañías petroleras mejor administradas. (En el capítulo 5 examinaremos los pasos concretos para crear un escenario).

COMO COMUNICARSE MEJOR AL ENTENDER LOS MARCOS

Los buenos comunicadores alinean su mensaje con los marcos de sus escuchas. Cuando los vendedores de enciclopedias le tocan la puerta, por ejemplo, buscan aspectos de la vida de usted que comparten, y platican de ello para mostrar que su forma de pensar es compatible con el de usted y, por lo tanto, confiable.

Considere una pequeña firma de consultoría que tuvo que alinear su marco cuando un hotel en el Caribe la contrató para que redujera los costos de este último. Los consultores encontraron un hotel manejado con eficiencia, que ignoraba importantes segmentos que generarían más utilidad. El hotel centraba su comercialización exclusivamente en una reducida clientela tradicional. Había descuidado los aspectos de las convenciones y de las reservaciones, y oportunidades de comercialización conjuntas con otros hoteles.

Los consultores consideraron las oportunidades perdidas como "costos de oportunidades". Es muy difícil cuantificar directamente los costos de oportunidades, pero el marco de los consultado-

res acertado, las trató con la misma importancia que el desperdicio. Por consiguiente, aconsejaron a la gerencia del hotel que los atacaran con la agresividad de los costos en efectivo, y que contemplaran un nuevo enfoque a su comercialización.

El gerente, autodidacta, no entendía. Se preocupaba por eliminar lo que veía como desperdicio, no las nuevas oportunidades imaginadas por los consultores.

Finalmente, los consultores idearon la manera de virar el punto de referencia del gerente, de ingresos actuales a lo que serían los ingresos si se aprovecharan las oportunidades adecuadas. Le dijeron: Al no aprovechar estas oportunidades, usted pierde al año \$78 millones de dólares.

Después, los consultores nos confesaron que la estadística de los \$78 millones de dólares había sido cuando menos “especulativa”. Pero se justifican el invento de la cifra. Según ellos: Fue la única manera de convencerlos.

El conocimiento del marco de su escucha, resulta indispensable para la comunicación. Cuando tiene necesidad de convencer a una persona, usted podrá alinearse al asumir de antemano el papel de sus escuchas. Asimismo, podrá llenar una Hoja de Trabajo de Análisis de Marco, como se demuestra en la página 56, para detectar en detalle ese marco.

ENTENDER LOS MARCOS EN LAS NEGOCIACIONES.

En las negociaciones, el entendimiento del marco de su opositor podrá permitirle realizarlas exitosamente. Muchos vendedores de automóviles, por ejemplo, enmarcan sus estrategias de ventas en base a una técnica que denominan “cuatro en cuadrado”. Pretenden determinar la manera en que el cliente enmarca la compra:

- algunos enfatizan minimizar el precio más bajo del auto.
- algunos enfatizan minimizar las mensualidades.
- algunos enfatizan maximizar el precio de venta de su auto usado.
- algunos enfatizan minimizar el enganche.

EL EXCESO DE SEGURIDAD COMO ARMA ESTRATEGICA

En nuestros seminarios, a muchos gerentes les desagrada la idea de que debieran luchar en contra del exceso de seguridad. Según ellos: Necesito sentirme seguro para trabajar bien.

¿Por qué necesitan tanto la seguridad? ¿Alguna vez es correcto pecar del exceso de seguridad?

En realidad, en el libro de las tácticas efectivas, existe un lugar para el exceso de seguridad. Cuando se emplea de modo deliberado y estratégico, el “pensamiento positivo” puede rendir resultados excelentes. Le podrá ayudar a obtener un contrato de venta o convencer a la dirección a autorizar una propuesta.

En el mundo empresarial, la persona ideal es realista al tomar una decisión, pero es optimista al implantarla. Desafortunadamente pocas personas pueden cambiar en el momento justo entre el realismo y el optimismo. Para ser efectivo, debe motivar a sus subordinados, convenciéndoles que una cosa es alcanzable, sin ello desarrollar una creencia en sí mismo no realista.

¿Cómo podrá mantener su habilidad desprendida de tomar decisiones, y a la vez motivar efectivamente a su gente? Considere la manera en que grandes militares han dirigido a sus tropas. Manejan bajo un viso de optimismo los informes que mandan a la infantería. Pero procuran evitar toda distorsión en su planeación. Plantean preguntas difíciles. Buscan la verdad auténtica.

Sin embargo, una vez decidido el plan de batalla, se lanza al campamento a reanimar a las tropas, irradiando seguridad.

En una corporación, igual que en un ejercito, una dosis estratégica de exceso de seguridad podrá motivar a los ejecutantes, pero deberán mantener una actitud realista a los planeadores. A un nivel abstracto, parece sencillo. Pero, en realidad ¿en qué momento sucede el viraje de los tomadores de decisiones a los ejecutantes? Muchas personas desempeñan ambos papeles.

La última palabra es que se necesita entender y manejar el exceso de seguridad, tanto dentro de la organización como dentro de nosotros mismos. Hay que combinar una buena base de conoci-

mientos secundarios como un instinto para saber cuando valerse del “pensamiento positivo” (¡y que no resulte peligroso!).

En manejo del exceso de seguridad significa que cuando recaba la inteligencia o toma una decisión, deberá procurar pensar en un modo realista. Considere sus opciones, especifique los rangos o probabilidades, y pese las posibilidades tanto negativas como positivas.

Pero llegado el momento de implantar la decisión, piense de manera positiva. Láncese al éxito (dentro de lo realista). Convenza a los demás a unirse con usted y a trabajar con entusiasmo. Cuando pone a trabajar de esta manera el exceso de seguridad, entonces lo está manejando.

¿EN QUE CONSISTE LA INTUICIÓN?

En la toma de decisiones, cuando usted depende de la intuición o “sensación en las entrañas”, su mente procesa automática y rápidamente parte o toda la información que posee, sin tomar en cuenta los detalles. Sin embargo, rara vez las decisiones intuitivas toman debida cuenta de toda la información disponible. Padece de la incongruencia. (En días distintos, el mismo experto decidirá hasta el asunto bien definido de modo diferente, como por ejemplo si una radiografía indica la presencia de un cáncer).

Las decisiones intuitivas quedan afectadas no sólo por la evidencia que debería incidir en ellas, sino también por factores tales como la fatiga, el aburrimiento, las distracciones, y el recuerdo del disgusto con el cónyuge en el desayuno.

Por otro lado, la toma de decisiones intuitiva sí representa al menos una ventaja. Definitivamente requiere de menos tiempo que la toma de decisiones según los métodos sistemáticos descritos abajo. Todo el mundo debe decidir por intuición muchos asuntos menores. Incluso en teoría, una decisión intuitiva podrá incorporar conocimientos que usted posee pero que no puede verbalizar. Y en principio, su mente tal vez puede procesar la información de una manera mas compleja y sutil de lo que usted podría formalizar en una regla de decisión.

LOS LIMITES DE LA INTUICIÓN

Empero, las desventajas de la toma de decisiones intuitivas son más profundas de lo que la mayoría se imagina. Las personas que intuitivamente toman decisiones (médicos en los diagnósticos, los ejecutivos al contratar subordinados, agentes de ventas al considerar sus posibles clientes, etc.) alcanzan mucho menos consistencia de lo que creerían.

Numerosos estudios lo demuestran. Uno, por ejemplo, trataba la consistencia de los diagnósticos médicos. Los psicólogos presentaron a cinco radiólogos la información extraída de noventa y seis fotografías de radiografías individuales. En cada caso, los médicos debían evaluar la probabilidad de la presencia de úlcera estomacal maligna.

Al cabo de una semana (ya que los radiólogos tuvieron la oportunidad de olvidar los detalles de los casos), les fueron presentados a los doctores los mismos noventa y seis casos, pero en orden distinto -como si fueran otros. Nuevamente, los psicólogos les pudieron evaluar la probabilidad de la úlcera maligna.

Entonces los psicólogos comparan las conclusiones a que habían llegado los radiólogos sobre los mismos casos en fechas diferentes. Los resultados se tabularon sobre una escala de 0 a 1, y 1 indicaba la correlación perfecta y 0 significaba ninguna correlación en absoluto.

Las correlaciones cubrían del .60 al .92. Cuando tuvieron la oportunidad de tomar dos veces la misma decisión los médicos, la mayoría de las veces su segundo juicio difería del primero.

Estudios como éste indican que el consejo de obtener una segunda -hasta una tercera- opinión antes de aceptar una intervención quirúrgica, tiene buenos fundamentos. Los médicos, igual que otros profesionales, no suelen darse cuenta en qué medida podrán variar de un día a otro sus juicios intuitivos. Puesto que generalmente esa variación no se percibe, es improbable que los profesionales se estén esforzando por garantizar que las decisiones que lleguen a tomar vayan a dar buenos resultados.

“MODELOS LINEALES”: ENFOQUES CONFIABLES PARA HACER ELECCIONES

En un análisis más profundo, resiste el escrutinio el enfoque propuesto por Benjamín Franklin a la toma de decisiones. El recuadro de la página 134 contiene una carta escrita por él en el año de 1772, al químico británico Joseph Priestly, recomendando estrategias para enfrentarse a una decisión compleja. Reconocía Franklin los peligros de un enfoque exclusivamente intuitivo. Aconsejó la elaboración de una lista de ventajas y desventajas, y luego tachar las ventajas y desventajas del mismo peso. Optaría por la alternativa que aún tenía razones después de haberse cancelado del otro lado de la hoja.

No sabemos para cuántas decisiones Franklin en efecto empleó este método, pero hubiera convenido mucho por ejemplo, en su decisión con respecto a un viaje a Londres en 1724. Hoy en día, resultaría apropiado para un gerente de restaurante, para decidir si eleva los precios por encima del nivel sugerido por la regla empírica. El método de Franklin, de hecho, funciona cuando existen sólo dos alternativas para la toma de una decisión: si acepta un nuevo empleo, si estudia la maestría, si lanza un nuevo proyecto, etc. En la toma de decisiones, los principales problemas consisten en superar:

- su propia inconsistencia azarosa y,
- su propia incapacidad para procesar efectivamente el gran volumen de información disponible.

COMO MANEJAR LAS DECISIONES COLECTIVAS

La metadecisión inteligente -decidir cómo tomar la decisión- probablemente sea aún más importante en las decisiones colectivas que en la toma de decisiones individuales. Mientras una persona que ha tomado el camino equivocado puede dar la vuelta y regresar al cero cuadrado con bastante facilidad, un grupo que se da cuenta de que va por el camino equivocado, tendrá más dificultad para deshacer los convenios y expectativas entre los integrantes del mismo para cambiar el curso de sus deliberaciones.

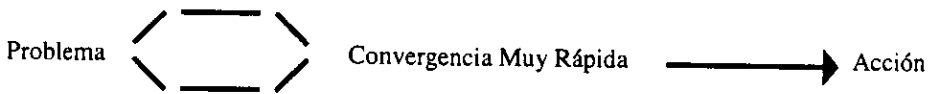
Por lo tanto, antes de iniciar cualquier proceso de importantes decisiones colectivas, el dirigente deberá plantear las preguntas de las metadecisiones enumeradas en el Capítulo I.

¿Para qué deberé usar este grupo?

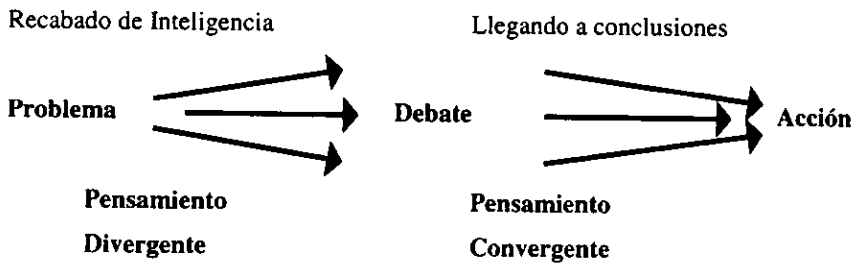
¿En cuál de los cuatro elementos principales del proceso de decisión (enmarcado, recabado de inteligencia, llegando a conclusiones, y aprendiendo de la retroalimentación) deberá participar el grupo? ¿Cuál es el papel del grupo en conjunto en cada una de estas fases?

En la siguiente figura, se ilustran 3 diferentes perfiles para el enfoque de los grupos a las decisiones.

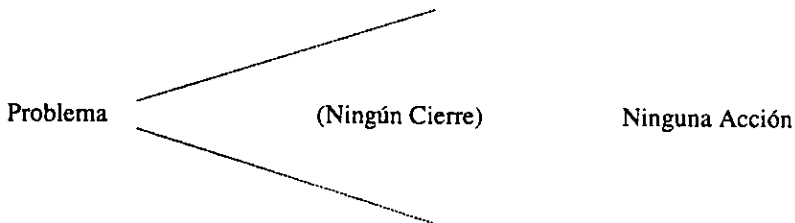
PENSAMIENTO COLECTIVO



PROCESO COLECTIVO IDÓNEO



CLUB DE DEBATES



TRES PERFILES PARA DECISIONES COLECTIVAS

En el pensamiento colectivo, el grupo gravita rápidamente a un consenso. No siempre es malo el pensamiento colectivo. Si el grupo en verdad no dispone de tiempo para el debate extendido, y el dirigente se siente razonablemente seguro con respecto a la solución para el problema en particular, entonces a través de la decisión, el pensamiento colectivo podrá unir al equipo. En el debate breve, los integrantes podrán agregar ideas que tal vez les ayuden a implantarla. Por ejemplo, cuando un equipo de ventas se reúne para comentar sus estrategias de la semana, no hace falta que el dirigente saque todas las ideas de cada integrante. Deberá el equipo llegar rápidamente a un consenso, terminar la junta, y empezar a vender.

Sin embargo, para decisiones importantes, los grupos deberán evitar los peligros del conformismo, la polarización, y exceso de seguridad del grupo. Cuando un dirigente desea aportaciones del grupo, deberá recurrir a formas de pensar divergentes. Esto significa que el dirigente deberá:

- Retener al principio sus propias ideas.
- Fomentar nuevas ideas y críticas.
- Asegurar que el grupo pone atención a los puntos de vista minoritarios.

ENMARCADO DE UNA DECISIÓN COLECTIVA.

Una de las tareas más importantes de un dirigente de grupo consiste en asegurar la elección de los marcos apropiados. Tal vez el dirigente en sí se encargue del enmarcado (aunque algunos otros deberán retar la disposición del dirigente).

O el dirigente podrá pedir al grupo no sólo analizar la decisión, sino lo conveniente de hecho de tomar una decisión. Esto normalmente provocará que los integrantes del grupo ofrezcan sus propias maneras de enmarcar el asunto en particular. Entonces el dirigente deberá guiar al grupo hacia el acuerdo sobre un marco en común.

RECABADO DE INTELIGENCIA COLECTIVO

Normalmente, el equipo entero participa en el recabado de inteligencia. El pensamiento divergente es esencial para lograr la excelencia en el recabado de inteligencia colectivo. Fomente el pensamiento amplio, de modo que la gente tenga las ideas más alocadas posible.

Probablemente la mayor barrera para lograr la toma de decisiones brillantes, radica en el malentendido que "el conflicto es malo". El conflicto (entre ideas) es necesario y valioso si se pretende que un proceso de toma de decisiones colectiva produzca más que un mero pensamiento colectivo. Cuando sucede en un ambiente de respeto mutuo, el conflicto conduce a pronósticos y estimaciones de más calidad. Según reflexionara el filósofo John Dewey:

El conflicto es el molesto del pensamiento. Nos mueve a la observación y la memoria. Nos instiga a inventar. Nos sucede de la pasividad borrega, y nos pone a anotar y maquinara. El conflicto es elemento absolutamente indispensable en la reflexión y el ingenio.

PARA CREAR EL CONFLICTO CONSTRUCTIVO, HAY QUE CREAR GRUPOS HETEROGENEOS.

El conflicto sano ocurre en la mayoría de los grupos:

- cuyos dirigentes entienden la necesidad de preguntas bien enmarcadas.
- que tienen integrantes heterogéneos.
- que emplean procesos diseñados para retardar al formación de un consenso anticipado.

Con el fin de maximizar la diversidad en un grupo, seleccione a los integrantes que difieren tanto con respecto a sus antecedentes como a su forma de pensar. Si los integrantes conciben los problemas de muchas maneras diversas, es más probablemente que produzcan ideas conflictivas. Por lo tanto, también es más probable que se enseñen mutuamente, y el conflicto entre ellos, conduzca a nuevas profundizaciones.

Incluso cuando una decisión aparentemente requiere sólo de expertos en cómputo, procure incluir en el equipo algunos especialistas en mercadotecnia o contabilidad.

A la vez, hay que manejar el grupo para asegurar que los conflictos surjan entre ideas, y no entre personalidades.

LA MEZCLA DE PERSONALIDADES

Muchos dirigentes logran la diversidad necesaria en los equipos de toma de decisiones, al seleccionar a personas que les parecen poseer, intuitivamente, enfoques distintos a las decisiones. Asimismo, existen muchas pruebas psicológicas que ayudan a analizar las diferencias de personalidades, y algunos podrán ser especialmente útiles para conformar grupos de toma de decisiones.

Una de esas pruebas, por ejemplo, se llama el inventario de personalidades de Myers-Briggs, y plantea una serie de preguntas que pretende clasificar en diferentes "dimensiones" a las personas. De esas dimensiones, dos en particular son pertinentes a la toma de decisiones, a saber:

1. En qué medida la gente o filtra la información que recibe (v.gr., receptiva vs. centrada).
2. En qué medida la gente llega a conclusiones finales vía el pensamiento analítico vs. el instinto (v.gr., pensar vs. sentir).

CONCLUSIONES: EL MANEJO DEL CONFLICTO PARA LLEGAR A EXCELENTES DECISIONES DE GRUPO.

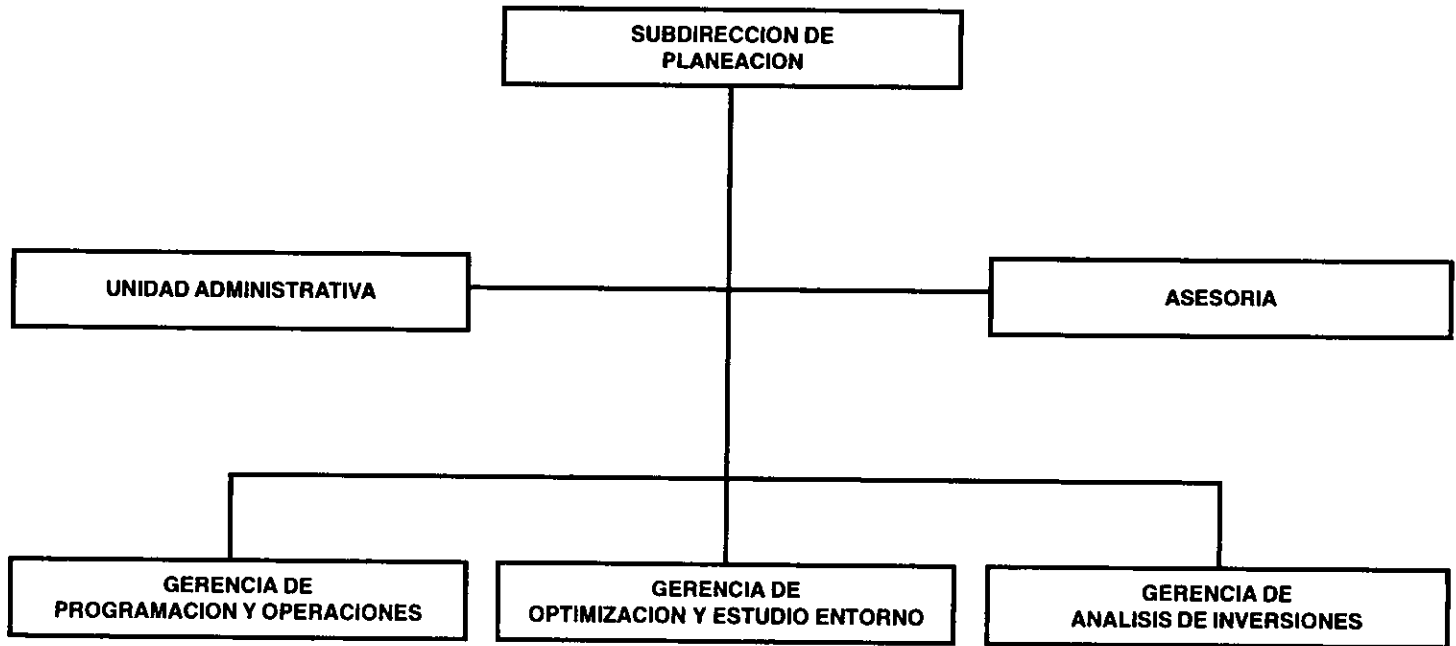
En términos generales se podrá resumir como sigue, el arte de ayudar a los grupos a tomar mejores decisiones:

1. Personas inteligentes y bien motivadas toman decisiones superiores en grupos solo si son manejadas con habilidad.

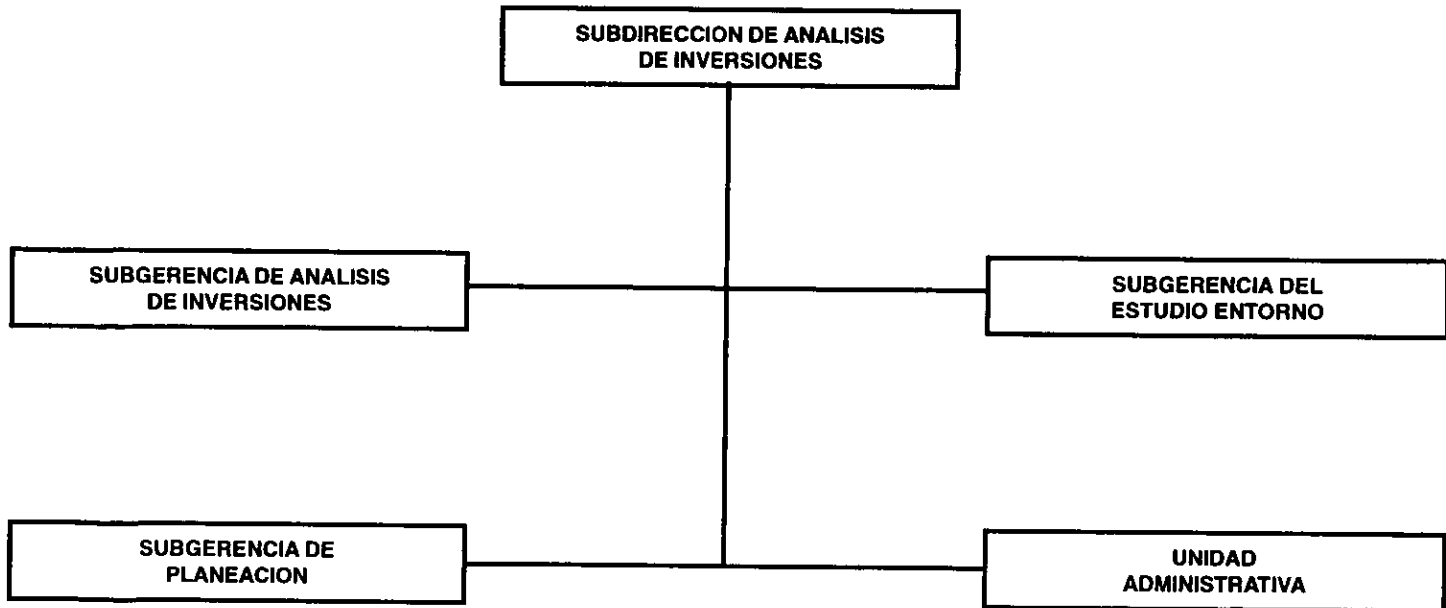
2. La base de manejar bien los grupos, reside en fomentar dentro de ellos, el tipo adecuado de conflicto, y de resolver lo cabal y justo mediante el debate amplio y el recabado de inteligencia.
3. Los dirigentes deberán decidir en qué punto de los cuatro elementos de una decisión (enmarcado, recabado de inteligencia, llegar a conclusiones, y aprender de casos anteriores) podrá hacer el grupo mayores aportaciones.
4. Al comenzar las deliberaciones del grupo, los dirigentes deberán en lo posible evitar la manifestación de sus propias opiniones, porque entonces temerán a la vez muchos de los integrantes del grupo a ofrecer ideas (posiblemente buenas) si se oponen a las del dirigente.
5. Por lo general, en las primeras etapas de cualquier proceso colectivo, deberán fomentar los dirigentes el desacuerdo. Luego, conforme se obtienen más datos y perspicacia, el dirigente guiará el grupo hacia la convergencia en una elección final.
6. Si llegara el proceso de decisión a un verdadero estancamiento, se podrá estrechar la brecha, separando los aspectos de valores.

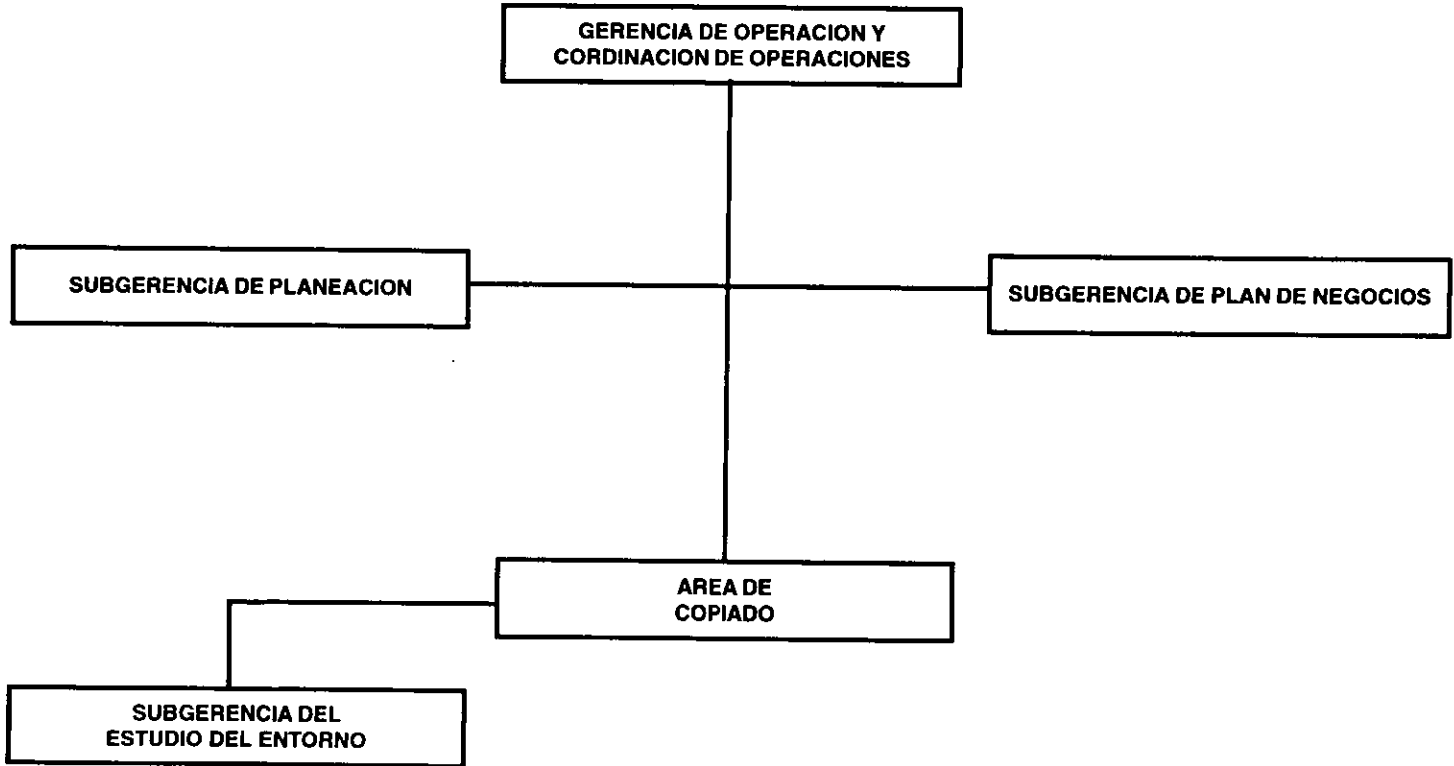
Podrán tomar mejores decisiones los grupos que las personas individuales, sólo si aquéllos se ayudan con un dirigente hábil. Se justifica poco el empleo de juntas costosas para tomar malas decisiones. Desafortunadamente, es lo que suele suceder.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SUBDIRECCION DE PLANEACION



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE ANAL. DE INVERSIONES





4.2 PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como lo hemos reiterado en el Capítulo anterior, en la actualidad el tema de la toma de decisiones ha tomado una gran importancia, debido a la situación que prevalece en el país y en la industria.

“La toma de decisiones para la Administración equivale esencialmente, a la solución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.” Las teorías de decisión aplicadas a problemas de empresas condujeron a Análisis más sistemáticos y decisiones sistematizadas.

En la actualidad, se utilizan trayectorias y centros de diagnóstico crítico y sistema de auditoría de auditoría de decisiones administrativas, para hacer que el Proceso de la toma de decisiones sea más sistemático. Se logran análisis más lógicos y rigurosos de problemas, mediante nuevas aplicaciones de la lógica silogística, simbólica y heurística y metodologías de resolución de problemas”.

EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos de todo organismo social juegan un papel muy importante en la toma de decisiones, ya que para alcanzarlos es imperioso siempre tenerlos en cuenta. Es decir, si un Administrador al estar planeando desconoce el o los objetivos de la empresa, no podrá llevar a cabo una adecuada planeación, pues no podrá tomar decisiones acerca de las tácticas o estrategias a seguir, de igual manera al estar organizando, dirigiendo o controlando.

Si es importante para el Administrador el conocimiento de los objetivos, lo es también para los gerentes de departamento, supervisores, etc. (para todo el personal).

Para un automovilista, si desconoce su destino no sabrá qué camino o atajos tomar para lograr su objetivo, así mismo los letreros en el camino (es la información que se le proporciona para facilitarle el camino) le indicarán las medidas que debe tomar en cuenta para tomar una decisión.

4.2.1 DIFERENTES ENFOQUES

Como la toma de decisiones es muy compleja, los ejecutivos demuestran con ello su eficiencia, ya que tomar decisiones se dice que es fácil; pero las buenas decisiones sólo son de aquellos que no les gusta encerrarse en su ideología y tomas ideas de los demás, para compararlas con las suyas y así obtener un criterio más amplio y un enfoque diferente.

A.R. Oxenfeldt, D.W. Miller y R.A. Dickinson nos dicen:

“Podemos en cierta forma arbitrariamente, diferenciar cuatro enfoques en el desarrollo de esta Ciencia: El Enfoque Instintivo, El Enfoque Tradicional, El Enfoque del Sentido Común y el Método Científico”.

ENFOQUE INSTINTIVO

Este tipo de enfoque se refiere a la toma de decisiones por instinto, que todo individuo trae consigo mismo, al igual que los animales. Un ejemplo de Toma de Decisiones por Instinto, es cuando uno es embestido por un automóvil; no hay tiempo suficiente para tomar una decisión reflexionada, y la respuesta (la decisión) se da inmediatamente, ya que la supervivencia es instintiva. Este tipo de decisiones es muy usual en la vida cotidiana, pero en los negocios es muy raro que se les presente a los ejecutivos.

ENFOQUE TRADICIONAL

Este tipo de enfoque es muy usual por los Administradores Empíricos o Gerentes por Convicción. Las decisiones tradicionales son aquellas que no se salen de un patrón previamente establecido; quiere decir que no se analiza la situación actual, sino que se vienen resolviendo de igual manera desde tiempo atrás. Un ejemplo lo podemos observar en los mecánicos automotrices, al poner a tiempo el motor de un auto; por tradición no utilizan la herramienta adecuada porque siempre lo han hecho sin ella y lo seguirán haciendo.

TIPOS DE PROCESO

El tomar decisiones es muy difícil, descubrir su proceso lo es más.

“Por profesión, el Dirigente Administrativo es un tomador de decisiones. Su adversario es la incertidumbre y el vencerla es su misión. Tanto si el resultado es una consecuencia de la casualidad

como lo es de la prudencia, el momento de la decisión, sin duda, es el acontecimiento más creativo y crítico en la vida de un ejecutivo”.

Se escucha mucho de la toma de decisiones en nuestros tiempos: De lanzar un producto viejo a un mercado nuevo, creación de sucursales, ampliación de la fábrica, elevar la producción, etc., sin embargo, se desconoce acerca del proceso o drama por el cual pasa el ejecutivo para tomar la decisión: la incertidumbre, la presión, los conflictos, etc. Nos preguntamos ¿Cómo le hace un ejecutivo para tomar decisiones?, ¿Cómo ve el futuro, para tratar de controlarlo o predecirlo?, ¿Cómo le afecta el medio ambiente y su temperamento?, en fin, son un sinnúmero de preguntas que nos podemos hacer y a su vez podemos hacerles a los ejecutivos de como toman sus decisiones, pero a fin de cuentas, nunca nos dirán que siguen un proceso, sino que lo hacen porque no hay reglas.

Algunos autores han tratado de establecer un proceso para la toma de decisiones, pero nunca se ha seguido alguno por la gran variedad que existe, de acuerdo a los criterios de cada uno. Entre los autores que han definido un proceso de toma de decisiones se encuentran R.W. MORELL, y K.J. RADFORD; cada uno de ellos, define las etapas que debe seguir el ejecutivo para lograr una toma de decisiones acertada, K.J. Radford nos dice que teniendo como base una meta, un objetivo o una política, podemos decir que el proceso de decisión consiste en las siguientes etapas:

-Percepción y Formulación del Problema.

-Construcción de un Modelo para el Proceso de Decisión.

-Determinación (hasta donde sea posible) de parámetros cuantitativos relacionados con el proceso.

NEWMAN describe para la toma de decisiones en cuatro fases:

- 1.- Formular el diagnóstico.
- 2.- Encontrar soluciones optativas.
- 3.- Analizar y comparar las soluciones optativas.
- 4.- Escoger el plan que se adoptará.

LOURDES MUNCH GALINDO Y JOSE GARCIA MARTINEZ, describen su proceso de toma de decisiones en cinco fases:

- 1.- Definir el problema.
- 2.- Análisis del problema.
- 3.- Evaluación de alternativas.
- 4.- Elección de alternativas.
- 5.- Implementar la decisión.

4.2.2 PROCESO PROPUESTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Resulta utópico hablar de un proceso único para la toma de decisiones, pues constantemente el encargado de tomar decisiones se enfrenta a problemas de diferente índole en cuanto a su naturaleza y grado de complejidad.

Para fines de nuestra investigación entenderemos por problema: “La variación negativa de lo que se desea obtener con lo obtenido”. Los tomadores de decisiones, motivados cada uno por su diferente capacidad para resolver problemas, han generado distintos procesos de toma de decisiones y por consiguiente, utilizan y crean diferentes herramientas (programación lineal, simulación, informática, etc.) que les ayuda a resolver sus problemas. Existen dos formas de tomar decisiones: individualmente o en grupo. Como ejemplos de decisiones individuales tenemos la ampliación de la fábrica, invertir en activos fijos, creación e implantación de una política, etc; como ejemplos de decisiones en grupos tenemos las auditorías, incrementan los salarios, etc.

La toma de decisiones es de índole intelectual y aunque existen herramientas de auxilio como la computadora, la última palabra la dará el tomador de decisiones de acuerdo a su criterio.

Como pudimos observar al ver los diferentes procesos de toma de decisiones, no existe un patrón o proceso idóneo en el que se estén de acuerdo los diferentes autores para la toma de decisiones, ya que cada autor cuenta con su propio enfoque.

A continuación proponemos el siguiente modelo de Proceso de Toma de Decisiones.

- 1.- Análisis y valuación del problema.
- 2.- Determinar alternativas.
- 3.- Análisis de las alternativas.
- 4.- Análisis de la situación.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACION Y LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo de un sistema de información es proporcionar a los ejecutivos, información confiable que les sirva de apoyo en la toma de decisiones administrativas.

Norbert Wiener en su libro CIBERNETICA, expresó:

“Cualquier organización se mantiene unida por la posesión de un medio para la adquisición, uso, retención y transmisión de información...”

Basándose en estas y otras ideas, Winer propone las siguientes especificaciones para un sistema de información que sirva a los procesos de decisión en las organizaciones:

- Debe abarcar componentes formales e informales
- Debe incluir sensores en todos los tipos necesarios para recabar datos en condiciones externas e internas, relacionadas con situaciones que afronta la organización (o que puede afrontar en el futuro).
- Debe establecer canales de comunicación.
- Debe concluir instalaciones para agregar y cotejar datos y convertirlos en información pertinente, o que se puedan necesitar más de una vez.
- Debe tener instalación para agregar y cotejar datos y convertirlos en información pertinente al proceso de decisión.
- Debe proporcionar canales de comunicación a las personas responsables de desempeñar las actividades necesarias.
- Debe proporcionar información de salida en forma fácilmente comprensible a las personas y máquinas involucradas en las actividades de la organización.

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION

Concepto

“Es un proceso de comunicación en el cual la información es captada, procesada y retroalimentada para la toma de decisiones y labores rutinarias en la planeación, organización, dirección y control, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos prefijados y con la mejor distribución y aprovechamiento de los cursos humanos y materiales.

Objetivos:

- 1).- Proporcionar a los niveles de decisión toda la información relevante, oportuna y suficiente para la toma de decisiones.
- 2).- Entregar resultados absolutamente confiables a cada área o nivel de la institución o empresa.
- 3).- Presentar la información necesaria para la información de planes a corto y largo plazo.
- 4).- Permitir la entrada al sistema de toda la información generada en los diferentes niveles de institución, o empresa, procesarse y retornarse a los niveles que le requieren.

4.4 TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Debemos entender por una técnica la manera, de modo o forma de realizar alguna cosa; en otras palabras, es aplicar en la práctica un método.

“El ámbito de las técnicas se extiende, por un lado, a partir de la imaginación y, por el otro, hasta donde se emplean complicados análisis matemáticos”. Es por ello que en este inciso vamos a tratar algunas de las técnicas más importantes para tomar decisiones, clasificándose de la siguiente forma:

- a).- Métodos Cuantitativos.
- b).- Métodos no Cuantitativos

Los resultados finales que se tengan en estas técnicas no es definitivamente lo que se va a decidir, sino las formas o medios adecuados para el logro del objetivo final. A continuación, hablaremos en detalle de cada uno de estos métodos que son la base para una buena y oportuna Toma de Decisiones.

Métodos Cuantitativos.

Los métodos cuantitativos son aquellos en los cuales se dan resultado conocidos basados en las matemáticas; estos métodos miden los valores, disponibilidad de computadoras y se da un enfoque sistemático y lógico a distintos problemas complejos de carácter administrativo o de otra índole. Este trae como finalidad una mejor forma para lograr los objetivos generales de la empresa.

Los métodos cuantitativos de decisión más importantes bajo estas condiciones son:

Programación Lineal

El matemático George Dantzig fue el que desarrollo la Programación Lineal para la administración, por lo que en 1947 presentó el Método Simplex como un procedimiento para la resolución de un problema de este tipo.

Entre las técnicas matemáticas de la Investigación de Operaciones, la Programación Lineal se encargará de determinar la mejor combinación de la empresa.

En esta técnica no sólo se obtienen soluciones analíticas de los problemas, sino que se trata de seguir cómo se comportan numéricamente los elementos componentes del sistema, tomando como base el factor tiempo, siendo todo esto de carácter experimental.

En otras palabras, ésta Técnica de Simulación utiliza los modelos matemáticos como un laboratorio de experimentos, con el fin de obtener resultados que se pueden utilizar para distintos objetivos.

CAPITULO V

LA ADMINISTRACION PUBLICA EN TORNO AL PODER SINDICAL PARAESTATAL

5.1 ANTECEDENTES

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

GUERRA TOTAL A “LA QUINA”

La decisión política y el consecuente operativo policiaco y militar con que el gobierno declaró la guerra al más poderoso, enriquecido y agresivo cacicazgo sindical en México, fueron tan celosamente reservados que las tropas, los agentes judiciales y las autoridades del Ministerio Público fueron llevadas desde la capital del país hasta la Ciudad Madero, Tamaulipas. No se empleó a las autoridades locales, precisamente porque Joaquín Hernández Galicia “La Quina”, podría haber sido puesto en guardia, gracias a las complicidades obtenidas mediante favores, corruptas relaciones políticas y negocios turbios que le permitían un dominio absoluto en la región.

Hay diversas versiones de lo que ocurrió la mañana del martes 10 de Enero de 1989, que expresan contradicciones en cuanto a la ejecución de la acción tipo comando con que se aprehendió a “La Quina” y socios.

Lo único cierto es que se dio un golpe mortal, largamente diseñado por los aparatos de inteligencia del Estado, a fines de desmoronar el “imperio criminal”, “económico político” que habían logrado levantar quienes, hasta ese día, habían sido aliados importantes del gobierno, beneficiarios de un corrupto sistema de contratismo, ayudas “sociales” y prebendas sin fin otorgadas por la empresa estatal Petróleos Mexicanos (PEMEX), además de negocios con cuotas sindicales, capacidad para quitar y poner autoridades locales y represión a los trabajadores que condujo a más de 15 homicidios sin esclarecer de líderes disidentes durante casi tres decenios de desenfrenado ejercicio del poder gremial.

El acopio de armas de alto poder, que habían sido introducidas de contrabando al país, fue el pretexto escogido por, las autoridades para encarcelar a los dirigentes petroleros. Simultáneamente surgieron dos delitos más: el homicidio, dado que -según la versión oficial de los sucesos de Ciudad Madero- los guardaespaldas de Joaquín Hernández Galicia, “La Quina”, y él mismo,

dispararon en contra de la fuerza pública y por ello murió el agente del Ministerio Público Federal, Gerardo Antonio Zamora Arriola; la defraudación al fisco por unos 3,500 millones de pesos, fue imputada al que todos consideraran prestanombres de "La Quina" y socios Sergio Bolaños. Cuatro de las empresas de su Grupo SERBO están involucradas.

Ya en la cárcel, a "La Quina" se le agregó un delito más: la autoría intelectual del asesinato del Oscar Torres Pancardo, quien fuera secretario general del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM). En 1983 ocurrió la muerte, que en la época trató de disfrazarse de accidente carretero. Las denuncias sobre la culpabilidad de "La Quina" en este homicidio fueron múltiples y reiteradas, pero es ahora cuando el gobierno decide convertir al viejo líder -66 años, la mitad de ellos en cargos directivos del sindicato- en el nuevo "enemigo público número uno", y entonces descubre que efectivamente ordenó liquidar a Torres Pancardo.

Decidimos que lo de las armas fue un pretexto, como pudo haber sido cualquier otro, pues para castigar a la diligencia petrolera había elementos de prueba muy antiguos. Fué un acto de voluntad política, al que le siguió el espectacular asalto policiaco militar; y no un asunto de comisaría como, sin éxito, se quiso presentar.

Si de contrabando y acopio de armas se habla, vale la pena recordar los datos:

En 1975, en el puerto de Veracruz, fue detenido un barco de Petróleos Mexicanos que transportaba un contrabando de armas de grueso calibre y licores; consta en el acta número 288/175 del Ministerio Público Federal que PEMEX acusó a Joaquín Hernández Galicia de ser el responsable y destinatario del cargamento.

1979, 7 de mayo: el mismo puerto del Golfo de México y otro barco que transportaba armas de alto poder y gran cantidad de parque. El asunto se diluyó, luego que el teniente de corbeta Jesús Cortés Gallegos, que decomisó la embarcación y la llevo a la zona naval de Antón Lizardo, fué removido a otra región.

Nada ocurrió ni hace catorce años, ni hace diez. Los delitos eran exactamente los mismos. Los autores también. Pero entonces el grupo hegemónico del sindicato petrolero era "institucional", ofrecía todas las lealtades al gobierno. Las denuncias fueron conocidas personalmente por Luis

Echeverría Alvarez y José López Portillo. Estas y otras acusaciones serían reiteradas durante el gobierno de Miguel de la Madrid. Entonces no hubo "luz verde" para atacar al corazón del STPRM, al que sus líderes le agregaron una "R" de Revolucionario en años recientes, para convertirlo en STPRM.

Este libro pretende aportar todo tipo de datos, fechas, acontecimientos, denuncias, opiniones que dan un contexto histórico y que constituye pistas para que la opinión pública elabore su propio juicio sobre esta acción sorpresiva e impactante. Para unos fue la ejemplar "vendetta política" por las deslealtades institucionales, los ataques a la figura presidencial, los coqueteos con la oposición y la traición al PRI en las elecciones del 6 de julio, presuntamente cometidos por los dirigentes petroleros. Para otros significó el ejercicio pleno del poder presidencial, la continuación de una labor de limpieza contra actos y grupos corruptos, la consolidación de Carlos Salinas de Gortari en el mando gubernamental, la modernización del país y la advertencia a otras mafias sindicales de que las reglas del juego del sistema han de ser respetadas, pero hay que cambiar de imagen. La oposición ve signos ominosos de autoritarismo, de línea dura contra la disidencia de planes económicos desnacionalizadores, de fortalecimiento de un régimen corporativo.

La información oficial de la Procuraduría General de la República, divulgada en páginas pagadas en los diarios, dice que el operativo en que participaron la policía judicial federal, el Ministerio Público Federal y miembros del ejército, obedeció a denuncias recibidas, y posteriores averiguaciones, en que "se detectó" un acopio de armas e introducción ilegal al país de las mismas, en el domicilio del señor Joaquín Hernández Galicia, ubicado en la calle de San Luis No. 102, colonia Unidad Nacional, de Ciudad Madero, Tamaulipas.

Agrega la Procuraduría que los licenciados Carlos Salinas y Gerardo Antonio Zamora Arriola, acompañados de agentes de la policía federal, llegaron al domicilio de "La Quina" y se autorizó pedir ayuda de soldados del ejército mexicano, "en virtud de la peligrosidad y de la gran cantidad de guardaespaldas fuertemente armados que vigilaban y merodean en el domicilio del citado Hernández Galicia".

Al llegar a la casa y "previa identificación como autoridades, los agentes participantes fueron agredidos con armas de alto poder y en los hechos tuvimos que lamentar el homicidio, con todas las agravantes, del agente del Ministerio Público Federal, licenciado Gerardo Antonio Zamora

Arrijoa. Ello motivó la necesidad de responder a la agresión en legítima defensa y en cumplimiento de las ordenes indicadas, sin que esa acción las personas que allí se encontraban sufriendo daños o lesiones en sus bienes o personas”.

En la diligencia se decomisaron 200 ametralladoras Uzi, de fabricación israelí, 25,000 cartuchos calibre 9 milímetros y 19 armas de alto poder y diversos calibres.

Allí fueron arrestadas 25 personas. Una cantidad algo mayor habría de ser detenida por ejército y policía en otros puntos del país, en relación con los mismos delitos, más el fraude al fisco que se imputó a Sergio Bolaños y sus socios de cuatro empresas del grupo SERBO.

En otro ataque al estilo “Rambo”, fue rodeada y tomada por asalto la residencia de Salvador Barragán Camacho, en Circuito Poetas No. 30, en Ciudad Satélite, Estado de México. “Chava” no se encontraba allí: alguien le había avisado y logró llegar hasta el edificio de la CTM en donde - ¡oh, iluso!- confiaba estar a salvo de la acción de la justicia. La procuraduría dice que halló en la casa del hasta esos momentos secretario general del STPRM: cuatro rifles R-15 marca Colt, tres escopetas calibre 12, marcas Warning, Wichester y DS Police Especial, un rifle M1 calibre 30, una Uzi, un Wesco MK4, tres ametralladoras calibre 22, una pistola calibre 45, cinco silenciadores para las metralletas, todo ello con sus respectivos cargadores; una pistola 357 Magnum, dos de calibre 38, otra 9 milímetros, dos calibre 22 y más de un millar de cartuchos de diferentes calibres.

Pero lo más interesante que encontró la policía no fue en la casa de Barragán Camacho, sino en su lujoso automóvil blindado; de prisa, el líder alcanzó a meter relojes, joyas, dólares, pesos, cheques de viajero, plumas de oro y otras chucherías que la autoridad calculó que tiene un valor conjunto de 3,000 millones de pesos. “Chava” salió en camilla de la CTM al hospital de cardiología, porque le sobrevino una falla en el corazón; tres semanas más tarde viajaría, en silla de ruedas, del hospital a la cárcel.

Resultado de la embestida oficial a este “Imperio Criminal” las comidillas obedecen a que así lo calificó el periódico del gobierno El Nacional, el que además comparó a “La Quina” con Al Capone, cambiando radicalmente un lenguaje ensalzador del sindicato petrolero que había durado

más de 30 años-, fueron varias decenas de nuevos prisioneros hospedados en el Reclusorio Oriente de la Ciudad de México, entre los que destacan:

Joaquín Hernández Galicia, “La Quina”, quien solamente fue Secretario General del STPRM de 1961 a 1964, pero quien desde entonces era el indiscutido “capo” (según sus amigos), “Líder moral” (para sus seguidores), del más rico sindicato del país, con 180 mil afiliados.

Salvador Barragán Camacho, “Chava”, el Secretario General del sindicato - era su tercera ocasión como máximo dirigente nacional- hasta el momento de su arresto. “Chava”, quien el martes 10 de enero se refugió en el edificio de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), en búsqueda de protección, que primero le ofreció y luego le negó Fidel Velázquez, terminó saliendo, en calidad de detenido, hacia el Instituto de Cardiología. Sufrió un malestar que lo puso muy grave y, tras 22 días de hospitalización, finalmente llegó al Reclusorio en la madrugada del 2 de febrero: el mismo día en que Sebastián Guzmán Cabrera era aclamado como su sustituto, por unanimidad como lo exigen los cánones de un sindicalismo cuya esencia en nada cambió.

José Sosa Martínez, ex secretario general del STPRM (1984-1987) y casi tan incondicional de “La Quina” como Barragán Camacho.

Sergio Bolaños, un personaje que empezó siendo mozo en PEMEX y terminó acumulando una fortuna millonaria en dólares y billonaria en pesos. El no niega su amistad con “la Quina”, pero rechaza las versiones que lo ubican como su prestanombres. Su fabulosa riqueza le hizo cometer algunas excentricidades, como comprar el Colegio Hamilton, en Las Lomas de Chapultepec, por el único motivo de que su hijo había sido rechazado allí. En Las Lomas están también su residencia, la más grande y lujosa, que perteneció a la legendaria familia Trouyet y de las oficinas de su consorcio el grupo SERBO, que incluye entre otras: empresas perforadoras de pozos, constructoras, barcos para transportación petrolera. Bolaños tiene residencia y lujosos condominios en Vail, Colorado, y un castillo en Loire, Francia, que le costó más de un millón de dólares. Según información que no ha sido desmentida, Bolaños y “La Quina” tenían depósitos por 3 mil 200 millones de dólares en los Estados Unidos. Falta tiempo para tener reales, pero en un apartado dedicado a este personaje, páginas adelante, se observa que Bolaños podría él solo tener eso y más, cuando detalla sus ofertas para comprar la Compañía Mexicana de Aviación y renovar su flota de jets.

Todavía no está dicho todo, pero es muy probable que continúen acumulándose cargos penales contra los principales encarcelados, entre ellos, “enriquecimiento inexplicable”, de Salvador Camacho, quién había declarado una fortuna de doscientos millones de pesos cuando fue senador de la República, pero únicamente en su automóvil de lujo, blindado, que utilizaba el día en que se pretendió proteger bajo el mandato de Fidel Velázquez y la CTM, la policía le halló joyas, relojes, plumas, cheques de viajero, dólares y pesos todo con un valor cercano a los tres mil millones de pesos (quince veces más de lo que declaró unos meses antes como patrimonio). “Chava” Barragán perdió más dinero que todo eso en una sola noche de mala suerte en casinos de Las Vegas, como narraremos después.

La sola reproducción de diez columnas en el diario El Nacional, escritos por el periodista Manuel Buendía, asesinado el 30 de mayo de 1984, en las que enjuicia duramente a los mafiosos dirigentes petroleros ahora en desgracia, parece indicar que algo tuvieron que ver los líderes de marras en ese crimen. Hasta comenzar febrero de 1989 aún no se había esclarecido. Pero, además, el fiscal especial dedicado a la investigación del homicidio pidió interrogar a estos nuevos detenidos sobre el caso. Nunca han dejado de ser sospechosos.

Se filtró que agentes de la Agencia Estadounidense Antinarcoóticos (DEA, son sus siglas en inglés), coordinados con la policía mexicana, indagarían posibles vinculaciones de este contrabando de armas con el narcotráfico. Lo cierto es que, oficialmente, se llegó a manejar que los líderes petroleros pretendían llevar a cabo sabotajes a instalaciones de PEMEX, para desestabilizar a México, en varias regiones críticas, que inclusive se enumeraron. Este presunto plan se detalla en este libro.

Acerca de las versiones contradictorias que originó el operativo -no obstante que sin duda llevó tiempo importante su diseño, por eventuales implicaciones y complicaciones para la seguridad nacional- descubrió “lagunas” graves, entre ellas las siguientes:

Hay testigos que afirmaron que las armas fueron bajadas de un camión militar a la casa de “La Quina”: 200 ametralladoras “Uzi”, de fabricación Israelí, y unos 25 mil proyectiles, además de otro tipo de armamento menos sofisticado. El gobierno ha desmentido esta especie, que haría

aparecer el arresto de "La Quina" y socios como la versión magnificada del consabido truco de echar un carrujo de marihuana al bolsillo de un individuo y acusarlo de posesión de enervantes.

- El juez Zamora Arrijoja habría recibido, según el único documento que alude a las huellas por proyectiles, un solo balazo detrás de la oreja, que antes le habría perforado el antebrazo, mas no quedó su cuerpo destrozado tras de que, desde la azotea de la casa, "los guardaespaldas de "la Quina" lo acibillaron con metralletas Uzi", como escribió el reportero de la agencia del gobierno Notimex en nota publicada en primera página de El Nacional, El cuerpo de este agente del Ministerio Público Federal fue trasladado a México y cremado sumariamente. Hay otros datos sugerentes: 1) Zamora Arrijoja "no era un improvisado", según la nota ya citada del periódico oficial, pues dos días antes había logrado la aprehensión de Gilberto Ontiveros Lucero, "El Greñas", quizá el narcotraficante más poderoso del centro de la frontera", en Ciudad Juárez, Chihuahua, y 2) Zamorra Arrijoja era el agente del Ministerio Público Federal que tenía a su cargo las averiguaciones por las denuncias de fraudes en contra de la casa de bolsa Inverlat, de Agustín Legorreta Chauvet y Manuel Somoza Alonso. Semanas después se correrían versiones de que son esos hombres de las finanzas y otros podrían ser encarcelados. Un mensaje del presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, a la señora María Elena Maeso Vda. de Zamora, y una visita personal del mandatario escrito a tales versiones nebulosas, como un punto final a cualquier duda de buena o mala fé. Duró 30 minutos la visita presidencial a la viuda del juez, "caído en el cumplimiento de su deber el pasado día 10 del actual", indicaba el boletín de prensa número 39 de la Presidencia, fechado el 23 de enero.

Reporteros de la revista Proceso reconstruyeron la historia de esas horas matutinas del 10 de enero que conmovieron al país, mediante conversaciones con testigos, vecinos, ayudantes y custodios de la propia casa de "La Quina". La conclusión es que hubo dos operativos; el primero estrictamente militar, cuando fue sacado en paños menores el máximo líder petrolero, en una acción limpia en que todos los ocupantes de la casa y los que afuera aguardaban fueron sometidos. Ya en el suelo, escucharon un estruendo, que sería el ya famoso bazukazo que derribó la puerta anexa. Inmediatamente habrían sido bajadas las armas de un transporte militar, con sede en Tampico; allí había ya reporteros, fotógrafos, camarógrafos, agentes del Ministerio Público, policías judiciales. Simultáneamente era allanada la casa de Salvador Barragán Camacho, en Ciudad Satélite, Estado de México, donde soldados y policías encontraron armas.

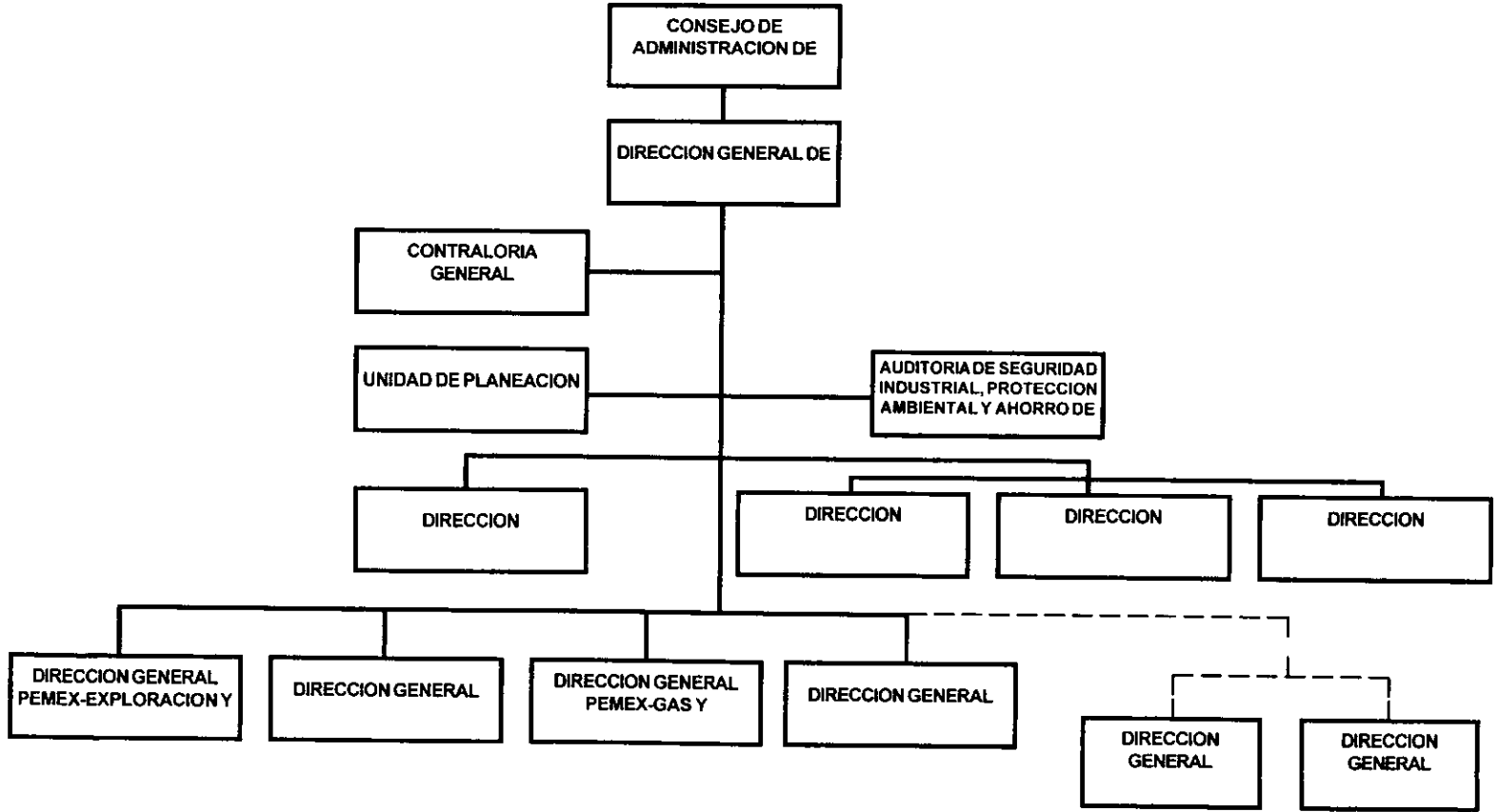
Aún si la aprehensión de “La Quina” y socios hubiese ocurrido en las circunstancias más irregulares, simplemente se les habría aplicado un método que ellos a su vez practicaron en varias ocasiones, pero principalmente cuando convirtieron a Hector García Hernández, “El Trampas”, en chivo expiatorio para aparentar moralización en el sindicato. Huyó “El Trampas” a McAllen, Texas, y de allí lo fueron a traer los pistoleros de “La Quina”, se lo entregaron a la policía de Reynosa, que a su vez lo llevó a Ciudad Madero, casa del jefe sindical, donde ya estaban los jueces y las declaraciones escritas que solamente debería firmar “El Trampas”, autoinculpándose. Luego, a un calabozo de Tampico y, finalmente, a la Ciudad de México, “El Trampas” pasó cinco años en la cárcel. Pero en 1983 le contó, con pelos y señales, todas las corruptelas del sindicato petrolero al presidente Miguel de la Madrid en una carta que reproducimos en este volumen.

Esta es una historia en la que nada se inventa, puede superar a la realidad escandaloso de un matrimonio de conveniencia entre el poder gubernamental y otro poder subsidiado por las propias autoridades, pero que llegó a límites que ya no se podrían tolerar. Un cacicazgo prohijado desde las esferas oficiales, pero que ya desafiaba al Estado; “un poder al parecer sin paralelo en la historia nacional”, según decía un documento de principios del sexenio de Miguel de la Madrid, en que su asesor en materia de renovación moral le recomendaba precisamente acabar en forma radical con la mafia sindical petrolera; y le sugería el empleo del ejército, unificar policías para ese fin, investigar los asesinatos de Oscar Torres Pancardo y Rogelio Pérez Castillo y muchos otros pasos. Algunos puntos de este texto parecen haber inspirado 6 años después la radical embestida de la fuerzas armadas contra la ensordecida cúpula sindical.

Para el gobierno, “La Quina”, fue un aliado: ahora es enemigo mortal, sin matices. La oposición denunció durante muchos años lo que ahora se “descubre” de negro en el historial de los líderes petroleros, pero una parte de ella se arriesga ahora a defenderlos y otro sector, sin hacer causa común con los encarcelados, crítica los “excesos” de la fuerza pública.

El sistema no se resquebrajó por esta convulsión interna. Mas bien hay signos de cohesiones por conveniencia. El bazukazo de Ciudad Madero, en cambio hizo tambalear temporales y endebles alianzas entre las izquierdas. Para que la sociedad no se limite a observar entre perpleja y pasiva, lo que ocurre, se cuentan estas historias: una especie de rápido ejercicio de la memoria, porque al fin y al cabo el “quinazo” tiene todas las apariencias de un ajuste nuevo de agravios antiguos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



5.3 DESARROLLO Y CONFLICTO

LOS PRESIDENTES Y “LA QUINA”

Nuestra relación con los presidentes ha sido buena.

Con López Mateos fue de amistad íntima.

Con Díaz Ordaz, seca pero respetuosa y buena.

La de Echeverría, al principio un poquito fría, pero ya después muy animosa y comprensiva, y a mi juicio muy equilibrada.

...Con el actual Presidente (JLP), nunca ha habido titubeos.

Desde un principio entramos firmes. La actitud de él no ha tenido vacilaciones como en el caso de los otros mandatarios.

Con el Presidente López Portillo empezamos siendo amigos desde el principio. Con los otros presidente no iniciamos así su gestión, comenzamos con un poquito de desconfianza, pero al final acabamos siendo amigos y creo, con orgullo, que al irse de la presidencia no se fueron resentidos conmigo.

(“La Quina” a Rafael Ramírez Heredia, en el libro “la otra caída del petróleo, Editorial Diana, 1979.)

EL MATRIMONIO “QUINA” GOBIERNO

La viciosa relación entre Petróleos Mexicanos, su sindicato y el gobierno en su conjunto, ha durado 40 años, por lo menos, desde cuando el presidente Miguel Alemán Valdés “charrificó” al gremio y lo convirtió “en apéndice del PRI y de la empresa”, según opinión de Eulalio Ibáñez, “El Negro”, considerado el último líder independiente del sindicato petrolero”, fue echado de una asamblea general en 1949, por incondicionales del gobierno, apoyados por la policía. En los altibajos de este matrimonio de conveniencia, a la postre el sindicato obtenía ganancias multimillonarias. Pero el “líder moral” del gremio, “Joaquín Hernández Galicia, impuso su estilo personal de gobernar, siempre con la bendición directa, explícita, del presidente de la República en turno,

desde Adolfo López Mateos, pasando por Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo, Miguel de la Madrid y, hasta enero de 1989, de Carlos Salinas de Gortari.

Con todos ellos se hizo retratar, de todos recibió elogios, apretones de mano, abrazos, sonrisas; a todos sirvió y aduló, aunque de pronto esbozaba críticas; señalaba errores, en un juego de toma y daca, qñue parecía que jamás podría terminar, con el fin de continuar manejando los destinos del sindicato que, con toda seguridad, ha recibido más dinero en toda la historia de México.

Aunque los destinatarios fueran unos cuantos, una especie de comuna populísta, que no socializa, le daba apariencia de buen empleo de fondos, a la vez que apuntalaba un cacicazgo sin parangón, con sede en Ciudad Madero, Tamaulipas, pero con alcance nacional.

“Si se hunde PEMEX, se hunde México y se hunde usted”, le advirtieron osadamente los líderes petroleros al presidente Miguel de la Madrid en enero de 1986.

Visto fuera de su contacto, Joaquín Hernández Galicia “La Quina”, ocupaba un sitio de dirigente “intermedio” entre otros 2,800 que hay en la Confederación de Trabajadores de México (CTM), pero su poder real llegó a ser tan importante, que algunas versiones indican que se aprestaba al asalto del puesto más importante del sindicalismo mexicano, el que a sus casi 90 años ocupa Fidel Velázquez. La fuerza económica, lograda con la ayuda gubernamental a cambio de un férreo control de los trabajadores petroleros, hacía de “La Quina” y su grupo el más influyente, y el más altanero también, frente a decisiones fundamentales para el país. El desvío de “La Quina” de las pautas no escritas del sistema, cuando en vez de apoyar incondicionalmente al gobierno criticó el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) y su remodelada prolongación de fines de 1988, el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), le costó el desmoronamiento de su imperio, construido sobre montañas de dinero fácil.

“La Quina” decía, exactamente un año antes de su estrepitoso final, en enero de 1988, frases que podían ser fácilmente colocadas en labios de un opositor furibundo. Ciego de poder, explotaba así:

Hemos sido manejados por pura fraseología hace muchos años. Ya es tiempo de marcar nosotros el cambio, como lo marca la Constitución: El Estado al servicio del pueblo y no el pueblo al ser-

vicio del Estado...El salario mínimo no alcanzará para comer, menos para pagar la luz, renta, pasaje, gas, ¡Claro! a los funcionarios del gobierno, que se pagan con cheques confidenciales de 3 a 10 millones de pesos y trimestrales, con gastos diversos en los mejores hoteles y restaurantes, aparte de su fabuloso salario mensual las medidas dolorosas no les sabrán ni a pellizco. Pero a las mayorías populares estas medidas les sabrán a pura hiel, y a los niños a desnutrición...Ninguna economía se salva aplastando su fuente de recursos, aplastando el poder de compra, alzando los precios y aplastando los salarios.

Hay que recordar que se estaba entrenando el Pacto de Miguel de la Madrid, concertado después por la estrepitosa caída de la bolsa, la consecuente devaluación del peso frente al dólar, y generalizadas alzas de precios de productos básicos, tarifas, servicios, alquileres y todo tipo de bienes de consumo. No se puede alegar que fue un discurso irreflexivo, por improvisado, el de “La Quina” ese 5 de enero de 1988: lo había enviado por escrito, puesto que -mandó decir- “motivos de salud me impiden estar con ustedes en este nuevo año tan negro”. En tono irónico, proseguía:

Me entusiasmaría comentarles que se ha vencido la inflación, que hemos derrotado la crisis, que nuestros salarios han recuperado su poder adquisitivo, que hemos disminuido la deuda, que el gobierno triunfó en su política de recuperación económica, que nuestro partido es más respetado y admirado que nunca, que se han creado nuevas fuentes de trabajo, que los campesinos ya no son víctimas de acaparadores, que las clases populares tienen mejor nivel de vida en este sexenio, que PEMEX contribuyó casi totalmente en este mejoramiento nacional, que no existe ningún niño sin comer, que, a pesar de las bajas del crudo y de los terremotos, con grandes esfuerzos se sorteó la crisis... que los funcionarios, sencillamente vestidos, han dado pruebas de ser parejos con los humildes.

Era ese tono que muchas veces empleaba Joaquín Hernández Galicia para hacerle sentir al gobierno que allí estaba, fuerte, atento a las desviaciones de los hombres y de las instituciones, esgrimiendo el “petate del muerto” para seguir siendo temido, respetado y, sobre todo, consentido del sistema, obteniendo concesiones multimillonarias en nombre de los trabajadores que, se comprobaría después, en muy buena parte irían a pasar a sus bolsillos y a los de sus incondicionales dentro y fuera del sindicato.

Con este estilo retobado, mañoso, oblicuo, de decir las cosas, a "La Quina" no le importaba de pronto hacer elogios desmedidos a los presidentes en turno, que sugerirles líneas de conducta, como viejo cacique, zorro, con olfato para remover los ánimos de multitudes. Lo aprendió hace mucho tiempo: al primer presidente de la República que llevó a su casa, a su feudo, fue Adolfo López Mateos: de eso ya transcurrieron casi tres decenios, la mitad de la vida de Joaquín Hernández Galicia. Después, uno a uno, los máximos dirigentes de la nación han debido estrecharse en productivo abrazo con este hombre, que ahora cayó en la total desgracia, desprevenido como estaba una semana después de haber conversado con el presidente Carlos Salinas de Gortari, con el director de PEMEX, Francisco Rojas, con el dirigente del PRI, Luis Donald Colosio, con el Jefe del Departamento del Distrito Federal y enlace político de Salinas con los petroleros, Manuel Camacho Solís, tal y como los líderes del SRTPRM han cumplido esta liturgia todos los principios de año, con saluciones y amenazas, con fotos para la "grilla" y con declaraciones que hagan sentir su presencia activa en momentos álgidos para México.

¿Qué más podrían pedir Joaquín Hernández Galicia, Salvador Barragan Camacho, José Sosa Martínez y toda la demás corte de privilegiados por la principal riqueza mexicana? por supuesto, no podían calcular que el mismo gobierno les asestaría un golpe mortal y los convertiría de patriotas y honestos en vulgares criminales, que no sólo robaron al fisco, sino que introdujeron sofisticadas armas para sabotear instalaciones petroleras y desestabilizar al país.

El gobierno de Gustavo Díaz Ordaz y la secretaría del sindicato petrolero en manos de Joaquín Hernández Galicia, "La Quina", casi coincidieron en el tiempo. Al más alto nivel, la relación era buena y ya entonces la mafia pugnaba por privilegios. Pero en la dirección de Petróleos Mexicanos se toparon con un escollo insalvable: Jesús Reyes Heróles, a quien despectivamente, desde su chabacana óptima de cacique populachero. "La Quina" llegó a calificar de "gachupín coñaquero", de intelectual amante de "palabras parabólicas", "buen maestro, pero desconocedor absoluto de la eficiencia petrolera".

Por boca de "chava" Barragán Camacho, en 1983 volvió a atacar a Reyes Heróles y, de paso, a Díaz Ordaz:

Hombre muy preparado (Don Jesús) en teorías, cátedras y doctrinas ideológicas, con buenas ideas, pero con procedimientos inadecuados y totalitarios aplastó, con su dureza característica, la

autonomía sindical, convirtiendo a la industria petrolera en una institución política futurista. Esta dureza caracterizó, lamentablemente, al gobierno del presidente Díaz Ordaz, que casi nos orilló a una guerra civil. Lo que no se decía entonces es que “La Quina” anunció su retiro de la dirigencia sindical, como lo haría muchas veces después, ante los sucesivos gobiernos, el 10 de marzo de 1968, porque un hombre “no debe eternizarse en los puestos de dirección sindical”. En efecto ya entonces había dejado la secretaría general, pero solamente para pasar al control real del sindicato, desde su fortaleza “moral” de Ciudad Madero. De hecho, ese mismo año “La Quina” fue uno de los más entusiastas apoyadores de Gustavo Díaz Ordaz después de la matanza de estudiantes en Tlatelolco, el 2 de octubre. Y comenzaría a cobrar su incondicionalidad.

Vino luego el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, un presidente que fue “comprensivo con el interés del sindicato”, fortaleciendo su autonomía gremial y económica, según reconocería Salvador Barragán Camacho en Tula, Hidalgo, cuando se conmemoraba el 45 aniversario de la expropiación petrolera.

Al frente de PEMEX estaba Antonio Dovalí Jaime, que no pudo con sus intenciones de sanear a la empresa y, por tanto, quitar las excesivas canonjías al sindicato, con el populismo echeverrista que requería de sólidos apoyos gremiales y políticos para llevar adelante sus programas; pocos como los petroleros podrían saciar esa hambre de “reconocimiento” popular que Echeverría demandaba.

1974: Dovalí Jaime le dice a Luis Echeverría; “Señor Presidente, Salvador Barragán Camacho y Joaquín Hernández Galicia son inmorales, son bandoleros. Están destrozando a Petróleos Mexicanos.” Y exhibía documentos con pruebas de corrupción y muchos actos ilegales del sindicato. Esto ocurrió hace 15 años. Presente estaba Porfirio Muñoz Ledo, quien entonces era secretario de Trabajo, igualmente desterrado ahora del paraíso presupuestal y político de los mandos ejecutivos, aunque se estrena como legislador de oposición en el primer Senado de la República que ya no es absolutamente priísta, y agüera de la residencia de Los Pinos aguardaban, 10,000 trabajadores petroleros, que exigían democracia sindical, limpieza de las corruptelas. Nos lo documentó Hebraicaz Vázquez, un dirigente que no se plegó a la mafia de “La Quina” y compañía, por lo que fue hostigado por la empresa y por el sindicato oficialista. “Echeverría nos prometió intervenir y acabar con la corrupción; lo dijo ante los 10,000 petroleros. Nada pasó. “Ni con José López Portillo ni con Miguel de la Madrid después.

Ya entonces el sindicato recibía todo tipo de privilegios, como el del 2 por ciento de todas las inversiones realizadas por PEMEX, un botón de muestra:

La refinería de Tula se construye en 1971, segundo año de gobierno de Echeverría. Aparte el contratismo del que el sindicato participa ventajosamente, el entonces líder como lo era otra vez en 1980 y en 1989 cuando fue declarado preso, Salvador Barragán Camacho recibió 560 millones de pesos, que eran el 2 por ciento de los 28,000 millones que costó la obra. En dólares de 12.50, estamos hablando de la friolera de 45 millones de dólares (más de 100,000 millones de pesos si se traduce a la paridad de hoy). Si ésta es sólo una obra de las muchas que se hacían cada año, en décadas no parece frívolo calcular en miles de millones de dólares el ingreso "legalizado" del sindicato petrolero, gracias a la mano generosa del gobierno: mano que quiso morder "La Quina", pero recibió a cambio un zarpazo mortal.

José López Portillo no sólo continuó en la tónica de su antecesor, sino que fue su mandato el que verdaderamente enriqueció a la mafia sindical petrolera, Jorge Díaz Serrano el frente de PEMEX, con el sueño de llevar a México a insospechadas alturas de poderío económico y de paso él escalar hasta el máximo peldaño de la política, terminó de abrir las arcas de la empresa a la voracidad de "La Quina" y compañía. Fueron tales los ingresos por exportación petrolera, fue tan febril el ritmo de exploración y explotación de pozos, en el mar o a profundidades más allá de los 5,000 metros; fue tan generoso PEMEX con sus construcciones y ampliaciones, que el sindicato se despachó con mesa llena. Pero, además, logró elevar sus porcentajes de "pastel" en el tramo del "boom" petrolero en que se dilapidó esa riqueza que José López Portillo llamaba a "aprender a administrar".

El sindicato obtuvo todo: en proporción directa con la petrolización del país aumentó también el poder del sindicato y, con él, los delitos, la corrupción, el gangsterismo. Si en el sexenio de Echeverría no se pudo lograr nada (para ponerle coto a la desmedida ambición de "La Quina" y socios), mucho menos con López Portillo y con Jorge Díaz Serrano al frente de la empresa", nos decía Hebraicaz Vázquez, dirigente del Movimiento Nacional Petrolero (MNP) en una entrevista de hace casi seis años. La historia se repitió todavía otro sexenio.

Decía en esa misma ocasión Hebraicaz que “La Quina” se había convertido en magnate de la industria petrolera, pues manejaba ya el 50 por ciento de los contratos de PEMEX, además de subsidios económicos, recursos materiales y humanos entregados graciosamente por la empresa, los cuales eran empleados para sostener ese “país de las maravillas” en que Joaquín Hernández Galicia pretendía haber convertido a Ciudad Madero, con ranchos, tiendas de consumo, fábricas, granjas avícolas, decenas de miles de cabezas de ganado, hortalizas, y grupos de choque y “aviadores” por todo el país. Pero sobre todo se utilizaba ese dinero de la nación desviado, por órdenes de arriba, hacia el corrupto gremio petrolero, para consolidar su hegemonía, para acallar conciencias, para reprimir a disidentes, para vender imagen, en libros, revistas, en desplegados periodísticos, en la televisión. He aquí unas síntesis del pensamiento mágico de “La Quina”, aplicado en su práctica de cacique durante unos 30 años, hasta que fue él mismo víctima de un diseño de actuación similar.

DISPUTA POR EL NEGOCIO DE LOS BARCOS

Los barcos para transportar crudo y sus derivados se convirtieron, en los años recientes, en manzana de la discordia entre el gobierno, PEMEX, empresarios, sindicato petrolero, legisladores y otros protagonistas en la disputa por este negocio multimillonario.

Dos barcos que le costaron cinco años de cárcel a Jorge Díaz Serrano. Con buques-tanque se asociaron el sindicato petrolero y Sergio Bolaños, en Petroflota, una empresa que comenzó con 500 millones de dólares de inversión.

De fraude con barcos fue acusado otro ex director de PEMEX, Mario Ramón Beteta, aunque la mayoría priísta de la Cámara de Diputados rechazó un dictamen acusatorio.

Barcos fletados por “La Quina” y Salvador Barragán Camacho fueron descubiertos en Argel, a donde tuvieron que llegar por fallas mecánicas, los cuales iban a entregar petróleo al mercado de la especulación internacional: Rotterdam, según denunció en septiembre de 1983 Heberto Castillo, entonces dirigente del Partido Mexicano de los Trabajadores.

Hay inversiones que ubican precisamente en la lucha por quedarse con los contratos de arrendamiento de embarcaciones -además de los de perforación de pozos y construcción de obras- el

meollo del sorpresivo ataque oficial a los dirigentes del sindicato petrolero. “La Quina” denunció, con mucha anticipación, las ganancias que se llevaban funcionarios públicos en esta actividad transportadora, que le significó a PEMEX una erogación de 220,000 millones de pesos en 1985 (en la época, equivalente a casi 800 millones de dólares), lo que implicaba una cuarta parte del presupuesto para la empresa ese año.

“La Quina” está molesto porque, en su opinión, los directores de PEMEX no cumplían con el ofrecimiento que, en 1977, el presidente José López Portillo le hizo al sindicato: puesto que en ese entonces Petróleos Mexicanos no disponía de presupuesto para adquirir embarcaciones, las podría comprar el sindicato, para primero rentárselas a PEMEX y después vendérselas. Era un negocio asegurado, redondo, y “La Quina” le explicaba a los petroleros que López Portillo le dio instrucciones a Jorge Díaz Serrano para que así hiciera la operación.

Pero resulta que los petroleros tampoco tenían dinero suficiente -argumentaron-, por lo que invitaron a Sergio Bolaños, el cual desde entonces se asocia íntegramente, a través de Petroflota, con el sindicato; ambos acuerdan repartirse las ganancias por mitad: Bolaños compraría los barcos, cinco de bandera liberiana, que tenían años alquilados “en dólares por Petróleos Mexicanos, en vez de buscar quedarse con la propiedad de ellos”, decía “La Quina” el 1 de junio de 1986, en 10,000 millones de pesos (casi 500 millones de dólares de los de 1977). El sindicato, pues, pretendía sustituir a empresas extranjeras y a otros intermediarios del transporte, rentarle las embarcaciones a Petróleos y finalmente vendérselas.

Pero la realidad se oponía:

-No pudo comprar los barcos, don Joaquín -le decía Díaz Serrano por esos meses-, porque arriba, en el gabinete económico, me están dando muchas patadas en las espinillas: Oteyza (José Andrés, entonces secretario de Patrimonio y Fomento Industrial) es mi enemigo y es el que maneja totalmente el gabinete económico. ¿Por qué no mejor el sindicato compra los barcos y luego PEMEX se los compra. De esa manera ya no es PEMEX, sino el sindicato, el que presiona, bajo el Contrato Colectivo.

Así argumentaba Díaz Serrano que al final no compró las embarcaciones. Después viene Julio Rodolfo Moctezuma Cid: “Le dijimos y respondía que iba a estudiar el asunto; seguían los barcos alquilados y no vendimos nuestros barquitos. Por eso se están haciendo viejos”.

Con Mario Ramón Beteta la batalla fue más dura aún. Los barcos del sindicato, a los que “La Quina” llamaba barcos “de la Nación”, nunca fueron adquiridos: En cambio andan doscientos setenta y tantos barcos extranjeros, pagados en dolares que tanto necesitamos”, reclama el líder. El enojo llegó a grados superlativos: primero, se acusó a Beteta de querer imponer criterios de banquero a PEMEX y meter exceso de personal de confianza, con sueldos estratosféricos, “los pitufos”, como se les llamó entonces; Beteta le dijo un día a Barragán Camacho que PEMEX no estaba para negocios de gremios corruptos y de intereses personalistas y el líder de la sección 34 le respondió que “no estamos dispuestos a que nos maneje un banquero de cuarta categoría”.

Al final, en cuanto Beteta fue enviado a la candidatura y posterior gubernatura del Estado de México, el sindicato lo acusó formalmente. Asunto: barcos.

El sindicato firmó contratos con PEMEX para arrendarle 18 buques-tanque, 5 remolcadores y 8 chalanes, según reportan los investigadores Angelina Alonso y Roberto López en su trabajo sobre las relaciones sindicato-empresa-Estado 1970-1985. Si “La Quina” estaba sumamente molesto porque PEMEX no le compraba las embarcaciones, pues corrían el peligro de quedar fuera de operación por anticuadas, por falta de mantenimiento y otras causas, pese a ello tales barcos dejaron utilidades por 7,000 millones de pesos en 1985.

En vez de hacer caso de las exigencias sindicales, Beteta le dio entrada a multimillonarios transportistas al negocio del arrendamiento de embarcaciones: Isidoro Rodríguez Ruiz -dueño de la casa de bolsa “Mexicana de Inversiones y Valores”- fundó la empresa “Flota Pesquera Mexicana” (FLOPEMEX, como será mencionada en adelante), en abril de 1985, con un capital de sólo 10 millones de pesos, de los que fueron depositados únicamente dos y medio para iniciar operaciones. Unos meses después la aparentemente modesta empresa se lanzaba a comprar dos buques de 19.5 millones de dólares cada uno (a la paridad de la época, unos 13,000 millones de pesos).

El precio, según denuncias precisas de los diputados de oposición, estaba “inflado”, con el fin de obtener ilícitas ganancias. El negocio no tenía posibilidad de pérdida, pues PEMEX, garantizaba el fletamiento de los barcos, con ganancias aseguradas de por lo menos medio millón de dólares anuales, PEMEX, que para entonces comenzaba a resentir las bajas de precio del petróleo en el mercado internacional, cedía graciosamente la transportación de productos a conocidos empresa-

rios. El presidente Miguel de la Madrid, el Día de la Marina, 1º de junio de 1986, abanderaba el buque "Antonio J. Bermúdez" de Flopemex, y su propietario Isidoro Rodríguez Ruiz hablaba de que PEMEX se proponía "renovar la flota al servicio de Petróleos Mexicanos, orientar los contratos de arrendamiento y fletamiento a empresas mexicanas".

El sindicato no tardó en responder, sino 9 días, en desplegado en los diarios:

Cómo es posible que el señor director de PEMEX solape a personas como Isidoro Rodríguez y lo apoye autorizándole aval para la compra de cuatro barcos para alquilarlos a Petróleos Mexicanos? Si el señor director le llama a esto mexicanizar a la flota petrolera ...Ojalá no se le ocurra mexicanizar toda la industria petrolera, porque con ese criterio se vendería a los particulares. En lugar de mexicanizar la flota se ha dedicado a alquilar barcos particulares y extranjeros".

En diputado Jorge Alcocer expuso en la tribuna del Congreso de la Unión, múltiples irregularidades en este negocio: desde las tarifas que PEMEX acordó pagar a Flopemex, por encima del mercado, hasta la elevación de los precios de los buques -cuestión que reconoció la Secretaría de la Contraloría General de la Federación-; los barcos "Antonio Dovalí Jaime" y "A.J. Bermúdez" fueron adquiridos con el aval y el respaldo económico de PEMEX y del Banco Nacional Pesquero y Portuario, pero las utilidades eran para Rodríguez Ruiz y socios. No había posibilidad de perder ni cinco centavos.

En sendos artículos publicados en Julio 14 y 28 de 1986, Proceso encabezó así: "Para vencer a "La Quina", Beteta se une a tiburones de autotransporte" y "Para combatir a "La Quina", se legaliza la corrupción". Por supuesto que los contratos de arrendamiento de ambos barcos, pactados en precio, vigencias, ganancias y demás, mucho antes que fueran adquiridos por Flopemex, daban toda la impresión de ser diseñados para otorgar ganancias millonarias. Y por supuesto que no se sometieron a concurso.

El propio diputado Alcocer fue muy explícito al afirmar:

Nosotros no estamos porque se le restituyan los contratos a "La Quina". Esa es la otra mafia, pero a la mafia no se le combate con mafia. La mafia no se combate legalizando la corrupción. La corrupción no se puede combatir con corrupción. Queremos una flota petrolera en manos del Estado, auténticamente nacional, y no estas transas vergonzosas, legalizadas. Ahora sí creemos que

Luis Cabrera era un visionario y un profeta: no se les puede acusar de tarugos; hay que acusarlos de rateros. Todo lo han hecho legalmente. En eso terminó la renovación moral.

Esto ocurría en 1986, pero dos años después los líderes petroleros quisieron tomar venganza del mal trato que, según ellos, recibieron de Mario Ramón Beteta, ya para entonces gobernador del Estado de México, y propusieron que fuera desaforado y juzgado por defraudar al gobierno y por aliarse con capitales privados aprovechándose de su función. Beteta se defendió diciendo que esto era cosa juzgada y nunca se halló irregularidad alguna, y, en cambio, pidió que se investigara al sindicato. Al final, la diputación priísta redactó un dictamen en el que “no procede” el juicio político ni el desafuero del gobernador mexiquense. El proyecto de dictamen fue rechazado por todos los partidos de la oposición.

Por los barcos, el gobierno de Miguel de la Madrid concluyó entre una auténtica “insurrección” de los diputados petroleros en la Cámara, que encontraron en sus propios compañeros del gobernante Partido Revolucionario Institucional (PRI) a sus principales impugnadores y, curiosamente, entre la oposición a sus aliados. Parecía que “La Quina” y su grupo querían aprovechar el “vacío de poder” de las últimas tres semanas del régimen delamadridista para hundir a Mario Ramón Beteta. Lejos de ello, MMH salió públicamente en defensa de la honradez y rectitud de Beteta. Los petroleros no querían echar marcha atrás y, aunque perdieron la batalla en el Congreso, se disponían a presentar denuncia formal apresados. Pero no solamente eso: el 3 de enero de 1989 estuvieron con el presidente Carlos Salinas de Gortari y volvieron a las acusaciones contra Beteta. Salinas también había defendido en público al gobernador del Estado de México, sin duda amigo de los presidentes saliente y entrante.

Beteta dijo el 4 de enero:

Frente a la jerarquía moral de la verdad, de la dignidad y la respetabilidad, la reiteración de ataques en una actitud de tozudez en la vileza y la calumnia adquieren características cada vez más ridículas y grotescas.

Además de los datos aquí resumidos, valdría la pena recordar la forma en que las hostilidades personales entre Beteta y “La Quina” se desarrollaban, según narró el propio líder sindical a sus compañeros reunidos en Ciudad Madero hace dos años (poseemos la grabación íntegra).

Los invitamos a almorzar (a Mario Ramón Beteta), Chava (Barragán Camacho) estaba un poquito enfermo en ese tiempo, pero Pepe Sosa, Panchon Padrón, Wilfrido Martínez, Mauricio Macías, otros dirigentes lo invitamos, parece que fue después de marzo, en el hotel Reforma, pues para tener confiabilidad y decirle que el sindicato petrolero quiere ayudar, quiere ser colaborador del gobierno y aportar tantos conocimientos que tiene de muchos años a favor de la nueva dirección. Sentándose el señor director en la mesa, invitado por nosotros, nos dice: “Don Joaquín, como director de PEMEX quiero que usted sepa que a mi no me gustan los pleitos pequeños, que mi me gustan los pleitos grandotototes. Yo no pierdo mi tiempo en pleitos pequeñitos”... Por lo pronto me dejó anonadado, sorprendido, porque habíamos invitado a la administración de PEMEX, al representante del señor presidente, que se supone debe ser cordial y no amenazador, a un almuerzo de convivencia entre el sindicato y PEMEX. Claro: me salió la dignidad que ahí viene escrito en las tarjetas del Grupo Unificador, que dice Unidad y Dignidad Sindical, y le dije: “Pues señor director, sepa usted que al sindicato no le gustan pleitos pequeños ni grandotes. Nomás le digo una cosa: sí nos gusta defendernos y nos defendemos de quien sea. ¡Nos defendemos de quien sea, porque el sindicato es un gremio nacionalista y amigo del presidente! Fue la contestación que le di a nuestro presunto amigo director de PEMEX, licenciado Mario Ramón Beteta.

BUENDIA Y LOS PETROLEROS

Manuel Buendía, columnista asesinado el 30 de mayo de 1985 y cuya muerte sigue aún sin aclarar, fue un perseguidor implacable de Joaquín Hernández Galicia y Salvador Barragán Camacho. Los exhibió, proporcionó cifras y denunció sin tapujos lo que debía denunciar, señalando siempre a los involucrados.

Además del sobrenombre de “La Quina” defirió a Hernández Galicia en su “Red Privada” como el Capo di tutti capi, y de Barragán Camacho llegó a decir:

Cuando a un país “le pasa” algo como Barragán Camacho, héroe de Las Vegas, deberá observador extranjero que tenga dos centavos de experiencia.

Muchos espacios de su columna “Red Privada” los dedicó al tema del sindicato petrolero. Algunas de ellas son las siguientes:

Magníficos Mexicanos (22-X-81)

...toca referirnos al sindicato petrolero y lo haremos desde la óptima de George W. Grayson, autor de *The Politics of Mexican Oil* libro recientemente llegado a las librerías de esta metrópoli.

...El sindicato disfruta de impresionantes inversiones financieras. Se derivan de las cuotas que totalizan 2.5 por ciento de los salarios o pensiones de todos los miembros (activos o retirados), de las contribuciones de PEMEX al fondo social del STPRM, pagos hechos a las secciones por las empresas privadas por contratar a personal del sindicato, ganancias de granjas, supermercados, cajas de crédito y otras instalaciones propiedad del sindicato. Se ha propagado ampliamente que los líderes aumentan sus ingresos por medio de la venta de trabajos, robo de equipo y manipulación de los contratos.

¿Y la nueva moral?

En el gobierno actual, los corrompidos líderes nacionales del sindicato petrolero han incrementado notablemente las preventas económicas que entrega la dirección de la empresa. En el primer Contrato Colectivo firmado por la actual administración de PEMEX, se estableció el pago de 20 millones de pesos anuales (1.3 millones de dólares a la paridad de la época) para las “actividades agropecuarias” que maneja directamente Joaquín Hernández Galicia, alias “La Quina”.

...nada mal para un régimen de austeridad. Como el aumento tan generoso a los “gastos de representación” de los líderes que establece la cláusula 268.

Los 50 magníficos (13-X-83)

En realidad los líderes petroleros manejarán este año más de 90,000 millones de pesos. (Unos 615 millones de USD en aquella época)

Una elite de 50 individuos tal vez, pero inmensamente ricos, incontrolablemente poderosos e inevitablemente corrompidos, que impone o quita alcaldes, escoge diputados locales, condiciona la suerte de, congresistas federales, veta a gobernadores y cree tener ya la fuerza suficiente para decidir una elección presidencial.

Una élite que encabezada por el Capo di tutti capi Joaquín Hernández Galicia, no rinde cuenta de los 160,000 trabajadores que maneja el sindicato; somete a las autoridades civiles en diversas

regiones del país y dispone de sus propios métodos para "hacer justicia", incluso un departamento de ejecuciones.

Su poder económico y su influencia política han llegado a tales extremos que ellos, los dirigentes del sindicato, se comportan como si el gobierno central no pudiera tomar ciertas decisiones importantes sin consultarlos.

A veces ellos tratan de hacer sentir al país que son un gobierno paralelo, porque tiene en un puño a la industria que representa una tercera parte de la fuerza económica que necesita el gobierno para no derrumbarse.

Un investigador que ahora se adentre en los secretos de la fuerza de este grupo de líderes petroleros, puede conseguirse buenas razones para el insomnio durante mucho tiempo.

El descubrimiento más aterrador no sería, sin embargo, el de la corrupción de este grupo -un dato que debe asumirse automáticamente sino el hecho de que la supervivencia del sistema político ya depende en gran medida de que el sindicato petrolero permanezca como está. La verdadera decadencia del sistema se expresa insuperablemente en esta morbosa relación de maridaje e interdependencia que se da entre las instituciones del Estado y un grupo de delincuentes.

Por ejemplo investigar cómo se generó esta viciosa práctica de que el sindicato pueda ser también empresarios contratistas, lleva a conclusiones deprimentes. Tales como la certidumbre de que una anterior participación en el juego de disimulos y complacencias con el sindicato, maniató ahora a ciertos funcionarios para enjuiciar a los líderes y para comenzar a despojarlos del dinero y el poder mal habidos.

Otro negocio más (20-X-83)

Documentos entregados a esta columna prueban que Jorge Días Serra no otorgó a los líderes del sindicato la propiedad de una cierta clase de petróleo, conocida técnicamente como slop, que ya está siendo exportada por medio de empresas particulares. Los dueños de estas empresas son Joaquín Hernández Galicia, alias "La Quina", el Senador Salvador Barragán Camacho y algunos dirigentes seccionales.

Una primera venta pactada en abril de este año, dará a estos exportadores una ganancia e 900 mil dólares. Pero la empresa compradora, BMR Enterprise Inc., de Houston, dice que el año próximo las operaciones podrían ascender a unos 4 mil 896 millones de pesos (aproximadamente 33 millones de dólares).

La dedicatoria (6-II-84)

El torpedo disparado por Carlos Salinas de Gortari puede haber dado bajo la línea de flotación del gigantesco buque-tanque en el cual los líderes petroleros transportan su riqueza rumbo a puerto seguro. Dependen ahora de otros funcionarios -principalmente del director de PEMEX para profundizar y ensanchar el boquete-. Desde la costa una multitud expectante aguarda a ver los resultados.

Este disparo no es una acción definitiva para hundir el buque insignia de la corrupción; pero sí para desestabilizarlo y aminorar su insolente marcha. El capitán de la nave don Joaquín Hernández Galicia, y su primer oficial, el senador Salvador Barragán Camacho, jamás habían sido objeto de una agresión tal por parte de ninguno de los gobiernos a quienes apoyaron, sirvieron y dominaron. (El entonces Secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, había dispuesto el fin de los contratos al sindicato.

CONCLUSIONES

Las verdaderas causas por las que el gobierno de Carlos Salinas de Gortari decidió cortar de raíz, como se hace con las malas hierbas el dominio caciquil que ostentaron durante varios lustros "La Quina" y sus amigos y socios, posiblemente permanezcan ocultas durante algún tiempo. Por ahora, es factible elaborar hipótesis derivadas de la historia reciente entre gobierno y sindicato petrolero. El gobierno, oficialmente, presenta el ataque a los dirigentes como un asunto estrictamente delictivo, policíaco, de comisaría: hicieron acopio de poderosas armas, que introdujeron de contrabando al país; mataron a un agente del Ministerio Público Federal en el momento de ser aprehendidos y se descubrió que habían cometido un fraude al fisco, rezan las versiones oficiales. Ya en la cárcel, la policía investigó lo que todo mundo había dicho durante cinco años: que "La Quina" era el autor intelectual del asesinato de Oscar Torres Pancardo, que era un secretario general del Sindicato petrolero que ya no le otorgaba toda la lealtad exigida. Eso es todo lo que se ofrece como explicación a la opinión pública.

A continuación presentaremos hechos y circunstancias que pueden dar en el clavo, y en la clave, de las motivaciones reales que tuvo el principal poder de la República para aplastar un feudo que parecía intocable, una mafia que actuó con manos libres como un desafío al orden legal mexicano; un grupo que servía y al mismo tiempo presionaba a los sucesivos regímenes y obtenía prebendas y beneficios multimillonarios, consentidos y ordenados por los mimos presidentes de la República.

El posible origen en una disputa personal, lo mismo que la Razón de Estado son analizadas aquí, pero también desacuerdos económicos, pugnas de interés por las concesiones de PEMEX y consideraciones que tocan a la consolidación del poder presidencial y a la filiación política y a la militancia de los sindicatos con o contra el gobierno. Una combinación de dos o más de estas hipótesis pudo ser el detonador del bazukazo con que comenzó a pulverizarse el imperio de "La Quina".

"La Quina" jugó con fuego.

Fué quizá la muy redituable costumbre de mandar y ser obedecido sin chistar, la de exigir y obtener lo que deseaba, la de amenazar y sentir que el adversario doblaba las manos, lo que fue em-

pujando a Joaquín Hernández Galicia, "La Quina", hasta límites impensables en un dirigente que le debía toda su riqueza y poder al sistema en efecto, de la incondicionalidad que hizo gala ante López Mateos, Díaz Ordaz, Echeverría y López Portillo, "La Quina" pasó a transitar osadamente hacia las amenazas y el chantaje político con De la Madrid, lo que culminó en rabia muy mal disimulada del líder petrolero cuando el candidato a la presidencia de la República resultó ser ya para entonces viejo enemigo Carlos Salinas de Gortari.

Unos dicen que con Manuel Bartlet, otros que con Alfredo del Mazo, lo cierto es que "La Quina" no estaba con Salinas, quien como secretario de Programación y Presupuesto fue el encargado de someter el exagerado contratismo del que gozaba el sindicato petrolero en obras de PEMEX. Esto ocurrió el 30 de enero de 1984. Cuatro años después, "La Quina", que nunca se decidió a pasarse de plano a la oposición -no le convenía ser expulsado de las prebendas que obtenía dentro del sistema-, comenzó a dar apoyos económicos y logísticos a partidos que postulaban a Cuauhtémoc Cárdenas para la presidencia. La prueba es que las votaciones favorecieron a Cárdenas sobre Salinas en zonas petroleras del país, y el dirigente del Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional (PFCRN), Rafael Aguilar Talamantes, reconoció explícitamente que "La Quina" le ayudó con dinero y con sustento político; lo llamo un "Ghandi" a la mexicana, porque estaba ya encabezando una "resistencia contra medidas antipopulares del gobierno.

En plena campaña electoral, además de abrazarse con Salinas de Gortari y, aparentemente, haber dado su brazo a torcer ante quien no era el candidato de sus preferencias, "La Quina" le soltaba aún algunas puyas en público, como ésta:

No le podemos decir que somos los primeros en su precandidatura, ni que desde hace muchos años éramos sus partidarios... sino sencillamente, así como suena, sencillamente es nuestro candidato. Finalmente, le dijo el viejo zorro petrolero a Salinas, el Partido se la esta jugando con usted.

Salinas de Gortari, en esa misma ocasión, demostró que no se iba a tragar fácilmente las arremetidas verbales de "La Quina", que ya para entonces comenzaba a hacer su clásico juego de estira y afloja con el que iba tanteando a los máximos dirigentes del país. Salinas le respondió con claridad:

Invoco la memoria de Plutarco Elías Calles, fundador del PNR, que supo señalar, a tiempo y con firmeza, que en México se acabaron los tiempos de caudillos y caciques. Solo perduran las instituciones.

Un año después, ya como presidente, Salinas aplicaba la teoría a la práctica. En zonas petroleras del país, la votación del 6 de julio evidenciaba esta contradicción: podían ganar los candidatos locales priístas, pero el candidato presidencial Salinas de Gortari perdía:

En Coatzacoalcos: Cárdenas 39,020 votos; Salinas de Gortari 26,706.

En Minatitlán: 27,698 contra 22,392 a favor de Cuauhtémoc.

En Poza Rica: el tercer distrito: 31,673 contra 26,784.

En Azcapotzalco, en el Distrito Federal, donde está la refinería, que era el 28 distrito electoral: Cuauhtémoc 47,095 (50.42%) y Salinas 24,664 (26.14%).

En Jalapa, Nanchital, Agua Dulce, se repite el fenómeno: votos petroleros contra el candidato del PRI.

En Tula, Hgo: 32,875 Cárdenas, 22,430 Salinas.

En Tabasco, el 70 por ciento de los 53,485 votos que obtuvo el cardenismo provinieron de los petroleros. reconoció el líder Pedro Zurita, muy cercano a "La Quina". También reveló que las "tarjetas de militancia sindical", en las cuales se apuntan los méritos de los trabajadores para después otorgarles prestaciones en el patriarcal sistema del Sindicato, fueron sustituidas por tarjetas de "labor cardenista". Los mismo resultados se observaron en otras zonas petroleras.

Esto no lo podía ignorar el gobierno; no pudo pasarle inadvertido a Salinas de Gortari, el primer candidato del PRI que, aunque oficialmente reconocido como triunfador, hubo que reconocer que terminó la era del partido único. Tampoco ignoraba el sistema que tanto consintió a "La Quina" y compañía que la impresión de propaganda a favor de los cardenistas tenía igualmente origen en talleres, en locales de los petroleros, con dinero de ellos.

Salinas de Gortari pronunció estas palabras proféticas ante el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), un gremio que no se identifica históricamente con el servilismo y la incondicionalidad que tienen otros sindicatos hacia el PRI (incluyendo el de los petroleros hasta hace pocos años), pero que le ofreció su apoyo:

Las alianzas que se hacen con mi partido tendrán una respuesta positiva en los hechos. Las que se hacen contra mi partido tendrán que atenerse a las consecuencias.

Sobre advertencia no hay engaño. Y es que, para el gobierno, el PRI y el sistema dominante, es peor un disidente de la familia que un enemigo político; se persigue más a los “traidores” de dentro que a los opositores legales de toda la vida. Véase, si no, el tratamiento a Cárdenas y a Porfirio Muñoz Ledo al inicio del rompimiento de la Corriente Democrática del PRI. Recuérdese a Cárdenas, al padre, a Don Lázaro, tomando plenamente el poder y expulsando del país al creador del sistema, a Plutarco Elías Calles y al máximo líder sindical Luis N. Morones cuando se colocaron en el ataque a la institución presidencial. Ni caudillos, ni caciques, recordó Salinas a “La Quina”.

Salinas asume la Presidencia el 10 de enero

Los analistas políticos arriesgaron varias hipótesis, entre las cuáles llamó la atención la resumida en esta frase por Lorenzo Meyer, citada por *The Dallas Morning News*: “Se puede decir que Salinas de Gortari asumió hoy (10 de enero) la presidencia”.

El cúmulo de interpretaciones puede llenar muchos cientos de páginas; toda la prensa nacional, pero también la internacional, se ocuparon de explicar a sus electores el significado del máximo operativo escenificado en Ciudad Madero, con acciones simultáneas en la capital del país y en otros puntos neurálgicos de la actividad petrolera, en horas críticas en que se observó la rigurosa vigilancia militar.

El *Financial Times* afirmó que se trató de “un sensacional ejercicio de autoridad”, con lo que el Presidente Salinas de Gortari “derribó al hombre a quién los últimos tres predecesores (LEA, JLP y MMH) nunca desafiaron”.

The Washington Post aplaude el que finalmente un gobierno mexicano “logre imponerse al poder corrupto del sindicato petrolero”. Fue una decisión de Estado, “por razones de seguridad nacional culmina una larga historia de chantaje, y corrupción de parte de líderes sindicales petroleros, un pequeño grupo que actuaba fuera de la ley”.

“Durante décadas Hernández Galicia ha sido considerado intocable” (*Boston Globe*). “Es el mayor movimiento para el cambio en México” (*Dallas Times Herald*). Dramático despliegue para limpiar “el renegado sindicato que había frustrado los esfuerzos gubernamentales para reformar a este monopolio petrolero mexicano” (*The Wall Street Journal*). Salinas tiene ahora “una pequeña oportunidad para domar a los sindicatos corruptos, como un preludio de apertura del sistema político” (*The Dallas Morning News*). “Pensemos en Salinas como el Gorbachov de México, no intenta destruir el sistema imperante, está tratando de que funcione” (*The Baltimore Sun*).

De esta manera la prensa internacional recaba las principales líneas de interpretación que se muestran dispersas, a su modo, en la prensa nacional, y consulta a líderes de opinión y a voceros oficiales. Es interesante la conclusión a que llegó *The New York Times*: “Hernández Galicia trató de impedir desde un principio que Salinas fuera nominado por el PRI para la presidencia de la República y, cuando las elecciones de julio se aproximaban, el líder calladamente ayudó al exitoso Cuauhtémoc Cárdenas, antiguo miembro del PRI”.

The Christian Science Monitor resume uno de los éxitos gubernamentales de la acción punitiva contra el corrupto sindicato: “La reputación de “La Quina” es tan mala que la gente dice: al fin tenemos un verdadero Presidente”.

En México, el diario del gobierno, *El Nacional*, que comienza a ser desempolvado por su nuevo director José Carreño Carlón (antes subdirector de *La Jornada* y director de ideología del PRI), tomó la vanguardia en la ofensiva contra “La Quina” y secuaces, como los llamó, y desde el primer momento habló de la caída del “Imperio criminal, político y económico”. Después se adelantó a las acusaciones, que se harían formales, por la autoría intelectual de “La Quina” en el asesinato de Oscar Torres Pancardo, exlíder del sindicato petrolero. Pero *El Nacional* fue más allá: habló de posibles nexos de los líderes petroleros con el narcotráfico, en nota de primera página del 14 de enero. Allí dice que agentes policíacos mexicanos y estadounidenses se coordinarían para averiguar la procedencia y destino del “arsenal” descubierto a “La Quina”. Intervendrán incluso -decía- expertos de la Agencia para el Combate del Narcotráfico (DEA), pues las armas podrían haber estado destinadas a traficantes de narcóticos.

También adelanta el diario del gobierno que Salvador Barragán Camacho sería acusado de “enriquecimiento inexplicable”. Y, como una forma de insinuar que “La Quina” podría estar involu-

crado en el asesinato del Comunista Manuel Buendía Tellez Girón, en mayo de 1984, dedica tres páginas enteras a reproducir artículos de Buendía en contra de "La Quina" y secuaces. Fue la primera toma de posición de El Nacional frente al hecho, el 11 de enero, que complementó con opiniones editoriales como ésta: "La presentación de los infractores de la ley ante las autoridades competentes obedece, simple y llanamente, al imperativo de castigar los hechos criminosos... No existe ninguna intención ni justificativo para que se presuma castigo político... Durante los últimos 30 años, Hernández Galicia, aplicó sus esfuerzos a la creación de un imperio criminal. Empleó los mismos métodos hamponescos que, en otros países y fechas, fueron puestos en práctica con el mismo fin. Superó, incluso al legendario Alfonso Capone... Finalmente, el napolitano ejerció su hegemonía estrictamente en la región norcentral de los Estados Unidos; Hernández Galicia impuso a sangre y fuego su dominio sobre todo el territorio nacional..."

La tesis del complot y del sabotaje a instalaciones petroleras es manejada también por el diario del gobierno: "La Quina" y sus secuaces habían ya puesto en marcha el plan con el propósito de paralizar y sabotear, en las próximas semanas, las instalaciones de PEMEX en toda la República". La columna política ofrece detalles de "la desestabilización orquestada desde Ciudad Madero" y que culminaría en sabotaje a las instalaciones de Petróleos Mexicanos, a partir de la segunda quincena de enero. Arrancaría en Tamaulipas, se extendería a Veracruz, Tabasco y Campeche. Y posteriormente a Guanajuato y al Distrito Federal. Aquí, en la capital del país, el blanco sería la refinería de Azcapotzalco. La ira popular ante el desorden generalizado pondría a México en una situación de ingobernabilidad... o casi, pues ahí estaría Don Joaquín para defendernos. Y "algún otro compañero de aventura".

A propósito de la supuesta insurrección, Sergio Sarmiento dice a El Financiero que los 25,000 cartuchos que la policía y el ejército sacaron de la casa de "La Quina" con las ametralladoras "Uzi" durarían, en situación de combate, unos 5 minutos. Y para sabotear parecerían ser más efectivos los explosivos.

Para muchos intérpretes de la realidad mexicana, el sindicato era un obstáculo muy serio para la "modernización" política y administrativa que pretende el presidente Salinas, y a continuación de la renovación moral que preconizó su antecesor De la Madrid. *La Opinión* de Los Angeles, California, escribió: "Es probable que Salinas considere que las necesidades de reconversión de PEMEX son incompatibles con la existencia de una poderosa dirigencia sindical, que frecuente-

mente se opone a las decisiones de la empresa, tanto por intereses políticos y económicos, como por razones ideológicas. Así entre un aliado del sistema y las necesidades de su proyecto económico, Salinas escogió el proyecto”.

El columnista político de *El Financiero*, Rodolfo Guzmán, escribió que la audacia del golpe logró “un grado de cohesión sólo equiparable al que conquistó el general Lázaro Cárdenas con la expropiación petrolera”. También opinó que, “toda proporción guardada, lo que ocurre en esta alborada del sexenio recuerda los primeros días del cardenismo, el de Don Lázaro, por supuesto”.

BIBLIOGRAFIA

- GREENWOOD, WILLIAM T.**, Teoría de Decisiones y Sistemas de Información. Introducción a la Toma de Decisiones Administrativas. Editorial Trillas. 6ª. Edición, México, 1980.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO.**, El Proceso Administrativo. Editorial Diana CECSA. México, 1981.
- KOONTZ, HAROLD, Y O'DONELL.**, Curso de Administración Moderna. Editorial Mc.Graw-Hill, México, 1979.
- LEONARD, WILLIAM P.**, Auditoría Administrativa. Editorial Diana. 8va. Impresión. México, 1979.
- OXENFELDT, MILLER Y DICKINSON.**, Un Enfoque Básico para la Toma de Decisiones. Editorial E.C.A.S.A., México, 1981.
- STANLEY, YOUNG.**, La Administración como Proceso de la Toma de Decisiones por los Ejecutivos. Editorial Diana. México, 1981.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal., Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento. Lic. Carlos A. García de León., Editoral PAC, S.A. de C.V., 1995.
- Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada. Editorial Trillas, 1994.
- Quinta Edición Admón., James A. Estoner Redward Freeman.
- Admón. Moderna: Biblioteca Práctica de Negocios, Mc.Graw-Hill (Tomo 1).
- Contrato Colectivo de Trabajo.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Periódico "La Jornada" y Revista "Proceso"
- Biblioteca Balderas
- Trampas en la Toma de Decisiones
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.