



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**“CONTRADICCIONES EN LA ADMINSTRACION DE PEMEX: EL CASO DE LA
TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO (TAR) DE TULA DE ALLENDE,
HIDALGO”**

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCION A.P.)**

PRESENTA:

JOSE CARLOS PIMENTEL DIAZ

ASESOR:

LIC. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA



MEXICO, D.F. DICIEMBRE DEL 2009.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MI ABUELOS Y TUTORES, CRESCENCIANA Y LUIS QUE DESDE EL CIELO ME PROTEGEN E IMPULSARON A CULMINAR CON ESTE PROYECTO DE VIDA, Y DE QUIEN TENGO PRESENTE SIEMPRE SUS CONSEJOS Y PRINCIPIOS DE HONESTIDAD, AMOR Y FE EN SI MISMOS.

A MI MADRE ZITA GUADALUPE, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y CRECER EN MEDIO DE SU EJEMPLO DE LUCHA PERMANENTE Y FORTALEZA PARA ENFRENTAR LAS DIFICULTADES Y MANTENER LA SERENIDAD, ALEGRIA Y AMOR POR SUS HIJOS, EN LOS MOMENTOS DE CRISIS.

A MIS HIJAS DENISSE ALEJANDRA Y JANETH ARACELI, PORQUE SON EL FARO DE AMOR, FORTALEZA, Y COMPRESION QUE ILUMINAN LOS MOMENTOS MAS ACIAGOS DE MI EXISTIR, Y ME DIERON LA FORTALEZA PARA SUPERARME Y TRATAR DE SER SU EJEMPLO Y ORGULLO DE EXISTIR, GENERANDO MI MAYOR COMPROMISO DE VIDA.

A KARLA PAOLA, PORQUE TU LLEGADA A ESTE MUNDO, ES UN RAYO DE LUZ, ESPERANZA Y ALEGRIA QUE ME IMPULSA A SUPERARME PERMANENTEMENTE.

A MARIA ELENA, QUE COMPARTIO, MI FORMACION ACADEMICA, LOS DESVELOS Y VISCICITUDES PARA ALCANZAR ESTE OBJETIVO, DEL CUAL TU ERES PARTICIPE ACTIVA Y PERMANENTE DE MI REALIZACION COMO PROFESIONISTA.

A DIOS QUE ME DIO LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y CON SU BONDAD INFINITA, ME ACOMPAÑA EN TODO MOMENTO, PARA GUIARME HACIA LA SUPERACION PERMANENTE.

I N D I C E

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. CAPÍTULO I: CONFORMACION DE PEMEX COMO EMPRESA PÚBLICA. | |
| 1.1. Antecedentes de la Conformación de PEMEX. | 5 |
| 1.2. Instituciones Normativas de la Conformación de PEMEX. | 11 |
| 1.2.1. Marco Normativo de las Relaciones Laborales. | 18 |
| 1.3. Conformación Estructural de PEMEX. | 21 |
| 1.3.1. Estructura Orgánica | 24 |
| 1.4. Modificaciones Estructurales. | 25 |
| 2. CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA ACTUAL DE PEMEX. | |
| 2.1. Contradicciones en el Proceso de Modernización de la Empresa. | 29 |
| 2.2. Aspectos sobre la Relación Empresa-Sindicato. | 31 |
| 2.3. Insuficiente Personal en Áreas Operativas de PEMEX. | 36 |
| 2.4. Contradicciones sobre la Existencia de Materia de Trabajo. | 36 |
| 2.5. Pérdida de Personal Altamente Capacitado y del Dominio Tecnológico. | 37 |
| 2.6. Instrumentación Operativa: Daños y Riesgos a la Empresa. | 38 |
| 3. CAPÍTULO III: TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO (T.A.R) DE TULA DE ALLENDE, HIDALGO. | |
| 3.1. Descripción General de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R.) de Tula de Allende, Hidalgo. | 40 |
| 3.2. Estructura Organizacional de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R.) de Tula de Allende, Hidalgo. | 41 |
| 3.3. La Base Laboral ante la Iniciativa de Reforma de PEMEX. | 44 |
| 3.4. Postura Sindical ante la Reforma de PEMEX y sus Efectos en la Base Laboral. | 45 |
| 3.5. Conformación de la Ayudantía Administrativa de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (TAR) de Tula de Allende, Hidalgo. | 47 |
| 3.6. Breve Diagnostico de la Ayudantía Administrativa de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (TAR) de Tula de Allende, Hidalgo. | 50 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y EXPERIENCIA PROFESIONAL. | 68 |
| 4.1. Limpieza. | 69 |
| 4.2. Actitud. | 71 |
| 4.3. Puntualidad. | 71 |
| 4.4. Compromiso. | 72 |
| 4.5. Presentación. | 72 |
| 4.6. Lenguaje corporativo. | 73 |
| 4.7. Relación con la Cultura Corporativa u Organizacional. | 73 |
| 4.8. Habilidades Desarrolladas con Base en el Nivel Académico. | 74 |
| 4.9. Relación con la Gente en Términos Verticales y Horizontales. | 76 |
| 4.10. Importancia que Tiene la Administración Pública para el Egresado en la Vida Pública del País. | 77 |
| 4.11. Valores Adquiridos en la Formación Académica que le Permita Observarse como un Agente de Cambio. | 79 |
| 5. CONCLUSIONES. | 81 |
| 6. FUENTES DE INFORMACIÓN. | 87 |

1. CAPÍTULO I: CONFORMACION DE PEMEX COMO EMPRESA PÚBLICA.

1.1. Antecedentes de la Conformación de PEMEX.

En la primera mitad del siglo XIX, la Industria del petróleo en México era prácticamente la misma que durante la época de la dominación española y a partir de 1850 inicia la explotación petrolera destinada al comercio internacional. Fue con la utilización, como iluminante, de la sustancia conocida como kerosina y la creación del quinqué que nació la gran inquietud por la búsqueda de esta extraña sustancia. Don Santiago Ramírez, en su obra "Riqueza Minera de México" relata los primeros indicios de estos sucesos cuando refiere diciendo que "En el año de 1857, un grupo de vecinos de Macuspana Tabasco, descubrieron en una presa un aceite iluminante que brotaba a inmediaciones".

Es el año de 1859 la fecha que se ha considerado como el inicio de la historia comercial del petróleo, ya que entonces en Estados Unidos, específicamente en Pennsylvania y Nueva York, se generó una producción de dos mil barriles ubicándose así como la nación vanguardista de la explotación petrolera.

La importancia que el petróleo iba adquiriendo en los Estados Unidos, fue percibido por Matías Romero, el representante del gobierno de Benito Juárez en Washington, por lo que en el mes de abril de 1865, envió un comunicado al Secretario de Relaciones Exteriores, expresando lo siguiente: "...El aceite sustituirá dentro de poco, al carbón de piedra y a la leña y será el único combustible que llegue a usarse. Esta nueva fuente de inmensa riqueza descubierta en este país, ha hecho pensar a los especuladores con mayor espíritu de empresa que en México debe haber vengeros más ricos que los de Pennsylvania, cuya teoría parece sostenida por la configuración geológica de la república."¹

En 1884 fue promulgado el Código de Minas de los Estados Unidos Mexicanos, durante el gobierno de Manuel González, derogando las Ordenanzas de Minería de 1783 y rompiendo con todo el esquema anterior, ya que en su artículo 10° estipuló que el dueño de la superficie también era de las sustancias que yacieran en el subsuelo, lo que incluía el petróleo, así

¹ Carta de Matías Romero al ciudadano Ministro de Relaciones Exteriores en Chihuahua, Washington, abril 5 de 1865. en Benito Juárez Documentos, discursos y correspondencia, Jorge Tamayo (compilador) Editorial Libros de México, 1974, Vol. IX, p.791.

como su explotación y aprovechamiento sin que fuera necesario que el gobierno mexicano adjudicara especialmente tales facultades. De igual forma en el Segundo Código Minero de la República siguió prevaleciendo este criterio.

Hasta la primera Ley del Petróleo, que se promulgo en 1901, se dieron las primeras señales que marcaban la importancia de la explotación del crudo en los yacimientos mexicanos.

En los inicios del siglo pasado se generaron empresas de capital extranjero que explotaban yacimientos de crudo en nuestro territorio, destacando los estadounidenses y británicos con empresas tan importantes como la Mexican Petroleum Company y la Waters Price, filial de la Standard Oil Norteamericana y su mas fuerte competidora que contaba con el apoyo del gobierno de Porfirio Díaz, la S. Pearson and Son Limited, que posteriormente fue absorbida por la Compañía Inglesa mas representativa en los inicios del siglo: El Águila.²

Durante la década de 1920 a 1930 el Gobierno incipiente post-revolucionario, trato de emitir las disposiciones legales necesarias para la explotación del crudo justo cuando la extracción del tan valioso recurso, por parte de las empresas, obtuvo un éxito inimaginable.

Se lograba ver y comprender la prometedora capacidad productiva de México gracias a sus ricos pozos. La lucha revolucionaria no repercutió en el aumento de la producción, ya que en ese tiempo las regiones petroleras estaban delimitadas y en su mayoría lejanas a los campos de batalla.

Con a caída del Porfiriato y la llegada de Francisco I. Madero a la Presidencia, la Revolución había heredado un gobierno con déficit presupuestario y con la necesidad de obtener más recursos financieros, lo que llevó a considerar que se incrementara la contribución petrolera. En 1912 la Federación estableció un impuesto de veinte centavos por tonelada de petróleo extraído, medida a la que se opusieron tanto las compañías petroleras como el Departamento de Estado de los Estados Unidos, de acuerdo a datos registrados en portal de PEMEX sobre PIB y su relación con la Industria Petrolera.

² Juan Ramón Jiménez, La historia y las conspiraciones del petróleo Mexicano, Voltairenet.org.

Desde entonces, el petróleo se convirtió en la principal fuente de ingresos externos del Gobierno mexicano por tres motivos: la industria no sufrió daños durante la lucha armada, el Puerto de Tampico y la Aduana estuvieron en poder de los Carrancistas desde 1914 y el combustible tuvo gran demanda en la Guerra Mundial.

Carranza reglamentó indirectamente el artículo 27 con tres decretos, como una continuación de la política que se había mantenido previa a la Constitución y se acabó con la exención de impuestos que disfrutaban las compañías, para sostener que todo el petróleo del subsuelo pertenece a la nación, por lo que las compañías antes de iniciar las perforaciones tenían que solicitar permiso, bajo pena de perder sus derechos de propiedad y de que terceras personas denunciaran los fondos. Este decreto no afectaba a los pozos en producción, pero tendía a cambiar los títulos de propiedad obtenidos en el porfiriato por meras concesiones, por lo que las compañías extranjeras se negaron a cumplirlo alegando que era confiscatorio y retroactivo. Carranza ante la amenaza de intervención norteamericana tuvo que ampliar los plazos para los denuncios y a excluir los terrenos con inversiones previas al 1 de mayo de 1917, por lo que las propiedades más valiosas quedaron fuera de la controversia.

Carranza trató de que los hidrocarburos quedaran bajo el dominio del Estado y su política nacionalista culminó con los decretos de 1918. Justificó el artículo 27 al establecer que no había ningún derecho válido que impidiera afectar los intereses especiales en beneficio de los colectivos y jamás abandonó los principios a pesar de las fuertes presiones norteamericanas. Sólo retrocedió lo indispensable para evitar una guerra desigual con el poderoso vecino del norte.³

En 1925, el Ejecutivo acordó iniciar el otorgamiento de concesiones petroleras a particulares. Se publicó ese año una Ley petrolera de acuerdo al artículo Segundo constitucional, el dominio directo de la Nación “es inalienable e imprescriptible”.

³Cfr. Ulloa, Berta, La lucha armada (1911-1920), en: Historia General de México T. II, Vázquez, Josefina Soraida et. Alt. Historia General de México, 2ª. Reimpresión, 2 T. El Colegio de México, México, 1997. Pp. 1175-1176

Esta Ley imponía a las compañías la obligación de obtener la “confirmación de sus concesiones”. Eso no les gustó y protestaron bajando drásticamente la producción, logrando que Calles modificara la Ley a su gusto.

En 1934, el artículo 27 constitucional se modificó para indicar que “Tratándose del petróleo y de los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos, no se expedirán concesiones”. Sin embargo, en la práctica existían concesiones.

Esta nueva política impositiva petrolera que iniciaba contribuyó en gran parte a que comenzaran dificultades entre los gobiernos de México y Estados Unidos, que desembocarían en el proceso de la nacionalización del petróleo.

Con base en la Constitución de 1917 se dotaba al Estado Mexicano de amplias facultades para intervenir en los procesos económicos-sociales de un proyecto de desarrollo capitalista. Motivo por el cual esta intervención tomó cuerpo en la política económica y en la actividad productiva estatal, esta última a cargo de las empresas públicas.⁴ Aspecto que acarreó las protestas del gobierno de los Estados Unidos puesto que argumentaban que los artículos 3, 27, 30 y 130 lesionaban los intereses extranjeros.

Por su parte, las compañías petroleras desarrollaron campañas para desprestigiar la Constitución amenazando con la intervención armada ya que contaban con el respaldo del Secretario de Estado, Robert Lansing, y del embajador, Henry P Fletcher, de los Estados Unidos, además de que trataron de segregar una parte de nuestro territorio y de sobornar a funcionarios mexicanos.

El 16 de agosto de 1935 se constituyó el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana y una de sus primeras acciones fue la redacción de un proyecto de contrato en el que se solicitaba una jornada de 40 horas y el pago del salario completo en caso de enfermedad y que pretendía sustituir los distintos contratos colectivos que regían las relaciones laborales en las compañías petroleras. El 3 de noviembre de 1937 se les exigió la firma del contrato colectivo y el 17 de mayo el Sindicato emplazó a huelga en caso de no

⁴ Guadalupe Huerta Moreno, Empresa Pública, pasado y presente, Edición Internet Gestión y Estrategia.

cumplir tal demanda. En los primeros días de junio el sindicato demandó a las compañías petroleras ante la Junta General de Conciliación y Arbitraje. Dicha huelga finalmente estalló el 31 de mayo y se levantó el 9 de junio.

La lucha de los trabajadores petroleros fue bien vista por el Presidente Lázaro Cárdenas y por la población, a pesar de los problemas causados por la escasez de petróleo.

En el mes de julio, por indicaciones de la Junta General de Conciliación y Arbitraje, se integró una Comisión de expertos para que investigaran la situación financiera de las compañías petroleras, concluyendo que las ganancias obtenidas por éstas permitían fácilmente cubrir las demandas de los trabajadores.

Pero para el 8 de diciembre se realizó otro paro de labores al no tener respuesta de la Junta de Conciliación y Arbitraje. El 18 de diciembre de 1937, la Junta dio el fallo en favor del Sindicato mediante un laudo en el cual se pidió a las compañías el cumplimiento de las peticiones y el pago de 26 millones de pesos en salarios caídos. Las compañías petroleras interpusieron una demanda de amparo el 2 de enero de 1938 ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el cual les fue negado.

Las compañías extranjeras se declararon en plena rebeldía y, en respuesta, la máxima Autoridad Judicial emitió su fallo el 1 de marzo, señalando que el tiempo límite para que las empresas pagaran los 26 millones de pesos era el 7 de marzo.

La política de apoyo a la organización de los obreros y la fundación de Petromex (después PEMEX), seguida por parte del Presidente Lázaro Cárdenas, fueron los antecedentes más cercanos a la expropiación petrolera.

El Presidente Cárdenas tuvo una visión más optimista de la capacidad técnica y comercial del país. El 8 de marzo de 1938 decidió que sí podía y debería expropiar a las empresas petroleras, ya en rebeldía. Consideró que las posibilidades de buen éxito eran muchas. En primer lugar, la base de apoyo al gobierno era mayor que la de sus antecesores. En segundo lugar la situación mundial impedía a Estados Unidos llevar muy lejos sus presiones en aras de la preservación de la solidaridad continental. La expropiación, según Cárdenas, daría a

México “la gran oportunidad de liberarse de la presión política y económica que habían ejercido en el país las empresas petroleras que explotaban, para su provecho, una de nuestras mayores riquezas como es el petróleo, y cuyas empresas han estorbado la realización del programa social señalado en la Constitución Política”.

El 9 de marzo se envió un *memorandum* a todas las representaciones de México en el extranjero notificándoles la posibilidad de la expropiación. A última hora las empresas petroleras accedieron a otorgar el aumento de salarios señalado por las autoridades laborales, pero condicionado a una rebaja en las prestaciones ya que el número de los empleados llamados de confianza, debía ser de una proporción tal que permitiera a las empresas mantener el control en las decisiones clave. La demanda no fue aceptada por Cárdenas y la noche del 18 de marzo de 1938, después de haber tenido una reunión con su Gabinete, el Presidente leyó por la radio un mensaje a la nación anunciando la expropiación de los bienes de las 16 empresas petroleras que se habían negado a acatar el fallo de la Suprema Corte.

A pesar de que “en cuestión de segundos, las reservas petroleras y las instalaciones de las 17 empresas afectadas pasaron a formar parte del patrimonio de los mexicanos, desde el 19 de marzo de 1938 la Administración Cardenista, los trabajadores petroleros y el pueblo en general, tuvieron que afrontar una guerra determinante: la guerra emprendida por los consorcios internacionales para conseguir su retorno y para abolir su nacionalización.”⁵ La lucha se generaba tanto al interior del País, como contra las empresas internacionales que pugnaban ante sus países de origen para que intercedieran por ellas. Sus consecuentes presiones derivaron en el aspecto político, económico y social, porque “después de ordenar la reproducción del Decreto de Expropiación en el Diario Oficial y en los demás periódicos capitalinos que circularían el 19 de marzo, Lázaro Cárdenas se reunió con los miembros del Comité Ejecutivo General del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, con el objeto de formular un plan de acción inmediata que impidiera la suspensión de las actividades productivas de las plantas petroleras”⁶.

⁵ Corona, Gustavo, Lázaro Cárdenas y la Expropiación petrolera, 1975. Pp. 159, 168-169, México, Fondo de Cultura Económica.

⁶ Ibidem. Pp. 159, 168-169.

1.2. Instituciones Normativas de la Conformación de PEMEX.

Como consecuencia de la expropiación petrolera, con la que se revirtieron en favor de la Nación mexicana los activos de la expropiación de su suelo en materia de petróleo que el Gobierno Federal había concesionado a empresas extranjeras, se dio lugar en el año de 1938 a que por Ley del Congreso de la Unión se creara la empresa pública denominada **Petróleos Mexicanos**, aunque fue hasta el año de 1940 con el presidente Lázaro Cárdenas que se reformó el artículo 28 constitucional para declarar la imposibilidad de otorgar concesiones a particulares tratándose del petróleo y demás hidrocarburos, con lo cual se dio la pauta para que se regularizara la participación exclusiva del Estado en esta rama fundamental de la economía mexicana.

Una de las bases teóricas de la necesidad de la intervención estatal en la economía se encuentra en la Teoría Keynesiana. Su argumento básico es que una economía capitalista puede mantenerse en un estado de desequilibrio económico prolongado sin que las fuerzas espontáneas del mercado tiendan a corregirlo. El problema del empleo no depende exclusivamente del nivel de salarios sino de la demanda efectiva. De aquí que se desprenda la necesidad de una intervención del Estado, a través de la política fiscal

La participación del Estado en la economía a través de la actividad empresarial puede tener varios objetivos: en algunos casos se incursionó en la actividad empresarial para lograr cumplir objetivos sociales y el crecimiento económico sostenido; en otros, se pretendió aumentar la tasa de inversión y contribuir a la formación de capital y al proceso de acumulación.

El supuesto refiere que la intervención estatal aumenta la producción y el empleo, para así ampliar el aparato productivo e incentivar el consumo. Pero si la finalidad de tal intervención es la estabilización de la economía de mercado, la producción inducida por el Gobierno no debe ser competitiva. Si las empresas estatales produjeran mercancías y las ofrecieran a la venta, aumentarían las dificultades de sus competidores privados al reducirse la parte del mercado que les correspondía hasta entonces. Las compras del gobierno deben caer fuera

del sistema del mercado, la producción inducida debe ser suplementaria a la producción del mercado. Por lo tanto, el Gobierno debe interesarse principalmente por los bienes y servicios que no tienen lugar en el mercado, o sea, por las obras públicas y los gastos de todo tipo⁷.

Producto de lo anterior se observa con la aparición del Estado de bienestar en Europa y el populismo en América Latina luego de la Segunda Guerra Mundial, por lo que se hizo muy común la estatización o nacionalización de empresas privadas que pasaron a la esfera pública. Hasta mediados de la década de los 70's del siglo XX, hubo en casi todos los países del mundo gran cantidad de empresas públicas en el marco del denominado Estado Empresario. En aquellos países con un sistema económico socialista —y una economía planificada— como lo fue la Unión Soviética y lo es Cuba, el Estado controla la totalidad de la economía o gran parte de ella, por lo que prácticamente cualquier empresa existente es estatal.

Por definición se entiende por empresa pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea esta nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.

En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es tanto el porcentaje de acciones detentado por el sector privado, si no el control efectivo que el Estado tiene sobre el proceso de toma de decisiones en la Empresa. El elemento crucial en la Empresa Pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político. En opinión de J.K. Galbraith, hay muchas y muy características similitudes entre las grandes empresas privadas y las grandes empresas públicas. Unas y otras (y ello es especialmente cierto en los sectores industriales y de servicios públicos) están cada vez más despersonalizadas y cada vez más burocratizadas.

⁷ Paúl Mattick. Marx y Keynes: los límites de la economía mixta. 1a ed. México, Ed. Era, 1975. p. 152.

La gran mayoría de los estados del mundo controlan empresas con diferentes fines, los que pueden ir desde el suministro de bienes y servicios públicos, hasta la incentivación de la producción del país o generación de empleo, por nombrar algunos.

Para Ruiz Massieu, empresa pública es la organización autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante del status de asociado, justamente por que ha hecho tal aportación, o el de responsable o corresponsable de la administración de la empresa. En suma, se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capacidad por razones de interés público, social o general⁸.

Una empresa pública es una organización:

- Cuyo capital es de propiedad de la autoridad gubernamental (sea el gobierno central, las autoridades estatales o locales, u otras empresas públicas) en una proporción variable.
- Que está bajo el control de esas autoridades y que ese control incluye, al menos, el derecho de designar a sus mandos superiores y a formular las decisiones críticas de política.
- Que es establecida para el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, que puede ser multidimensional en carácter.
- Que consecuentemente está ubicada bajo un sistema de responsabilidad pública.
- Que se dedica a actividades de carácter empresarial.
- Que implica las ideas básicas de inversión y de rendimiento o rentabilidad (tanto social como comercial).⁹

⁸ Praxy Fernandes. "The Public Enterprise Concept: A Monograph. Part III: A compendius."Public Enterprise Definitions with comentarios". (Document presented to the Expert Meeting on Concept and Classification of Public Enterprise, Tangiers, Morocco, December 1980). pp.35-36.

⁹ Final Report. Expert Meeting on Concept and Classification of Public Enterprises, Tangiers, Morocco.1980. pp. 48-49.

En este sentido, la empresa pública precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se esperan lograr mediante su actuación, qué contraprestación social va a recibir por atender a esa finalidad y qué indicadores van a ser utilizados por la sociedad para medir los logros que se deben realizar. Por lo que los cuatro objetivos básicos que deben alcanzar las acciones de la empresa pública son:

- Eficiencia económica.
- Rentabilidad
- Efectos sobre la distribución de la renta.
- Efectos macroeconómicos.

Por su parte, la consolidación de las empresas públicas mexicanas se alcanzó en el periodo histórico comprendido entre 1940 y 1970, en que a través de las mismas se buscó hacer eficiente el desarrollo económico nacional y promover el desarrollo industrial integral del país.

No obstante, la etapa de mayor crecimiento en la creación de empresas públicas mexicanas se presentó entre 1970 y 1982. En este periodo la creación de empresas públicas se incrementó para complementar la inversión privada en que dichas empresas se hicieron líderes en muchos de las ramas fundamentales de la actividad económica.

Con el objeto de darle un impulso a la actividad pública en la economía se estableció una política de fomento industrial y de canalización de subsidios públicos. Se presentó también un importante auge petrolero para consolidar el desarrollo, que desafortunadamente hasta la fecha no ha sido aprovechado adecuadamente.

De igual forma todos los gastos de una empresa pública son considerados como gasto público y están sujetos a las autorizaciones y controles en su ejercicio, incluyendo las leyes de adquisiciones y obras públicas, así como el esquema de supervisión correspondiente a dicho gasto es similar que a cualquier dependencia o entidad pública.

Es entonces que derivado de la Constitución de 1917, el Estado Mexicano empieza a intervenir en los procesos económicos-sociales con miras a implantar un proyecto de

desarrollo capitalista a través de políticas económicas en la actividad productiva estatal, dando paso a las empresas públicas.

Se creó un esquema jurídico-normativo que va de la Constitución (arts.,25,26,27 y 28) y la promulgación de leyes específicas (Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 1947 y la Ley de Entidades Paraestatales, entre otras), hasta la elaboración de los planes de carácter sectorial- macroeconómico más acabados (Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982, Plan Global de Desarrollo 1980-1982 y los Planes Nacionales de Desarrollo 1983-1988 y 1989-1994, respectivamente). De esta forma se crearon las bases y los lineamientos jurídicos que sustentarían la intervención directa del Estado en los procesos productivos y distributivos. Al mismo tiempo quedaron definidas las áreas en las cuales la actividad estatal debía ser exclusiva (i, e; petróleo y petroquímica básica) y aquellas en las que era deseable también la participación privada y social (i, e; bienes de capital, productos farmacéuticos, alimenticios y textiles, entre otros)¹⁰.

Durante la Reforma Administrativa llevada a cabo por el Gobierno del presidente López Portillo, se reconoció y dio fundamento constitucional a la denominada Administración Pública Paraestatal, en la que se ubican desde entonces la mayor parte de las empresas públicas mexicanas, entre ellas PEMEX, cualquiera que sea la naturaleza jurídica que adopten.

En la Reforma constitucional de diciembre de 1982, se facultó al Estado para crear los organismos y empresas que se requirieran para el manejo de esas áreas estratégicas, que implícitamente se conviertan en exclusivas para el Gobierno Federal y excluyentes para cualquier otro sector de la economía mexicana. Para mayo de 1986 se emite por parte del Ejecutivo Federal el Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, mismo que fue concretado hasta enero de 1990.

Específicamente en materia petrolera, el 8 de agosto de 1940 se crea “Petróleos Mexicanos” y hasta 1958 se promulga la nueva Ley Reglamentaria en el ramo del petróleo.

¹⁰ Huerta Moreno, Guadalupe, Empresa Pública, pasado y presente, Edición Internet Gestión y Estrategia.

En 1959 se expide el Reglamento de esta Ley en donde se indicaba que “Corresponde a la Nación por conducto de PEMEX la producción de las materia primas industriales básicas. En materia de la petroquímica, no podrán tener participación de ninguna especie los particulares”.

En 1965 se crea el Instituto Mexicano del Petróleo como organización orientada al apoyo científico y tecnológico de la industria petrolera mexicana.

En 1995 se modificó la Ley en el Ramo del Petróleo para que fuera privatizada la petroquímica y luego el gas natural.

Respecto al régimen fiscal de la empresa petrolera, PEMEX, por ser la empresa operadora, se asume como la entidad constitucionalmente facultada para generar la denominada “renta petrolera”, cuya propiedad es de todos los mexicanos y se transfiere al Estado Mexicano a través de impuestos, derechos y aprovechamientos. Esta renta petrolera se traduce en gasto público.

En este sentido la última modificación a su régimen fiscal se llevo a cabo en septiembre de 2007 con la finalidad de proveer un mayor financiamiento a PEMEX, contemplándose los siguientes cambios:

- Se reduce la tasa del Derecho Ordinario sobre Hidrocarburos (DOH) de 79% a 71.5%
- Se incrementa el porcentaje del DOH que forma de la Recaudación Federal Participable (RFP) de 76.6 al 85.31%
- Se modifica el factor aplicable al DOH que se destina a los municipios al pasar de 0.0133 a 0.0148
- Desaparece el derecho adicional que se pagaba como consecuencia de reducciones en la plataforma de producción de petróleo

- Se incluyen en el cuerpo de la Ley los límites máximos de deducción permitidos para el DOH (6.5 dólares para petróleo y 2.7 dólares para gas)
- Incrementa la tasa aplicable al Derecho para el Fondo de Investigación Científica y Tecnológica de 0.05 al 0.65 %
- Promueve la creación del derecho único que grava al 20% la producción de los pozos abandonados o en proceso de abandono.

Hoy en día se encuentra en procesos la reforma del régimen fiscal de PEMEX. Dicha reforma toca cuestiones sustanciales de la empresa y de la identificación nacionalista de los mexicanos.

Sin embargo existen múltiples evidencias y experiencias internacionales, que cuando la intención gubernamental ha sido alcanzar la eficiencia, la eficacia, la productividad y no resolver solamente problemas políticos coyunturales, la empresa publica ha sido un instrumento eficiente para manejar recursos públicos y coadyuvar al desarrollo nacional con mayor justicia social.

Por su parte, con el presidente Miguel de la Madrid se inicia el proceso neoconservador del manejo económico del país, que persiste hasta la actualidad con el presidente Felipe Calderón, donde PEMEX ha sido el principal pilar económico de los gobiernos al aportar al fisco alrededor de dos terceras partes de sus ingresos totales. Para la Secretaría de Hacienda éste hecho le ha representado un puntal para la canalización de recursos públicos a las entidades federales, estatales y municipales. Pero al mantener a PEMEX bajo un estricto control presupuestal con el paso del tiempo ha logrado debilitarlo, a tal grado que el argumento de privatizarlo es, para esa corriente neoconservadora, una posibilidad de salvación y saneamiento”¹¹.

¹¹ Gustavo Rodríguez Elizarraras, enfoque, Reforma 13 abril de 2008.

1.2.1. Marco Normativo de las Relaciones Laborales.

Si bien desde la Constitución de 1917 se considero la materia petrolera como de competencia federal, por lo que hace a sus aspectos laborales, ello también obedece al hecho de que, desde su creación, se otorgó a PEMEX el carácter de Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal. Quedó comprendida en dos incisos de la fracción XXXI del Artículo 123 constitucional: en el inciso a), numerales 8 y 9, que se refieren a hidrocarburos y petroquímica, y en el inciso b), numeral 1, relativo a las empresas que son administradas en forma directa o descentralizadas por el Gobierno Federal.

Con motivo de la expedición de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en 1992, la empresa adecuó su estructura al Programa de Modernización del Sector Energético 1990-1994 para acelerar la tarea de su transformación a fin de hacer frente a los crecientes requerimientos del mercado nacional y a los riesgos de la competencia internacional.

La modernización, como es conocida, consistió, entre otros aspectos relevantes, en incrementar la eficacia y la eficiencia de la industria petrolera, entendiendo el supuesto principio de hacer más con menos y con oportunidad. Este paso se tradujo en la creación de cuatro empresas subsidiarias:

- PEMEX Exploración y Producción.
- PEMEX Refinación.
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica.
- PEMEX Petroquímica.

La conducción central de la industria corresponde a Petróleos Mexicanos para asegurar su integridad y unidad de acción, así como el mando estratégico. Las empresas subsidiarias creadas bajo la modalidad de organismos descentralizados de Petróleos Mexicanos, con personalidad jurídica y patrimonios propios, son las encargadas de asumir de manera

autónoma y responsable cada una de las diversas actividades que abarca la cadena industrial petrolera. Todo ello es lo que se conoce como la “Industria Petrolera Integrada”.

Respecto a los trabajadores de la paraestatal, éstos fueron asignados a cada una de las empresas subsidiarias, las que a través de sus áreas de personal y jurídicas asumen directamente las responsabilidades de las relaciones obreros-patronales.

A partir de 1992 la reestructuración de la industria petrolera produce una consecuencia jurídica laboral que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, corresponde a la figura de la sustitución patronal. Al asignarse a cada empresa subsidiaria los recursos propios que integran su patrimonio, quedó comprendido el personal de acuerdo con los artículos transitorios sexto y séptimo de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos que a la letra dicen:

“**Sexto.** Los bienes inmuebles, el personal, los recursos presupuestales, financieros, y materiales, incluidos mobiliarios, vehículos, instrumentos, aparatos, maquinarias, archivos y en general el equipo e instalaciones cuya administración y manejo tienen encargados Petróleos Mexicanos, previo acuerdo de su Consejo de Administración, se transferirán a dichas entidades subsidiarias para construir su patrimonio y cumplir con su objeto en los términos de esta Ley. Dicha transferencia se llevara a cabo conforme a las disposiciones legales aplicables, en un lapso no mayor de un año a partir de la vigencia de esta Ley .Las transferencias de bienes inmuebles no implicaran cambio de destino”.

“**Séptimo.** Al asumir la realización de los objetos que esta Ley les asigna a los organismos descentralizados que se crean se subrogaran en los derechos y obligaciones de Petróleos Mexicanos que les corresponden; por consiguiente, competarán a los propios organismos las pretensiones, acciones, excepciones, defensas y recursos legales de cualquier naturaleza, deducidos en los juicios o procedimientos en los cuales Petróleo Mexicanos, tenga interés jurídico en la fecha de la transferencia de los asuntos.”

Sin embargo no se formalizó en documento alguno la sustitución legal del Patrón, que opera de hecho y de derecho. Es así que la relación laboral en Pemex y sus organismos subsidiarios no se da en el contexto común de las demás empresas, pues la intervención en

la conducción central y la dirección estratégica de la organización sindical, como integrante del Consejo de Administración, garantiza los intereses obreros.

En éste sentido el Sindicato Petrolero ejerce su representación a través de secciones sindicales, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, con sus propios comités y delegaciones en los centros de trabajo, mediante los cuales se establecen los acuerdos de las relaciones colectivas de trabajo. Es, por tanto, el Comité Ejecutivo General quien encabeza las acciones colectivas que se derivan del pacto laboral y de la Ley en la materia, con la participación de sus representantes seccionales.

El Contrato Colectivo de Trabajo es único y surte efectos en Petróleo Mexicanos y sus organismos subsidiarios, pues de acuerdo con su Ley Orgánica la representación de toda la industria recae en el Director General, según el artículo 13, específicamente el de convenir con el Sindicato el Contrato Colectivo de Trabajo, por así estar pactado en el encabezado del mismo.

El Contrato Colectivo de Trabajo es el producto de diversas etapas de las relaciones laborales, así como de las peticiones de los trabajadores petroleros. Su clausulado ha evolucionado por virtud de la dinámica sindical, la comprensión patronal y las condicionantes políticas y sociales que le dieron origen, pues de primera instancia las exigencias laborales son de origen reivindicatorio y, posteriormente, se utilizaron como un instrumento equilibrado de los factores de producción.

Para ello es preciso señalar que el primer contrato colectivo celebrado en 1942 constaba de 286 cláusulas y un convenio específico acerca de la planta C-1 que se refería a medidas de protección y seguridad en la producción de tetra etilo de plomo, destacándose que siempre contemplado las prestaciones de servicio médico, jornadas de trabajo en promedio de 44 horas y créditos a la adquisición de vivienda, pero sobre todo prestaciones por encima del promedio laboral nacional.

Desde 1942 el Contrato Colectivo de Trabajo se renueva cada dos años entre Empresa y el Sindicato. Dicho Contrato establece las condiciones generales y especiales bajo las que se realiza el trabajo en PEMEX. Aborda temas como horarios de trabajo, salarios, beneficios,

escalafones, condiciones generales de trabajo, entre otros. Todos los empleados sindicalizados están sujetos a éste, mientras que los trabajadores no sindicalizados se rigen por el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de PEMEX y Subsidiarias.

Cabe mencionar que para garantizar una comunicación permanente con los trabajadores y proteger sus derechos existen 10 Comisiones Mixtas a nivel nacional, integradas por igual número de representantes sindicales y de la empresa: Comisión de Escalafones y Ascensos, Comisión de Tabuladores, Comisión de Reacomodo, Comisión de Capacitación, Comisión de Seguridad e Higiene Industrial, Comisión Central de los Servicios Médicos, Comisión de Calidad-Productividad, Comisión Cultural y de Deportes, Comisión Cláusula 3 y Comisión Cláusula 34. Asimismo, en cada revisión salarial y contractual operan la Comisión Revisora del Salario y Comisión de Contratación. En dichas comisiones, el elemento esencial es la negociación.

1.3. Conformación Estructural de PEMEX.

Para 1937 “el 40 por ciento de los ingresos por exportaciones seguían proviniendo de la venta del hidrocarburo y su condición de simple productor de esa materia prima, quedaba patentizada en la circunstancia de que la mayor parte de las instalaciones petroleras habían sido estructuradas y ubicadas geográficamente para satisfacer al mercado mundial. En éste ultimo sentido cabe señalar que del total de barriles de crudo producidos en 1937, tan solo el 34 por ciento de los mismos fue consumido en la República Mexicana y las diferencias tecnológicas vinculadas a la nacionalidad de cada empresa, duplicaban funciones y dificultaban la integración de todas las unidades construidas en un solo sistema industrial: el 97.6 por ciento de los aproximadamente 5,008.9 kilómetros de ductos tendidos hasta 1938, comunicaban los pozos con los centros de almacenamiento y con los puertos de embarque localizados en los litorales del Golfo de México; cinco de las seis refinerías se encontraban emplazadas en los límites de Tampico y el Istmo de Tehuantepec; exclusivamente una abastecía al D.F. en Atzacapotzalco y, el Estado de Nuevo León tenía que satisfacer su demanda energética con combustibles importados de Norteamérica”¹².

¹² Manterola, op. cit. p.16, Emilio Mújica Montoya, “La estructura de la industria petrolera” op. cit. p.31, 35.

Lo que México obtuvo con la nacionalización fue una industria reducida a nivel de escombros. A ésta realidad se sumo la partida de los técnicos extranjeros y los dueños de las compañías no titubearon en afirmar que los “monos” mexicanos no sabrían echar andar las instalaciones y que en poco tiempo se las devolverían¹³.

El problema más importante que tuvieron que enfrentar los trabajadores “fue el de garantizar el suministro de derivados del petróleo en toda la república, para lo cual se crearon brigadas de vigilancia que impidieran la perpetración de accidentes sospechosos en los oleoductos. Se negocio el apoyo de los ferrocarrileros para aprovechar al máximo los 1061 carros tanque que no habían sido trasladados por las compañías a los Estados Unidos, se restauraron apresuradamente las chalanas y lanchones para poder surtir a la Península de Yucatán y a varios puntos del litoral del Pacífico. El sistema de abasto fue centralizado en 60 agencias, hoy conocidas como Terminales de Almacenamiento, que atendían aproximadamente a 180 distribuidoras y se llevo a cabo una minuciosa revisión de la refinerías que estaban operando, a fin de integrarlas a las necesidades inmediatas que imponía la demanda”¹⁴.

El negro panorama que planteo este ultimo chequeo “puso en claro que de las seis refinerías existentes, tan solo la de Atzacapotzalco, la de Árbol Grande y la de Bella Vista, contaban con plantas en relativo buen estado y las de Ciudad Madero, Minatitlan y Mata Redonda habían llegado a su limite normal de vida.”¹⁵

Tomando en cuenta las condiciones de cada una de las refinerías, “se acordó el establecimiento de tres núcleos de producción, Atzacapotzalco, Minatitlán y Tampico, cuyo objetivo seria el de suministrar derivados del petróleo a las siguientes plazas: Centro, Sureste y Occidente-Norte de la República, respectivamente.”¹⁶

Esta red de aprovisionamiento persistió sin modificaciones hasta 1946 y “constituyó una aportación fundamental al proceso de fusión y reorientación de la industria petrolera a las

¹³ Fernando Benítez, Lázaro Cárdenas y la Revolución Mexicana, México, Fondo de Cultura Económica, 1980, vol.3 p.128.

¹⁴ A.G.N. Fondo Lázaro Cárdenas, 711/231, Urgencia del Proyecto de la Refinería de Ciudad Madero, México 1947, El Nacional 23 de Marzo de 1938.

¹⁵ A.G.N., Fondo Lázaro Cárdenas, 711/231, Rodríguez, op. cit. p. 127.

¹⁶ Urgencia del Proyecto ..., op. cit. f. 8-11

necesidades del mercado nacional. No obstante su aplicación inmediata dependió en gran medida del ingenio y la osadía de algunos trabajadores, puesto que solo con esas capacidades fue posible mantener en funcionamiento las ruinosas instalaciones, así como sortear los obstáculos que se le impusieron a México para que vendieran su carburante o para que adquiriera piezas y refacciones en el extranjero.”¹⁷

El empeño y entusiasmo que demostraron los trabajadores para lograr que la industria petrolera sorteara todos los escollos, hizo suponer por un momento que a ellos se les encomendaría su administración. Tal deducción no resultaba del todo descabellada ya que se tomaba en cuenta que el Cardenismo había favorecido la transformación de varias empresas pertenecientes al capital privado en cooperativas y que el Consejo Administrativo del Petróleo, además de contar con una importante representación sindical, había demostrado su eficiencia en los Consejos Locales de Administración, además de que el 23 de abril de 1938 había sido rubricada la Ley que instituyó la administración obrera en los ferrocarriles Nacionales de México”¹⁸.

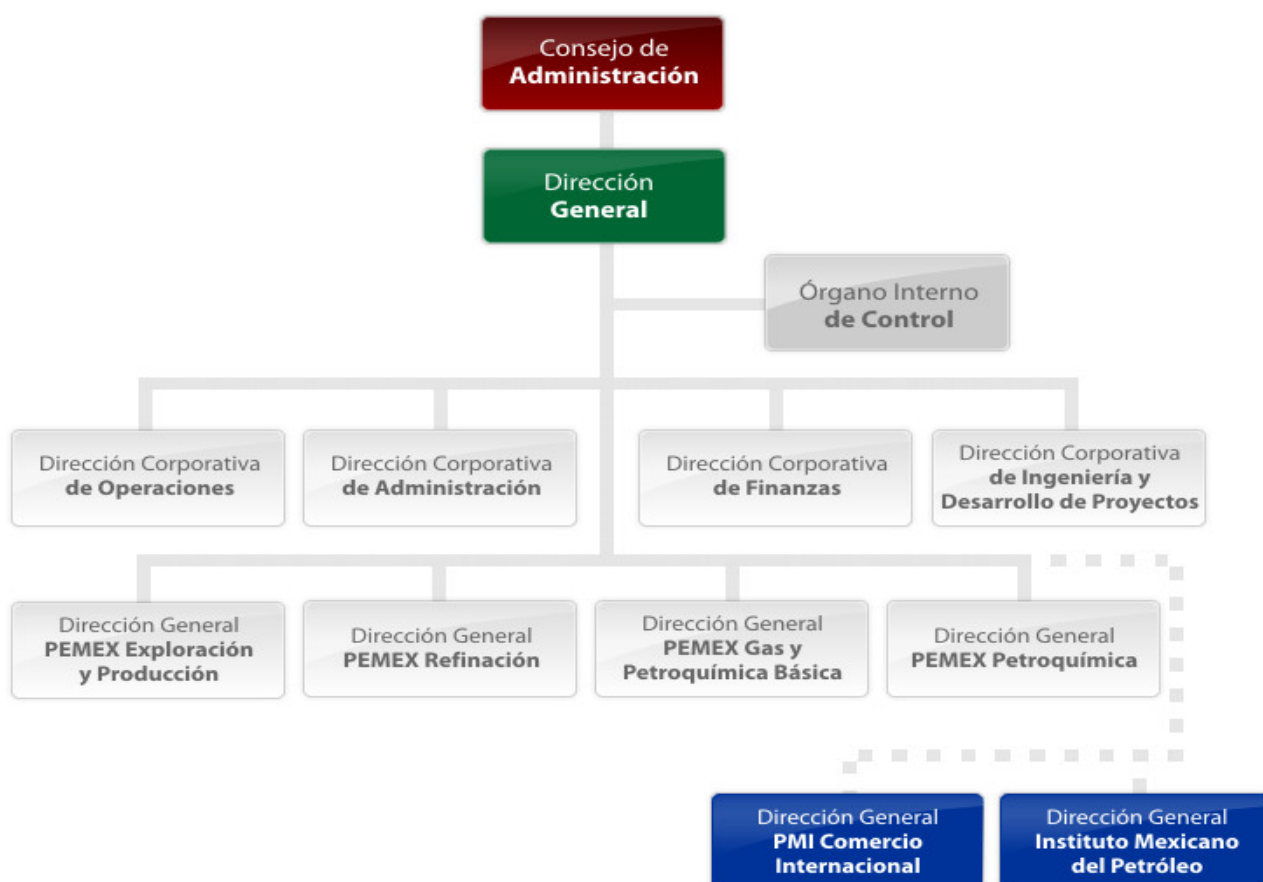
Como ya se menciona, Petróleos Mexicanos se creó el 7 de junio de 1938 mediante decreto del Congreso de la Unión por el cual se nacionalizaron todas las compañías extranjeras que entonces operaban en México. Actualmente está constituido por un organismo corporativo denominado Petróleos Mexicanos y cuatro subsidiarios: 1) PEMEX-Exploración y Producción; 2) PEMEX-Refinación; 3) PEMEX-Gas y Petroquímica Básica y 4) PEMEX-Petroquímica, que tienen la naturaleza jurídica de organismos públicos descentralizados, creados por la misma Ley Orgánica en el año de 1992 y la cual reestructuró al organismo original. Las cinco dependencias cuentan con una importante cantidad de compañías subsidiarias que tienen el carácter de empresas de participación estatal mayoritaria, constituidas en su mayoría de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, aunque algunas están constituidas en el extranjero y son administradas como compañías privadas de acuerdo a las leyes de sus respectivas jurisdicciones.

¹⁷ Rodríguez, op. cit. p.128-129

¹⁸ Anatoli Shulgovski, México en la encrucijada de su historia, México, Ediciones de Cultura Popular, 1977, p. 309-311, Diario Oficial, 9 de abril de 1940.

Los cinco organismos descentralizados se encargan, por mandato constitucional y legal, de desarrollar las actividades estratégicas correspondientes a la explotación petrolera de acuerdo con las siguientes actividades: I. Exploración y explotación del petróleo y gas natural, su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización; II.-Procesos industriales de la refinación, elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, almacenamiento transporte, distribución y comercialización de los productos integrados mencionados; III.- Procesamiento del gas natural, líquidos de gas natural integrados y derivados, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; y IV.-Procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

1.3.1. Estructura Orgánica



1.4. Modificaciones Estructurales.

El proceso de reestructuración corporativa de Petróleos Mexicanos responde fundamentalmente a iniciativas estratégicas planteadas en el Plan de Negocios. En este sentido se creó la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos, con el propósito de otorgar apoyo especializado a los organismos subsidiarios que permita alcanzar mejores condiciones en calidad, oportunidad y costos en la ejecución de los proyectos prioritarios de la industria petrolera, observando las más altas normas en materia de seguridad y protección ambiental.

Para asegurar la continuidad de los proyectos en proceso a cargo de los organismos subsidiarios, se diseñó un mecanismo de transferencia cuya formalización se realizó a partir de 2002 mediante la celebración de convenios que reglamentan esta actividad y la

suscripción de contratos específicos, para la transferencia de las responsabilidades inherentes al desarrollo de los proyectos.

Con respecto a la relación laboral se desarrolló una estrategia conjunta para la revisión contractual 2003-2005, la cual estaría vigente del 1 de agosto de 2003 al 31 de julio de 2005. Con base en ello, se definió el Plan de Relaciones Laborales y se plantearon cinco líneas generales de acción: 1) Administración de Relaciones Laborales; 2) Relación entre Petróleos Mexicanos y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana; 3) Revisión salarial 2004; 4) Revisión contractual 2005-2007; 5) Proyecto PEMEX (Hoy-Futuro).

En el lapso 2001-2003 se llevó a cabo la concertación y aplicación de acuerdos y convenios administrativo-sindicales de reestructuración y modificaciones a la plantilla laboral, tanto del régimen de confianza como del sindicalizado. Durante el 2002 se aplicaron las estructuras organizacionales y ocupacionales que derivaron de la reestructuración del Corporativo y autorizada por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, considerándose la creación de nuevas Direcciones Corporativas.

Para formalizar la reestructuración del corporativo se efectuaron diversos dictámenes y el registro de la estructura básica ante las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública. En 2003 se efectuó la transferencia de las Unidades Jurídicas de los Organismos Subsidiarios a la Oficina del Abogado General, así como la reorganización de la propia Oficina del Abogado General.

Por otra parte, se formalizó la estructura definitiva de la Dirección Corporativa de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos.

Durante el periodo 2002-2003 Pemex Refinación llevó a cabo una actualización de su estructura orgánica. Para esto se efectuó el análisis respectivo y se emitió el dictamen técnico.

En 2003 Pemex Exploración y Producción presentó la reorganización integral de su estructura básica con el correspondiente análisis técnico y la emisión de dictamen de viabilidad, quedando registrado ante las instancias Gubernamentales.

En el caso de Pemex Gas y Petroquímica Básica, en 2003 presentaron cambios en algunas unidades administrativas.

Por su parte, con el objeto de alinear la función de recursos humanos a la estrategia del Plan de Negocios de la empresa se llevó a cabo la definición de la Visión 2006. El propósito era detectar las áreas de oportunidad estratégica y responder a las necesidades de una Empresa líder en esta materia. Para su funcionamiento se creó un mecanismo de coordinación para el despliegue de estas acciones, integrada por la Comisión Asesora de Recursos Humanos, con representantes de los organismos subsidiarios y las áreas del Corporativo, quienes trabajan a través de metas anuales en proyectos de impacto institucional.

También se desarrolló el modelo conceptual de competencias de Petróleos Mexicanos para orientar el desarrollo de los recursos humanos, contemplándose rubros de selección, aprendizaje, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y retiro. Estas experiencias derivadas del modelo se han compartido en diversos foros, internos y externos. A su vez se editó y difundió el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

De octubre de 2002 a diciembre de 2003 se rediseñó el modelo conceptual de recursos humanos: del macroproceso y subprocesos de desarrollo organizacional, administración y desarrollo de personal, planeación, remuneraciones, relaciones laborales, salud ocupacional y de evaluación y control. Se tiene un importante avance en la etapa de realización para soportar el proceso homologado de recursos humanos con la funcionalidad estándar de HR SAP/R3, para contar con una solución única en Petróleos Mexicanos.

En virtud de que los organismos subsidiarios y el corporativo cuentan con diversas aplicaciones informáticas en materia de recursos humanos, se tomó la decisión de crear los Servicios de Información Operativa (SIO), cuyos objetivos principales son integrar y estandarizar la información institucional, tener una fuente de información única institucional y realizar la captura de la información en línea.

La “reestructuración” que con reforma o sin reforma ya está en marcha, contempla el despido de 32,000 empleados no sindicalizados para concesionar sus labores a compañías privadas.

Así también, trabajadores de planta sindicalizados transferidos a ser de confianza lo cual representaría una reducción de las plazas del sindicato; se planea modificar el régimen de jubilaciones y pensiones, cancelar las vacantes y el pago por tiempo extra, entre otras cosas.

Dicha “Reestructuración” ha mostrado, por desgracia, un incremento de las muertes obreras a consecuencia de las deplorables condiciones de trabajo que imponen las empresas contratistas, como lo demostró el “accidente” en la Sonda de Campeche donde murieron 18 trabajadores.

2. CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA ACTUAL DE PEMEX.

De acuerdo con su desarrollo histórico, productividad e importante presencia en las Finanzas Públicas del Estado mexicano, PEMEX está planteado como la empresa de todos los mexicanos y, sin duda, en la formalidad se podría decir que así es. Por su importancia estratégica, su peso fiscal, su valor económico y su capacidad exportadora, PEMEX es la entidad económica que mayor ingreso produce para el Erario del País.

Sin embargo, también es una entidad pública que se ve influida por todos los signos que afectan a las corporaciones de esta naturaleza. Por tratarse de un monopolio de explotación estatal no es ajeno al debate del escrutinio público de diversos sectores de la sociedad, actores políticos y económicos. Así mismo, la realidad de PEMEX no deja de ser factor para que alrededor de su organización y actividad se generen fenómenos como la pugna entre grupos de interés (internos y externos), factores políticos, presión de medios, inestabilidad económica, entre otros.

Por tal motivo PEMEX es un caso interesante en donde se conjugan la dimensión empresarial y la dimensión pública bajo la concepción del interés general, lo que representa un tema sui generis de entidad gubernamental. Por ello sus procesos internos, de toma de decisiones, productivos y administrativos adquieren un tono de intensidad y, a veces, de contradicciones muy marcados.

2.1. Contradicciones en el Proceso de Modernización de la Empresa.

Podría decir que con base en mi experiencia laboral de más de veinte años como trabajador de PEMEX, he observado que la Empresa no es inmune a los problemas que una organización pública de sus dimensiones, con un alto sentido burocrático, puede desarrollar a su interior. Estos se encuentran identificados desde una perspectiva política, ante la toma de decisiones, hasta aspectos funcionales en la cotidianeidad de la operatividad del personal de la Empresa. Es decir, a lo largo de su reciente historia se han creado una serie de usos y costumbres al interior de la organización que repercuten en la productividad, calidad y eficiencia como empresa pública. Algunos de estos vicios han tratado de ser combatidos en los últimos años a través de una serie de reformas por parte del Ejecutivo Federal, teniendo

por objetivo la modernización de PEMEX para hacerla una empresa vanguardista, aumentar la renta petrolera, así como su utilidad pública y colocarla a la altura de las empresas petroleras más importantes del orbe mundial.

Dichas reformas van desde la división de PEMEX en un organismo corporativo denominado Petróleos Mexicanos y cuatro organismos subsidiarios (PEMEX-Exploración y Producción; PEMEX-Refinación; PEMEX-Gas y Petroquímica Básica y PEMEX-Petroquímica), pasando por el establecimiento de políticas de austeridad y eficiencia presupuestal, hasta la restructuración de su planta laboral, promoción de procesos de retiro voluntarios, jubilaciones anticipadas, despidos, reubicación, desconcentración de su personal en diversos estados de la República y revisiones y modificaciones del Contrato Colectivo de Trabajo, por nombrar sólo algunas.

Pero es en los rubros de administración de personal y recursos financieros, donde se encuentra el mayor número de dificultades y contrasentidos que afectan la funcionalidad de la Empresa.

Como Ayudante Administrativo de la Terminal de Almacenamiento y Reparto, ubicada en Tula de Allende, Hidalgo; es mi responsabilidad el manejo de los procesos de administración de recursos humanos y financieros de la Planta. En éstos procesos se pueden observar “**contradicciones administrativas**” que van en dirección opuesta a toda lógica de modernización o racionalidad económica y en contra de la normatividad laboral. Ejemplo de ello son las políticas de ahorro que se han tomado al interior de la Empresa con el argumento de que la reducción de plazas obedece a medidas de austeridad y eficiencia para enfrentar la crisis mundial, la disminución de exportaciones y la caída de los precios del petróleo. Pero el argumento se vuelve insostenible, cuando en la práctica la Administración Central está contratando, para conformar sus estructuras en las nuevas Direcciones Corporativas o para sustituir personal administrativo en los Organismos Subsidiarios y en los Proyectos Estratégicos, a ejecutivos de compañías privadas sin trayectoria y sin conocimientos de la Industria Petrolera. Cabe hacer mención que dichas contrataciones responden a prácticas de nepotismo político de altos funcionarios de PEMEX y del Gobierno Federal.

Lo anterior, puede significar que en la aplicación de reformas estructurales o proyectos estratégicos para la modernización de PEMEX los actuales directivos desconocen la naturaleza de la organización petrolera o no tienen compromiso con la misma, al no cumplir con cabalidad los proyectos en marcha. Motivo por el cual se repiten patrones y vicios que no coadyuvan en el desarrollo, productividad y modernización de la Empresa, sólo mantienen tendencias administrativas inviables, poco transparentes y carentes de una lógica ético-profesional, ya que no se busca enfrentar la problemática real de la industria petrolera.

2.2. Aspectos sobre la Relación Empresa-Sindicato.

Convertido desde hace algunos años en un obstáculo para el proceso de modernización del sector energético, el Sindicato Petrolero se resiste al cambio, persiste en prácticas poco transparentes y de corrupción de sus principales dirigentes. Además, el monto de los recursos públicos destinados al Sindicato es cada vez mayor sin que esté obligado a dar cuentas claras del destino de los dineros.

Atrincherado en sus cúpulas gremiales, en el gran número de trabajadores que aglutina, en las posiciones políticas que detentan los líderes, el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), nunca ha estado dispuesto a perder uno sólo de sus privilegios. En cambio, utiliza su gran peso político para que el status de sus trabajadores permanezca igual que hace más de 60 años cuando surgió por primera vez a luz pública.

Hoy la nómina de Petróleos Mexicanos (PEMEX) es tan abultada que alcanza los 13 mil millones de dólares anuales, recursos que se distribuyen entre sueldos, salarios, prestaciones, gastos de previsión social, pensiones y jubilaciones de aproximadamente 356 mil 993 trabajadores, incluidos los empleados de confianza toda vez que cualquier beneficio obtenido en revisión salarial y de contrato colectivo también se les otorga. En este momento cada trabajador o empleado del sector energético le cuesta al Erario Público en promedio 36 mil 415 dólares anuales, 16 veces más de lo que obtiene un trabajador que percibe salario mínimo, según se desprende de los Presupuestos Programáticos 2007 de esta paraestatal. Desde 2004 el Gobierno Federal ha pretendido iniciar un proceso que denominó "Modernización de las Relaciones Laborales de Empresas Paraestatales y sus Respective Sindicatos", sin resultado alguno hasta la fecha, según datos del portal de acceso PEMEX INTRANET

El proceso de reestructura, que incluso se ha puesto a consideración de los principales dirigentes de esa cúpula sindical, va desde el recorte de personal (tomando en consideración que en el Sector Energético el exceso de empleados es calculado en casi 45 mil trabajadores), hasta cambios en la forma de contratación del nuevo personal o, en su caso, ofrecer incentivos económicos a trabajadores en la medida que eleven su productividad o, en consecuencia, sobre las ganancias de las empresas en las que prestan sus servicios. Pero ni uno ni otro ofrecimiento han sido bien recibidos por los actuales dirigentes quienes a puerta cerrada expresan sus puntos de vista, con negociaciones de poca transparencia y a espaldas de sus propios agremiados.

Mientras que el tiempo transcurre el problema adquiere, en términos de costos para los mexicanos, dimensiones que hasta hace apenas unos cuantos años resultaban impensables. Sólo se han considerando dos aspectos: el abultado pasivo laboral, que se refiere concretamente al compromiso financiero presente y futuro de las empresas para pagar a trabajadores que alcanzan la edad del retiro, pensiones y jubilaciones, así como los jugosos contratos colectivos que contrastan significativamente con las condiciones laborales de millones de nacionales que no tienen el privilegio de laborar en PEMEX.

Entre enero de 2000 y diciembre del 2006, según estados financieros consolidados y auditados por despachos independientes, poco más de 12 mil trabajadores de PEMEX, entre sindicalizados y de confianza, alcanzaron la edad promedio de retiro (55 años).

Convertida en una verdadera carga, el monto de recursos necesarios para garantizarles pensiones y prestaciones actuales y futuras a estos jubilados, así como a 125 mil 535 trabajadores en activo, llega ya casi a los 35.8 Mil millones de dólares. Dinero que PEMEX no tiene, ni siquiera para fondear el pago anual que genera esta prestación.

Actualmente y sin recursos para fondear y garantizar el pago futuro de las obligaciones laborales del retiro, el número de trabajadores jubilados en el sector energético supera las 116 mil personas: 67 mil corresponden a PEMEX, según se desprende de los Informes de Rendición de Cuentas 2001-2006 de esta empresa.

Estimaciones de la propia dependencia, advierten que poco más de tres mil 641 personas, en promedio anual, se van a jubilar en los próximos años.

De acuerdo con el auditor superior de la federación, Arturo González de Aragón, el pasivo laboral es un costo fiscal que sigue creciendo sistemáticamente por varias razones: por incrementos en salarios y prestaciones; por el reconocimiento de un año más de servicios; por el crecimiento poblacional; por jubilaciones anticipadas; por el otorgamiento de plantas con reconocimiento de antigüedad al personal transitorio; por el tiempo laborado contra el tiempo de pago de beneficios y porque el costo financiero de las obligaciones laborales no está fondeado.

En el Informe de Resultados de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2002, la Auditoría Superior de la Federación le dedicó un capítulo completo a este problema que hoy se ha convertido en un "barril sin fondo". En ese año, el organismo calculó que un trabajador de PEMEX, incluidos los activos y jubilados, representaba una deuda promedio de 533 mil pesos.

En diciembre del 2006, de acuerdo con los estados financieros de esta dependencia y las valuaciones actuariales, ese mismo trabajador le costó a PEMEX dos millones 129 mil pesos.

El otro lastre asociado a la empresa paraestatal del sector energético es el oneroso Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) que rige la relación laboral Empresa-Sindicato.

Antes de dejar el cargo como Director General de PEMEX, Luís Ramírez Corzo anunció a legisladores que:

“... la empresa tendrá que cerrar 16 plantas del sector petroquímico en el 2007 y tres mil 200 trabajadores petroleros podrían quedarse sin empleo. Les informo que empresa y sindicato negocian la posible reubicación de esas plazas para evitar el despido masivo, ya que las unidades que serán desincorporadas se encuentran fuera de operación o vinculadas a cadenas no rentables, como es el caso de las petroquímicas Camargo, Independencia, Tula –algunas de sus unidades– o Escolin. Se cuenta con un proyecto concreto sobre el rubro de pasivo laboral...”, precisó.

Por eso el ofrecimiento de la Dirección General de PEMEX es modernizar la relación laboral con sus trabajadores y en especial con su Sindicato, para elevar la productividad y darle movilidad al personal que actualmente se encuentra contratado por la Empresa, pero sin comprometerse en materia de trabajo.

Incluso, la propuesta contenía la posibilidad de que el Sindicato Petrolero pudiera participar en las licitaciones de contratos de prestación de servicios, solos o en sociedad con empresas privadas, a cambio de permitir "mayor flexibilidad laboral".

Pero contractualmente reubicar a trabajadores sindicalizados en distintos centros laborales de PEMEX en la República Mexicana, le puede costar a la Empresa millonarias sumas.

En diciembre de hace dos años, 2007, la Dirección de PEMEX le hizo saber al STPRM que encabeza Carlos Romero Deschamps, la necesidad de cerrar algunas plantas y movilizar a esos tres mil 200 trabajadores que se quedarían sin materia de trabajo.

En respuesta, el Sindicato argumentó que la paraestatal tendría que respetar el Contrato Colectivo de Trabajo vigente 2005-2007, en su capítulo XIII, Movimiento de Personal, cuyo clausulado le fija a PEMEX a una serie de obligaciones que a todas luces resultan costosas. La cláusula 85 señala que: "El patrón tendrá libertad para movilizar a sus trabajadores sindicalizados en toda la República Mexicana, siempre que estas movilizaciones obedezcan a la necesidad de que los trabajadores laboren dentro de su misma especialidad y sin perjuicio de su categoría. Las movilizaciones podrán tener efecto en los siguientes casos: I. Cuando se haya agotado o disminuido la materia de trabajo; II. Cuando haya exceso de trabajadores en determinado centro o unidad de trabajo; III. Cuando se requieran los servicios de los trabajadores por razón de su experiencia, especialidad o aptitudes en otro centro de trabajo".

Si es por la primera causa, como es el caso, "las movilizaciones masivas, entendidas como aquéllas que afecten a grupos de 30 o más personas de un mismo centro de trabajo, se les promoverá a los trabajadores a la categoría inmediata superior en la que se ostenten permanentemente en el momento de la movilización". Lo cual supone que PEMEX tendría

que aumentarle salario de manera inmediata a los tres mil 200 trabajadores que se encuentran en este caso.

"De no ser posible el aumento de categoría –añade el Contrato Colectivo de Trabajo– se indemnizará al trabajador. El beneficio no otorgado se calcula sobre la base del pago de cinco meses más veinte días de salarios por cada año de antigüedad".

El Patrón se obliga también a "pagar a cada uno de los trabajadores que se movilicen una cantidad equivalente a 18 meses de renta de casa en el momento de ser movilizados y a compensarlos por los trastornos que sufran por el cambio de su residencia con el importe de 100 días de salario tabulado e incrementado con la cuota del fondo de ahorros".

Los beneficios para los sindicalizados no paran ahí. En los casos de movilizaciones definitivas, el patrón se obliga a: "pagar a los trabajadores movilizados y a sus familiares, pasajes de clase ejecutiva en los medios de transporte terrestre y gastos de transporte de su menaje de casa o les proporcionará los medios de transporte de que disponga; cubrirá los gastos de viaje y el importe de 100 días de salario ordinario promedio de los disfrutados en la anualidad inmediata anterior a la fecha de la movilización".

Los gastos de viaje se computarán para el trabajador a razón de las cuotas que para movilizaciones señala la Cláusula 87 del CCT, para los familiares asciende a la cantidad de 148.70 pesos diarios para cada uno de los mayores de doce años y de 104.30 pesos para los menores de dicha edad.

Es de hacer notar que el muy poderoso Sindicato del conglomerado PEMEX, como ha sucedido con la mayor parte de las empresas públicas mexicanas importantes, ha obtenido condiciones de trabajo muy superiores al promedio de las que se presentan en México, incluyendo un régimen de jubilación muy semejante al de los trabajadores al servicio del estado y al del IMSS, lo cual representa pasivos en el largo plazo y aumenta el riesgo de comprometer la viabilidad de la Empresa, aunque en condiciones menos severas que las de los institutos de seguridad social.

2.3. Insuficiente Personal en Áreas Operativas de PEMEX.

Inmerso en un ambiente de lucha por el control de PEMEX (entre grupos políticos enquistados en su interior y en las Secretarías de Estado) y bajo el argumento de que los trabajadores se habitúen o acostumbren a la aplicación de los ordenamientos legales derivados de los procesos de modernización, se emiten internamente un número considerable de requerimientos sin alguna lógica de planeación y que terminan por desarticular las actividades sustantivas de la operatividad de la Empresa. Cada Dirección, Subsidiaria, Subdirección y hasta Gerencias implanta sistemas procedimentales que exigen trabajo adicional y repetitivo de inducción, capacitación y documentación, saturando así el escaso tiempo del personal operativo y de las propias actividades de servicio de los administrativos. Ejemplo de esto se ha podido observar con la implantación del costoso sistema de información "SAP", el Sistema Industrial Administrativo de Seguridad y Protección Ambiental (SIASPA), las Certificaciones de Industria Limpia, de Calidad, el SINPRE, el SIDEEP, el MERAK, etc. Programas de Seguridad y control implementados en Iniciativa Privada e implantados en PEMEX.

Estos requerimientos, así aplicados, se convierten en distractores de la función primordial de PEMEX, dejando de lado actividades de suma importancia como la programación, coordinación y supervisión de tareas para el desarrollo de yacimientos, perforación, operación y mantenimiento de instalaciones. Pero la falta de planeación en la implementación de estos sistemas de información y calidad, además de que se han enfocado principalmente a actividades de tipo administrativo (adjetivas), no han reflejado un beneficio tácito en aspectos de productividad y eficiencia de la Organización. Más aun, no han reflejado un cambio de cultura organizacional entre los trabajadores sindicalizados y de confianza, pero si han representado un gasto financiero considerable.

2.4. Contradicciones sobre la Existencia de Materia de Trabajo.

En el anteproyecto presupuestal para el 2002 se programaron contrataciones de servicios y obras con inversiones cuantiosas. Servicios y obras que se adjudican a empresas externas y que bien podrían ser atendidos o realizados por las áreas administrativas y operativas de PEMEX, ya que se cuenta con personal altamente capacitado, con la infraestructura suficiente y equipos que lo harían más rentable.

Año con año se requieren proyectos y trabajos de ingeniería y construcción que antes fueron atendidos por personal reubicado o despedido de SPCO, (Superintendencia de Planeación Contratación y Obra) Órgano creado al interior para desarrollar proyectos propios con personal y equipo petrolero. Hoy se contratan a particulares o con el Instituto Mexicano del Petróleo, desarrollándose en forma ineficiente y costosa. Lo mismo ocurre con el proceso de adquisiciones, que antes se atendía por personal con alta experiencia de la ex Gerencia de Proveeduría y Almacenes. Asimismo se dejaron de realizar las localizaciones de yacimientos que efectuaba el “Equipo Amarillo”, los transportes de equipo pesado y materiales de perforación, actividades que fueron concedidas a SERIESA, Empresa Privada Extranjera.

Actualmente, en forma por demás discrecional, se ha dejado caer en la obsolescencia el equipo de cementaciones por falta de refaccionamiento, registros de proyectos y estimaciones salariales bajo el rubro de prestaciones a los operarios, dando tiempo a que culmine el proceso de adjudicación de estas funciones a empresas como la Halliburton y la Dowell. De igual manera se desperdicia la capacidad del personal de Seguridad Industrial y Protección al Ambiente, muchos de los cuales cuentan con especialidades y maestrías, expertos en bioremediación, mientras que por el otro lado se contratan compañías privadas con pagos onerosos para el desarrollo de tareas que a ellos correspondían.

2.5. Pérdida de Personal Altamente Capacitado y del Dominio Tecnológico.

Congruente con el dogma de las políticas de corte tecnocrático y de libre mercado, se decidió desincorporar más áreas y funciones en PEMEX. Ejemplo claro de ello es la contratación de empresas extranjeras para el desarrollo de “Estudios de Caracterización de Yacimientos” y “Evaluación de Plays”. Situación que somete a los técnicos mexicanos en meros espectadores sin tener participación en el proceso de las actividades, acrecentando la dependencia tecnológica y sólo recibiendo el informe final de los estudios y evaluaciones, sin que exista alguna validación de nuestra parte en los resultados obtenidos. Cabe mencionar que PEMEX cuenta con personal subutilizado y realizando tareas ajenas a su especialidad, personal capacitado o profesionistas con niveles de maestrías o doctorados.

Otro caso se puede observar en las áreas administrativas en los departamentos de informática de PEP (PEMEX Exploración y Petroquímica), donde se atendió la instrucción de contratar servicios a pesar de haber contado con personal altamente capacitado para el

desarrollo de las actividades. Un problema que se ha presentado es que el personal de las compañías contratadas es de nula experiencia, pasantes o recién egresados, que llega a aprender a PEMEX, ocupando infraestructura, equipos, medios de comunicación, insumos, espacios y mobiliario de la Empresa, mientras que el personal de PEMEX se limita sólo a actividades de supervisión. Muchas de las veces se caen en procesos de retrabajo por la falta de experiencia de los empleados de las empresas contratadas.

Por un lado se duplican funciones y por otro se pagan servicios con altos precios, otorgándoles amplias ganancias (concepto que se ahorraría ya que con el personal de PEMEX el porcentaje correspondiente a la “ganancia” no es aplicable). Finalmente se desperdicia la inversión que PEMEX ha realizado en formar a especialistas, que originalmente integraron las áreas de computación aplicada a las necesidades de la Empresa.

La misma historia se ha repetido en actividades como la perforación, en reparación de pozos, en ingeniería, en construcción, en el transporte de hidrocarburos o en la medición. Todas estas funciones se realizaban y se podían desempeñar de manera eficiente con personal de PEMEX, del cual se prescinde de manera discrecional y que corre el riesgo de ser despedido. En este mismo sentido las áreas y funciones han sido desincorporadas por una instrucción burocrática aplicada por los funcionarios en turno, sin una seria fundamentación económica, administrativa y social.

Como resultado de la contratación externa de servicios y obras, se puede percibir una incongruencia en la política de austeridad y ahorro financiero, pero también se percibe un fenómeno de pérdida del capital humano, de personal altamente especializado y experimentado, en el cual PEMEX invirtió durante décadas y el que podría pasar a formar parte de las cifras de desempleo.

2.6. Instrumentación Operativa: Daños y Riesgos a la Empresa.

Contrario a una lógica de modernización de la Empresa Pública, austeridad financiera, aumento de la productividad y compromiso social, la administración de PEMEX ha dado la instrucción de jubilar y liquidar a miles de experimentados profesionistas y ejecutivos

comprometidos con los fines de la Organización. Se ha caído en la imposibilidad de suplir a decenas de profesionistas expertos y capaces de tomar decisiones técnicas altamente complejas, puesto que se han habilitado en plazos muy cortos a aprendices que por lo general no cuentan con la experiencia y no manifiestan ningún sentido de pertenencia a la Empresa. Lo cual se torna una tarea onerosa y poco funcional para PEMEX.

Ejemplo de lo anterior se puede observar en la disposición que se ha llevado a cabo en el caso de la Región Sur, donde la centena de profesionistas que se pretende jubilar son de plazas vinculadas a la operación de los activos de Exploración y de Explotación.

Importante sería recordar el efecto de la reestructuración de 1995 donde en PEP y PGPB (PEMEX Gas y Petroquímica Básica), en forma por demás irresponsable, los subdirectores y superintendentes generales de Distrito permitieron la salida de personal altamente capacitado (casos tan sonados en petroquímica en donde personal que concluía seis meses de capacitación en control distribuido, recibió la notificación de liquidación). Actualmente es la hora en que el capital humano perdido apenas se está recuperando. La reestructuración también incluyó el traslado de expertos operativos a las nuevas áreas administrativas de las subdirecciones. Aspecto que, paradójicamente, se convirtió en una situación sumamente incómoda para este personal, puesto que corren el riesgo de ser despedidos.

Por otra parte, retirar a cerca de 100 profesionistas necesitará más de un mes de vacaciones prejubilatorias; es decir, significa una demora de más de 35 días para ejecutar la cancelación de plazas a menos que también se esté dispuesto a pagarlas, contradiciendo las publicitadas campañas de ahorro.

Por último, el presupuesto por pago de Mano de Obra para el 2002, dado de alta y registrado en el SAP, describe cientos de plazas menos que el año anterior, pero reporta el mismo techo programado para el 2001. Es decir, se siguió ocupando en pago de nómina, pero ahora en las direcciones corporativas. De igual manera no se han cuantificado los efectos económicos sociales en las regiones petroleras, frente a la suspensión de la derrama económica de 900 familias.

3. CAPÍTULO III: TERMINAL DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO (T.A.R.) DE TULA DE ALLENDE, HIDALGO.

3.1. Descripción General de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R) de Tula de Allende, Hidalgo.

La Terminal de Almacenamiento y Distribución Tula inicia sus operaciones en conjunto y a un lado de la Refinería Miguel Hidalgo (R.M.H.) el 18 de marzo de 1976. Esta ubicada a 5 km. de la cabecera municipal de Tula de Allende, en el Estado de Hidalgo. Se encuentra a 84.5 kilómetros al noreste del área metropolitana del Distrito Federal, sobre el kilómetro 28.5 de la carretera Jorobas-Tula.

La Terminal de Almacenamiento y Distribución cuenta con una superficie de 146,658 metros cuadrados, edificada industrialmente en su totalidad con una franja de seguridad de 150,000 metros cuadrados y alejada de cualquier centro urbano. Con una población de 148 trabajadores divididos en dos turnos, de los cuales 139 son sindicalizados y nueve de confianza. De acuerdo con los últimos cambios estructurales y administrativos, la Terminal se divide en una Superintendencia y cuatro áreas de atención: Administración, Operación, Mantenimiento y Seguridad Industrial y Ecología.

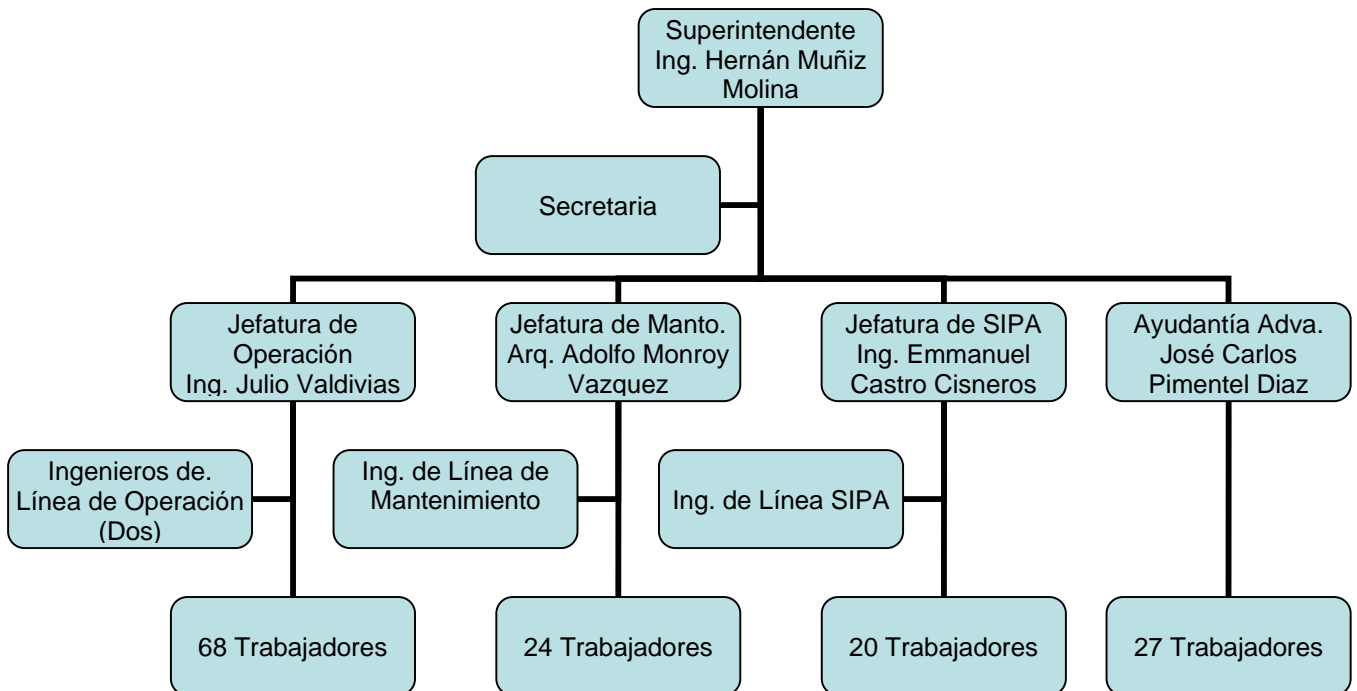


La Terminal fue construida para apoyar y comercializar los productos que elabora la Refinería Miguel Hidalgo. Aprovechando la localización geográfica y estratégica se proveen productos refinados del petróleo, siendo estos pesados, ligeros y gases.

Es de gran importancia la colaboración e integración operativa en seguridad y suministro de productos entre la T.A.D. Tula y la Refinería Miguel Hidalgo, ya que este centro de trabajo no cuenta con tanques de almacenamiento ni casa de bombas.

El suministro de producto para auto tanques y carros tanque, se da en cinco naves de llenado, mismas que cumplen con toda la normatividad de seguridad y tecnología de punta en la medición del producto.

3.2. Estructura Organizacional de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R.) de Tula de Allende, Hidalgo.



Como se puede observar en el organigrama anterior, la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R.) de Tula de Allende, Hidalgo, opera con un total de nueve trabajadores de confianza y 139 trabajadores sindicalizados. Los puestos de confianza considerados en la estructura son los siguientes:

- Superintendencia.
- Jefatura de Operación.
- Jefatura de Mantenimiento.
- Jefatura de Seguridad Industria y Protección al Ambiente (SIPA).
- Ayudantía Administrativa.
- Dos Ingenieros de Línea de Operación.
- Ingeniero de Línea de Mantenimiento.
- Ingeniero de Línea SIPA

De las áreas directivas de la Terminal se desprenden las siguientes actividades:

Superintendencia.- Máxima autoridad del centro de trabajo y representante del Patrón como lo marca la clausula Dos del Contrato Colectivo de Trabajo Vigente (C.C.T.V.). Es el principal responsable de la Terminal y el que coordina las actividades a desarrollar; asigna a las áreas de apoyo sus tareas; supervisa que los volúmenes de existencia garanticen el cumplimiento de la cuadrilla de reparto (esto es que se surtan los pedidos registrados con anticipación en el portal comercial asignado a la TAR) y se cumplan las normas de Seguridad (en caso de un incidente, situación de riesgo o contingencia, deberá asumir el papel de comandante de emergencias, coordinando todas las actividades hasta el termino del mismo y generando reporte de la situación).

Jefatura de Operación.-Encargado de controlar a los operadores de autotanques, de programar sus viajes de reparto a través de rutas diseñadas para que se realicen con un mínimo de tiempo, gasto de combustible y se entregue el producto en tiempo y forma, pero sobre todo en el volumen que ampara la factura que se emite en Torre de Control; verifica que se lleve a cabo el procedimiento de carga en la zona de llenaderas al interior de la Planta, de acuerdo al tipo de producto asignado; supervisa las bitácoras de los operadores, que se cumplan de acuerdo con los lineamientos que marca la Secretaria de Comunicaciones y Transportes y, califica la aptitud de los trabajadores para ocupar las plazas vacantes o ausencias de los titulares.

Jefatura de Mantenimiento.- Se encarga de tener las instalaciones en condiciones operativas para garantizar que las líneas de abastecimiento (ductos) y la zona de llenaderas cumplan con las normas de seguridad en el manejo de combustibles derivados del petróleo; también supervisa que los autotanques que se encargan del reparto local de los combustibles se encuentren en las mismas condiciones de operatividad, aspectos mecánicos y funcionamiento del equipo adicional de descarga, dejando las instalaciones inmobiliarias y de menaje de oficina en segundo término.

Jefatura de Seguridad Industrial y Protección Ambiental (SIPA).- Garantiza la seguridad de las instalaciones y la integridad de los trabajadores; supervisa, en coordinación con el área de Operación, que se cumplan las normas de seguridad en la carga de productos derivados del petróleo en los autotanques. Supervisa los procedimientos de los choferes locales y foráneos, desde su ingreso a las instalaciones hasta su salida, desde su colocación en la zona de llenaderas hasta el tipo de ropa a utilizar; checa la firma de los certificados de seguridad para los operadores foráneos, revisa que los equipos que conducen tengan los implementos no inflamables e, imparte cursos de seguridad industrial y protección al medio ambiente entre los trabajadores, con el objeto de generar una cultura preventiva y combatir cualesquier conato de incendio o limpieza de instalaciones por derrame de producto en llenaderas.

Ayudantía Administrativa.- Es una área adjetiva de apoyo administrativo que la permite a la Terminal de Reparto cumplir con su objetivo, el que consiste en el abastecimiento de productos derivados del petróleo a las estaciones de servicio, comúnmente conocidas como gasolineras, en tiempo, forma y con estricto apego a las normas de seguridad industrial y protección al medio ambiente. Su función se centra en la administración, supervisión, abastecimiento y control de las ramas básicas de la administración en Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

Cabe hacer mención, que para dar sustento a la actividad de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (T.A.R.) de Tula de Allende, Hidalgo, y sus cinco naves, se labora con lo más indispensable en cuanto a tecnología, recursos humanos, financieros y materiales. Aspecto que deja ver ciertas carencias en su operatividad y que hace factible un proceso de reestructura, que bien podría ser factible también en aspectos de modernización tecnológica con el objeto de contar con maquinas y herramientas de avanzada¹⁹. Es decir, se necesita una reestructuración financiera, una física o material y una que se oriente a los recursos humanos, toda vez que la necesidad de tecnología de punta hace indispensable contar con operarios capacitados que ayuden a implementar los nuevos procedimientos y desarrollar los requerimientos laborales de la Empresa.

¹⁹ <http://www.ref.pemex.com/octanaje/25tula.htm>

3.3. La Base Laboral ante la Iniciativa de Reforma de PEMEX.

Una de las múltiples justificaciones que se pretenden dar a la iniciativa de reforma de PEMEX es la de hacer más eficiente la Empresa mediante la inversión financiera necesaria, que permita su reestructuración material y, de ser necesario, una reestructuración en sus recursos humanos. Desde esta perspectiva, existen terminales, como la de Tula, que trabajan con el recurso humano mínimo necesario para dar sustento a las actividades que en ellas se desarrollan.

Por otro lado, en un sentir generalizado de los trabajadores que laboramos en la Terminal, se pueden asumir coincidencias de opinión con relación al proceso de modernización y reestructura, ya que la percepción de los trabajadores, sean estos de confianza o sindicalizados, es la de que la industria petrolera debe de tomar en cuenta los requerimientos específicos por terminal u organismo subsidiario, por lo que no se debe perder de vista la condición del personal petrolero y tener consciencia de la repercusión que éste proceso traería en los aspectos financiero y material.

A esta situación hay que agregar que la iniciativa pasó directamente a comisiones para su negociación y aprobación. Sin embargo, a pesar de haberse sometido a un debate público, no se tomo en consideración, desde el inicio, en poner en la arena de la discusión los argumentos que la justifican ante la base trabajadora de la Empresa.

Políticamente se dirá que era inviable, dado que los intereses del sindicato petrolero se verían inmersos en la discusión, por lo que no era necesario llamarlos como sector involucrado en la cuestión.

Sin embargo, aún cuando muchos líderes hacen del poder que ostentan una herramienta para obtener a veces beneficios que no se justifican, debería haberse consultado a la base trabajadora, porque es ella la que hará de la empresa un ente productivo, eficaz y eficiente. Por esta razón, sería benéfico para los propósitos gubernamentales hacer de su conocimiento las necesidades que estas personas pudieran externar ante tan delicado tema. Sin embargo, no se ha consultado a la clase trabajadora, que por su experiencia (antigüedad, conocimientos y necesidad laboral) mucho podrían aportar.

En este mismo sentido, los que laboramos en la Terminal de Tula estamos conscientes de la necesidad de modernizar la industria y de la renovación del equipo que consideramos se encuentra atrasado o en condición de obsolescencia a los requerimientos actuales. Sin embargo, respecto de esta Terminal que opera con el mínimo indispensable de personal, creemos que la reestructuración con relación al recurso humano no debe darse a la baja, ya que una reducción al mismo implicaría una reducción en el estándar promedio de productividad y rendimiento.

3.4. Postura Sindical ante la Reforma de PEMEX y sus Efectos en la Base Laboral.

La actitud asumida por la representación sindical es más allá de la defensa de los intereses de sus agremiados y representados, puesto que responden ha intereses sectoriales o de grupos involucrados con el poder político y laboral. Grupos con una fuerte presencia e intereses financieros, nutridos por las cuotas sindicales y los subsidios disfrazados de prestaciones presupuestales asignadas y negociadas para mantener cierta paz social y estabilidad laboral. Aspecto que pone al descubierto una ausencia de compromiso institucional y un escaso sentido del servicio público, que en tiempos de adversidad se vuelven necesarios para la Industria Petrolera. Ejemplo de ello es la condición de silencio aparente de la representación sindical, al no asumir postura alguna en los debates de la Reforma de PEMEX, esperan a que el tiempo y los acuerdos entre actores políticos determinen el futuro de la Reforma para presionar, amenazar y obtener mayores beneficios laborales y económicos, sin que ello redunde en mejores condiciones en términos de calidad o desarrollo organizacional que pudieran catapultar el papel fundamental que cumple el trabajador petrolero en el esquema económico y productivo del País.

Por su parte, contrario a los principios democráticos con los que debería contar la organización sindical, se ha dado origen a innumerables manifestaciones de caciquismo local e inclusive nacional, donde líderes sindicales tienen injerencia en la Legislación Nacional al ocupar escaños en las cámaras de Senadores y Diputados o ejerciendo el poder municipal en localidades netamente dependiente de los recursos petroleros.

Por otro lado, se vislumbra como un temor para los líderes sindicales el aspecto de perder la posibilidad de que los hijos de los trabajadores ocupen una plaza laboral, como si las plazas

en una entidad pública fueran objeto de patrimonio familiar. Fenómeno que se practica con frecuencia por el Sindicato Petrolero al interior de PEMEX y que es objeto de empoderamiento de los líderes, cuando la lógica organizacional (pública) indicaría que la adjudicación de plazas debería ser mediante un proceso abierto y meritario de designación por capacidades y no por recomendaciones o exigencias al aplicarse el criterio de los dirigentes sindicales. La justificación que se ofrece a este fenómeno es el argumentado por el Sindicato, como un derecho histórico producto de su apoyo a la Nacionalización del Petróleo. Dicha práctica va en detrimento de los estándares de calidad que requiere la Empresa, puesto que existe un alto índice de analfabetismo, ignorancia, indolencia, irresponsabilidad y amiguismo en las propuestas para ocupar espacios laborales, determinantes en la producción de los derivados del petróleo. El efecto es un profundo burocratismo parasitario en las áreas estratégicas y básicas de toda la Industria que repercute directamente en la generación de utilidades, ya no solo para la su supervivencia de la Empresa sino también para parte de la Economía Nacional.

El proceso de adaptar a la Industria Petrolera a métodos científicos y tecnología de punta, implicaría no necesariamente la reducción de personal, pero sí la modificación hacia la formación de personal calificado que debería ser contratado mediante el cumplimiento de perfiles académicos, sicopáticos, culturales, sociales y éticos.

En suma, la mayor preocupación de los representantes de los intereses de los trabajadores al interior de PEMEX es el no perder su imagen de liderazgo, sus prebendas personales, política, económica y la perpetuidad laboral de sus familiares y recomendados. Más aún, el empecinamiento irresponsable del Sindicato carece de argumentos creíbles para defender cuestiones inoperantes y sin el menor recato ético o legal para mantener prácticas nepoticas. Ejemplo de ello es su actitud negativa a cualesquier tipo de mejora laboral que vaya en contra de sus intereses, sosteniendo posiciones encontradas (enarbolan el estandarte de lucha) y manifestando que buscan preservar “los derechos escalafonarios” e “impedir el inicio del camino de la privatización”, sin determinar específicamente que se entiende al respecto. La defensa a ultranza del mantenimiento del “escalafón” como criterio fundamental para decidir ascensos y contrataciones, en lugar de los exámenes de oposición que se deben aplicar por principio metodológico, ha sido un factor que ha desgastado la operatividad de PEMEX y el manejo de sus recurso, llámense éstos humanos, materiales o financieros.

En ello se refleja la defensa de un tradicional corporativismo frente a un criterio que busca establecer las contrataciones y ascensos en la capacidad de cada trabajador, puesto que el sindicato monopoliza la asignación de plazas desde su origen al no permitir que exista un proceso de selección en las áreas de recursos humanos, ya que la contratación del personal operativo se condiciona a exclusiva propuesta de la representación sindical. Dicha práctica se sustenta en el convenio histórico y amañado de que sólo se puede contratar personal operativo mediante previa solicitud de la representación sindical, quien asigna una ficha de registro al posible trabajador de acuerdo a su vínculo familiar con algún empleado, por militancia sindical en el caso de personal transitorio o mediante acuerdos económicos ventajosos de los representantes que venden las fichas de ingreso. Con ello se monopoliza, limita y degrada la calidad del personal, pues en su mayoría lo componen trabajadores con mentalidad mediocre, conformista y convenenciera, dispuestos a corresponder con su lealtad permanente a quienes les dieron la oportunidad de ocupar un espacio laboral sin mayor condicionante que el de ser hijo o familiar de un trabajador activo o jubilado, por haber cumplido con su militancia sindical o haber comprado una ficha de registro. En muchos de los casos los trabajadores sólo cuentan con estudios básicos e, inclusive, existe personal que no saben leer ni escribir. De esta forma, al alcanzar el status de trabajador de planta exigen “capacitación”, posteriormente su representación sindical exige se les ascienda por “derechos escalafonarios” y en caso contrario, asumen actitudes beligerantes y de oposición irracional.

3.5. Conformación de la Ayudantía Administrativa de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (TAR) de Tula de Allende, Hidalgo.

Área de Recursos Humanos.

Se conforma por las áreas de Ausencias, Contratos, Nomina y el área auxiliar de Relaciones Laborales con sus ramales de Capacitación, Escalafones y el Archivo. El proceso de administración de los recursos humanos debe apegarse a la normatividad y los procedimientos enmarcados en la Ley Federal del Trabajo y su consecuente Contrato Colectivo de Trabajo vigente, a las leyes, reglamentos y procedimientos similares en cada

estado de la República o Entidad Federativa y los regulados por Petróleos Mexicanos. El área de Archivo es la encargada del resguardo de los documentos (entre ellos facturas) que afectan los activos de la Empresa y de los registros de bienes muebles, equipo, materiales, vehículos y extensiones territoriales. Los registros físicos deben coincidir con los asentados o capturados en el SAP y en el caso de generarse nuevos, habrá de actualizarse la base de datos ya sea con su alta correspondiente o baja consecuyente.

Área de Recursos Financieros.

Se conforma por las áreas de Presupuesto, Pago a Proveedores y Nomina. Sus actividades se sustentan en el adecuado manejo o administración de los recursos financieros de la Terminal conforme lo estipulado por la Ley de Presupuesto de Egresos e Ingresos de la Federación, en la rama específica para Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, entre los que se encuentra PEMEX Refinación de quien depende la Terminal de Almacenamiento y Reparto Tula, así como en la Ley Orgánica y el Código Financiero de PEMEX, pero sobre todo en los lineamientos de Política Económicas del Ejecutivo Federal y su respectivo escrutinio ante la comisión correspondiente del Congreso de la Unión.

Área de Recursos Materiales.

Se conforma básicamente por las áreas de Adquisiciones, Almacén y Despacho de Materiales. Se regula primordialmente por la Ley Federal de Adquisiciones y Obras Publicas, así como por el Catalogo de Proveedores autorizados por PEMEX, reglamentos, manuales y procedimientos internos relacionados con el tema. Como su nombre lo dice, la actividad principal de esta área se concentra en el adecuado manejo o administración del activo fijo de la Terminal, el suministro de consumibles, la organización del proceso de adquisiciones, ya sea compra directa o por medio de licitación pública, y el funcionamiento del almacén de la Terminal.

En términos generales, las actividades principales de la Ayudantía Administrativa son las siguientes:

- Validar los reportes de ausencias y la correspondiente contratación del personal propuesto por la representación sindical, con apego a la normatividad local y federal vigente;

- Supervisar cada catorcena que las contrataciones sean capturadas en la nomina para su respectivo pago, de acuerdo a la categoría y jornadas de los trabajadores;
- Revisar los correos electrónicos de los mandos superiores, tanto de la TAR como de la GARC (Gerencia de Almacenamiento y Reparto Centro), para atender necesidades inmediatas y en base a ello gira las instrucciones a las mesas correspondientes;
- Firmar y verificar la ruta del mensajero y el chofer de compras;
- Cumplir y dar seguimiento a la difusión de la política de calidad y los procedimientos de seguridad, dando pláticas de adiestramiento y registrando avances en archivos electrónicos;
- En caso de suscitarse alguna irregularidad, elaborar un acta constancia de hechos, recopilar las firmas de los jefes de área y hacerla llegar a la Gerencia, así como prepara la documentación para llevar a cabo la investigación administrativa sindical correspondiente, con el objeto de deslindar responsabilidades o, en su caso, inicial el procedimiento de sanción;
- Verificar en el sistema SAP los ingresos y salidas de material del Almacén, realizando permanentemente auditorias e inventarios aleatorios, puesto que se firman vales de salida de material (calzado, ropa industrial, maquinas, herramientas, papelería, etc.) y el directo responsable de su resguardo es el área de Almacén;
- Realizar compras de materiales a través de solicitudes en el sistema SAP y su envió correspondiente a la Superintendencia de la Terminal, para su firma electrónica y posterior compra. En caso de que las compras excedan montos de 25,000.00 pesos se envía la solicitud correspondiente para que se integren en el proceso de licitaciones públicas;
- Al recibir los correos del Área de Relaciones Laborales o de la Oficina del Abogado General, se deben realizar procedimientos para sustentar con testimoniales la respuesta de las demandas laborales, clasificadas como Expedientes Laborales asignados a las mesas de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje;

- Girar oficios y generar pliegos de comisión a los trabajadores propuestos para comisiones sindicales, administrativas y movilización a diferentes puntos de la república u otros centros de trabajo, con el objeto de recibir capacitación y cuya programación se coordina previamente con el Representante sindical de la Cartera de Capacitación y los jefes de área. La autorización corre por cuenta del Superintendente, y
- Elaborar el presupuesto anual de la Terminal, su relación o ejecución programática y generar los reportes o control de gastos y los respectivos estados financieros.

3.6. Breve Diagnostico de la Ayudantía Administrativa de la Terminal de Almacenamiento y Reparto (TAR) de Tula de Allende, Hidalgo.

Recursos Humanos

Se encarga de garantizar la cobertura de las categorías que se ausentan de forma diaria, temporal o permanente, en el entendido de que son ausencias por el día presente, por periodos vacacionales, de capacitación o por incapacidad médica. También existen ausencias permanentes por periodos de uno a tres años o ausencias generadas por personal que se encuentra comisionado para ejercer su representatividad sindical en el Comité Nacional del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, emanados de la Sección 35, con sede en Tula de Allende, Hidalgo.

La cobertura de vacantes se clasifica en diarias o temporales. Esto es por un plazo definido que va desde tres a noventa días por capacitación o adiestramiento, por 24 o 35 días por disfrute del periodo vacacional, parciales por incapacidades medicas o permanentes por comisiones sindicales de los trabajadores que pertenecen a la plantilla básica y que son comisionados a realizar actividades de funcionarios sindicales en el ámbito regional y nacional.

La cobertura diaria inicia con la recepción del reporte de ausencias por cada departamento de la Terminal, como son Operación, Seguridad, Mantenimiento, Comercial y Administrativo.

Se cubre dependiendo de la categoría que ocupe el trabajador al que se está reportando como ausente y de acuerdo a su nivel por medio de una corrida escalofanaria, de tal forma que la ausencia se traslade hasta el puesto más bajo del mismo escalafón o, en su caso, se cubre la ausencia de forma directa con personal de planta o transitorio que se encuentre presente en el área de Personal y a propuesta de su representación sindical, sin necesidad de la corrida escalafonaria.

Para la cobertura correspondiente de ausencias permanentes por un lapso de tres años, generadas por el personal de planta sindicalizado que es propuesto a ocupar cargos de dirigencia nacional de tiempo completo y notificadas por parte del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato, se ejecuta una corrida escalafonaria para cubrir la vacante y se realizan contrataciones cada año para cubrir el espacio que queda libre en el nivel más bajo del escalafón del mismo puesto. Importante señalar que hay personal sindicalizado con comisión hasta por 15 o 20 años continuos y posteriormente solicitan su jubilación.

Cabe hacer mención que todos y cada unos de los candidatos a cubrir las ausencias referidas en los párrafos anteriores deberán cumplir con los requisitos que marca La Ley Federal Del Trabajo, pero primordialmente se soporta en las condiciones que marca la cláusula Cuarta, Quinta y Sexta del Contrato Colectivo de Trabajo Vigente (CCTV), en la que se limita a la Organización la selección de personal de nuevo ingreso. La representación sindical se reserva el derecho de determinar quienes merecen la ficha de nuevo ingreso y de su estatus, puesto que existen dos categorías de trabajadores sindicalizados, los denominados transitorios o eventuales para cobertura de todo tipo y los de planta.

Se ha intentado sistematizar el proceso de ausencia y cobertura de las mismas a través del SAP, que es un sistema informático de origen Alemán el cual ha redituado resultados en Empresas Privadas que cuentan con la benevolencia de no tener que confrontarse con un sindicato como el Petrolero. El SAP permite llevar un control, registro y evaluación sistematizado por medio de claves de autorización y de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente de los trabajadores. Facilita la realización de auditorias aleatorias bajo las cuales se pueden asignar responsabilidades o falta de cumplimiento de las mismas, pero como no se encuentran definidas en detalle, no es posible llevar un estricto control con

relación a las labores que corresponden a la categoría contratada y las funciones desempeñadas.

Contrario a los principios de reclutamiento y selección de personal, la Empresa no tiene ninguna injerencia o decisión para elegir a sus trabajadores de nuevo ingreso mediante proceso de selección y exámenes varios, incluso hasta en las coberturas temporales en áreas estratégicas y de alto riesgo. Se ha acuñado la frase de que... *“Dios es petrolero porque sólo la Divina Gracia ha evitado desastres incalculables”*... siendo la Organización rehén de los intereses sindicales que en su mayoría proponen a sus familiares, recomendados o quienes aportan cuotas individuales a sus representantes (delegados departamentales, secretarios de trabajo de la Sección 35 o funcionarios del Sindicato Nacional) para cubrir las plazas disponibles.

En lo que corresponde a la designación de las jefaturas de área, mandos medios y sobre todo niveles directivos, se repite el fenómeno de recomendaciones de los grupos que detentan el poder, de corrientes políticas innovadoras e inclusive hijos de líderes y funcionarios sindicales. Existen algunas excepciones en Terminales, puesto que por la carga de trabajo, los niveles inferiores y salarios menores las plazas de confianza son cubiertas en su mayoría por personal sindicalizado después de realizar exámenes de conocimientos, pero siempre sujetos a la autorización de sus superiores.

Todas las actividades referidas por las mesas encargadas de los Recursos Humanos deben ser coordinadas, supervisadas y validadas por el Ayudante Administrativo a través del Sistema Operativo denominado SAP, por medio de la Red Interna e Institucional y con base en el seguimiento de oficios e indicaciones por escrito. Siendo el Ayudante Administrativo el único empleado de confianza con perfil profesionalista del Área, a diferencia de las demás (Operación, Seguridad y Mantenimiento Industrial, quienes cuenta con un mínimo de dos a tres empleados de confianza profesionalistas), recae en él toda la responsabilidad de la Ayudantía Administrativa ya que es objeto de procesos de evaluación y medición de acuerdo a resultados. La cuestión surge en el sentido de que la Ayudantía Administrativa es un área donde la carga de trabajo es excesiva y, muchas de las veces, el factor tiempo es una condicionante que afecta sus procesos, por lo que existen pocas opciones de programar y

determinar con exactitud la efectividad de los servicios de atención y respuesta en la tramitología de sus encargos.

Relaciones Laborales.

Una de las actividades principales en el proceso de las Relaciones Laborales es el de llevar un registro confiable y actualizado de la antigüedad laboral de los trabajadores, factor importante para la aplicación de las posiciones o niveles en un escalafón ciego que solo es determinado por la antigüedad del trabajador y no por las capacidades y conocimientos de los empleados, que bien podrían ser sometidos a procesos de evaluación en exámenes de oposición como lo marcaría los principios de administración, reclutamiento y promoción de personal. Le corresponde llevar el seguimiento de los escalafones y su publicación actualizada cada tres meses, como lo marca el C.C.T. Vigente en su apartado de Escalafones. Debe mantener estrecha relación con la Mesa de Ausencias, puesto que la suma de días laborados menos las ausencias determinan la posición escalafonaria a ocupar del trabajador y su derecho a aplicar reclamación de ascensos de acuerdo a la normatividad interna, a pesar de que la Ley Federal del Trabajo está por encima de la misma.

Es el ámbito jurídico-laboral el que debería de determinar la atención, respuesta y resolución a los casos que se revisan en la Mesa de Relaciones Laborales. Pero es el ámbito burocrático el que orilla a que las investigaciones administrativo-sindicales se determinen bajo criterios político-sindicales, para no afectar la operatividad de la Terminal. En este sentido no se generan los elementos necesarios para la aplicación de la jurisprudencia laboral y sus laudos correspondientes, pues su dinámica y variedad es tal que se dan casos de demandas laborales que van desde la aplicación definitiva con categoría de planta del trabajador, hasta reinstalación o indemnización de personal que ha incurrido en faltas flagrantes y tipificadas como causales de rescisión de contrato de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Por falta de orden y control se genera a la Empresa pérdidas millonarias en pago de salarios caídos, indemnizaciones y contrataciones de personal temporal.

El escalafón ciego, tan defendido por los representantes sindicales, genera problemas operativos, productivos y políticos, pero en mayor medida genera problemas en aspectos de seguridad por la naturaleza de la operación de la Terminal de Almacenamiento y Reparto Tula, ya que pone en riesgo la integridad física y psicológica de los trabajadores, la seguridad

de las instalaciones y de la misma sociedad civil que vive en las inmediaciones de las instalaciones de la Terminal. Por su parte, el personal que maneja los escalafones es personal sindicalizado que se encuentra condicionado por sus representantes para beneficiar a trabajadores en el cómputo de días, generando controversias de tipo legal-laboral. Dicha práctica es auspiciada por la permanente movilidad de empleados de confianza que deben validar, previa revisión, con su firma el documento que registra el movimiento escalafonario y posteriormente, dado el caso, lo utilizan en demandas como testimonio o documento oficial en la resolución de las mismas.

Por su parte el personal que conforma la Mesa de Controversias Laborales no tiene perfil de un experto en la materia, como podría ser un pasante o estudiante de Derecho o un especialista en materia de Derecho Laboral, ya que el trabajador sindicalizado que cubre el cargo lo consigue por meritos escalafonarios, es decir, solo por antigüedad laboral y a través de la valoración de un examen de aptitud y no de capacidades.

Con relación al Registro de Asistencia de Personal, éste se lleva a cabo por medio de un sistema electrónico de lectura donde se utiliza la credencial personal del trabajador. En el sistema queda registrado su ingreso y salida del centro de trabajo, que debe ser comparado con los reportes de asistencias de las áreas o departamentos que conforman la totalidad de la Terminal. Dicho sistema de registro la mayor parte del tiempo se encuentra descompuesto, ya sea por fallas generadas por el personal que lo opera o por los mismos trabajadores, por lo que el registro de asistencia se realiza de forma manual mediante una inspección física. El encargado del procedimiento de asistencia o ausencias es un trabajador sindicalizado. Pero el problema surge cuando el encargado de dicha actividad, en la mayoría de ocasiones llega a acuerdos económicos con los trabajadores para no registrar su inasistencia o retardo.

Capítulo aparte merece la atención de las denominadas investigaciones administrativo-sindicales, cuyo procedimiento marca que el Representante del Patrón, en el caso de la Terminal de Tula, es el Superintendente al que se denomina como la Máxima Autoridad y quien deberá recibir un reporte por escrito del Jefe del área, en la que se encontraba laborando el trabajador o empleado reportado, quien solicita se lleve a cabo la investigación administrativo-sindical. La investigación es un procedimiento en el que se cita al trabajador y su representación sindical para que haga una relatoría de los hechos y presente

documentos, testimoniales, testigos en descarga o justificación de la irresponsabilidad, irregularidad o falla que se le imputa.

Siendo este un mecanismo novedoso con la intención de inhibir acciones unilaterales y ventajosas a favor del Patrón y con la finalidad de corregir fallas de origen, se busca con base en el dialogo y la conciliación se reduzcan las demandas laborales o las condiciones inseguras, permitiendo ubicar las áreas o actividades que requieren una mayor capacitación y permanente supervisión para evitar accidentes con consecuencias desastrosas.

El dictamen de la sanción o exoneración queda exclusivamente en el criterio del Superintendente, delegando en el Ayudante Administrativo la responsabilidad de presentar un informe circunstanciado del desarrollo de la investigación, argumentando su punto de vista sustentado en jurisprudencia laboral, en el que se anexa, por su parte, los antecedentes laborales e investigaciones similares para permitir a la Máxima Autoridad tomar una decisión, la que en caso de ser adversa al trabajador se presentaran recursos de inconformidad por parte de la representación sindical, quien generalmente acude en primera instancia con el Superintendente del Centro de Trabajo a negociar la sanción. De no llegar a un acuerdo favorable acudirá a instancias superiores para tratar de revocar la sanción, sobre todo si es de índole que genere un despido por causales marcadas en la Ley Federal del Trabajo (Capítulo IV, Artículos del 46 al 52).

Inclusive se presentan casos en los que trabajadores sindicalizados en situación de investigación administrativo-sindical, por nexos con trabajadores (también sindicalizados) encargados de la mesa de archivo, se generan sustracciones o desaparición de documentos que reflejan antecedentes o testimoniales del proceso, puesto que el factor primordial de notificación de despido es la reincidencia. La venta de información estratégica, intentos de soborno o amenazas veladas, son practicas con las que el personal de confianza que cumple con la actividad de jefes departamentales tiene que batallar constantemente. Por su parte, a mayor número de investigaciones y sanciones a los trabajadores la representación sindical local endurece su postura y trato con los representantes del Patrón en todas sus áreas. Los directivos consideran que con este tipo de actividades se pone en peligro la buena operación de la Terminal y su relación con los representantes sindicales del Comité Ejecutivo Nacional,

por lo que en la mayoría de los casos resulta regañado el Ayudante Administrativo e inclusive demandado por hostigamiento laboral.

Nomina.

Departamento neurológico del Área Administrativa que no permite margen de error porque sustenta uno de los derechos primigenios de los trabajadores, plasmados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo. La actividad del Departamento de Nomina se encuentra estrechamente relacionada a través del SAP con el Departamento de Recursos Humanos, quien lo alimentan de datos para procesar el pago de las jornadas laborales y montos a cubrir en periodos catorcenales. La información relacionada con el registro de ausencias y contrataciones permite al Departamento de Nomina realizar las deducciones o, en su caso, procesar el pago al personal de nuevo ingreso. En caso de las deducciones, estas pueden ser obligatorias o excepcionales derivadas de sanciones económicas por notificaciones desprendidas de las investigaciones administrativo-sindicales. Por su parte, también procesa el pago extraordinario de prestaciones contempladas en las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo Vigente.

El sistema SAP permite auditorias permanentes por parte del personal de la Contraloría Interna de PEMEX. Los rubros que influyen para las auditorias son los factores de las tablas de salarios de acuerdo a la categoría, el nivel del trabajador sindicalizado o empleado de confianza y los pagos adicionales generados de acuerdo a actividades realizadas y al nivel de responsabilidades, respectivamente. Pero al verificar sólo esos factores, no se toman en cuenta que derivado de una corrida escalafonaria hay personal sindicalizado que cubre ausencias de manera temporal, los que a veces tardan en recibir su pago tras 45 jornadas o dos meses calendario, aspecto que afecta a la Ayudantía Administrativa en el cálculo de impuestos y le genera observaciones por parte del Órgano Interno de Control.

Al respecto se cuenta ya con una base de datos permanente que contempla la plantilla de trabajadores de planta, sindicalizados y empleados de confianza, y como variables la base de datos permite registrar al personal temporal o transitorio, así se pueden generar pagos diversos en varias categorías según su dinámica de contratación.

La limitante mayor se deriva de que al generarse una inconsistencia en el sistema por algún dato incompleto o que dentro de la llamada cadena de contratación, algún trabajador no esté debidamente registrado con sus datos personales o en la vigencia del tiempo de su contratación, lo que la vuelve extemporánea. Para ello es necesaria la intervención de dos instancias para su resolución: la Superintendencia de Recursos Humanos de la Gerencia de Zona ubicada en Querétaro y, posteriormente, la Gerencia de Zona se tiene que comunicar con la Coordinación de Recursos Humanos con sede en la Terminal de Reparto Oriente en Avenida Añil, Delegación Iztacalco D.F. Procedimiento que genera un peloteo y desorden burocrático de solicitudes vía correo electrónico o telefonemas, en el que de acuerdo a la carga de trabajo de los operadores y mandos autorizados con clave electrónica, se pueda o quieran realizar la adecuación conocida como REMEDY. Las inconsistencias en el sistema pueden acarrear situaciones negativas cuyo efecto genera demandas laborales, reclamaciones de los trabajadores y sus representantes sindicales, amonestaciones al operador de nomina y a sus mandos superiores (Ayudante Administrativo y Superintendente) e inclusive, investigaciones administrativa-sindicales.

Características especiales determinan el proceso de jubilación, que siendo un derecho contemplado en la Ley Federal del Trabajo (LFT) en PEMEX se vuelve un proceso de compensación, puesto que por la complicidad entre el Sindicato y la Empresa permanentemente se dan casos de solicitudes de jubilación de trabajadores en condiciones extraordinarias, como los es que no cumplan con el mínimo de la edad requerida por la L.F.T. y el C.C.T.V., dándose motivo para tener que adaptar el sistema con variantes que no se tenían contempladas y que deben ser aplicadas por instrucción a través de oficios emitidos por las áreas de Recursos Humanos a nivel Corporativo, en respuesta de peticiones sindicales. Aspecto que genera grandes erogaciones financieras en los rubros de Prima por Jubilación, ya que se asignan pensiones por un largo periodo de tiempo puesto que es personal que se jubila entre los 40 y 45 años de edad, que cuenta con un amplio margen de vida útil y genera la cobertura de plaza por parte del hijo del jubilado, quien aplica en la última plaza vacante del escalafón al que pertenecía el trabajador beneficiado con la jubilación extraordinaria.

Si a ello se le agrega que en su mayoría las jubilaciones extraordinarias corresponden a trabajadores sindicalizados comisionados, que durante su trayectoria laboral no generaron

beneficio o productividad alguna para la Empresa, entonces se podría considerar el paso de éstos trabajadores por PEMEX como capital perdido.

Prestación de Servicios Médicos

Siendo un rubro altamente sensible y de índole humanitario, por el tipo de prestación que brinda PEMEX con un servicio médico de primer nivel, es motivo de permanentes controversias. Por aspectos burocráticos en el proceso de las contrataciones, sobre todo, con el personal transitorio cuya vigencia laboral está estrechamente relacionada con la vigencia y autorización para que se les brinde la atención medica (que va desde las consultas de rutina hasta la atención de urgencia y hospitalización) y por causas en la cadenas de contratación referidas anteriormente (como son las ausencias temporales no capturadas en tiempo y forma en el día que se generan o por jubilaciones especiales que no han permitido la liberación de la vigencia y su consecuente contratación), el personal transitorio e inclusive familiares del personal jubilado se quedan sin atención medica por no tener vigente su registro en el Sistema Institucional Operativo (SIO), del cual solo el Ayudante Administrativo tiene el perfil y la clave autorizada para dar de alta a familiares o beneficiarios y regularizar la vigencia, previa recepción de solicitud sindical con documentación anexa y validación de la misma por parte del Superintendente de la Terminal, lo que en ocasiones deriva en falta de atención medica, eficaz y eficiente al paciente.

Existen casos de excepción, por ejemplo cuando un trabajador es de nuevo ingreso y su estatus es transitorio deberá cubrir un mínimo de 100 días laborados para que pueda recibir derecho a hospitalización o en caso de que no cuente con contratación vigente, se le brindara atención medica siempre y cuando cumpla con lo que marca la cláusula 106 del C.C.T.V. que refiere textualmente: “el trabajador transitorio que requiera de servicio médico y no tenga contrato en el momento de su solicitud, deberá haber laborado un mínimo de 220 días en el año para que se le autorice”. Tramite que debe realizar en el área administrativa para que se le notifique al Departamento del Censo Médico del Hospital Regional que le corresponda.

En lo correspondiente al pago por incapacidad médica PEMEX es de las organizaciones más generosas, puesto que paga el 100% de salarios y prestaciones en incapacidades médicas hasta por un periodo interrumpido de 320 días y posterior al mismo sigue brindando el

servicio. En ambos casos sin afectar su antigüedad laboral y las prestaciones que le amparan (cláusulas 120-121 C.C.T.V.

En los casos por incapacidad médica derivado de un accidente en instalaciones o en tránsito al centro de trabajo, no existe límite de tiempo para el término de la prestación de la cobertura al 100% del pago salarial. Inclusive, la representación sindical propone a un familiar del lesionado para que cubra la última plaza que queda en la corrida escalafonaria durante todo el tiempo que quede ausente, es decir, además de erogarse el pago de la cobertura salarial y prestaciones al 100% para el trabajador incapacitado, se le beneficia contratando a un familiar (hijo) en el último puesto vacante de acuerdo con la corrida escalafonaria. Es el Área Administrativa en coordinación con la de Seguridad, la que deberá de elaborar los reportes Les-1secuenciales de acuerdo al área responsable, en los que se describe las condiciones en las que se genero el evento, el tipo de lesiones, la tipificación si fue condición o acto inseguro y si se deberá desprender una investigación administrativo-sindical para deslindar responsabilidades. Esta actividad genera cargas onerosas a la Empresa, a su vez que ofrece elementos para que los trabajadores y sus representantes sindicales recurran a prácticas de negociación o chantaje, ya que muchas de las veces los accidentes de trabajo terminan en demandas por indemnización y jubilación anticipada amparados en el C.C.T.V (cláusulas 122-123) y en la L.F.T.

Capacitación.

Este rubro es cubierto por el mismo trabajador que ocupa la Mesa de Relaciones Laborales. En la materia se adolece de un programa acorde a las necesidades específicas de la Terminal de Almacenamiento y Reparto [TAR] de Tula de Allende, Hidalgo, puesto que las actividades de capacitación se proponen a través de cédulas para conformar el Programa Anual de Capacitación. Los eventos de capacitación son determinadas por el Consejo de Capacitación, conformado por el Representante de la Cartera de Capacitación del Sindicato y los funcionarios de la Gerencia de Zona correspondiente. Generalmente los cursos se imparten de manera regional, lo que genera gastos en el pago de viáticos y movilización de los trabajadores a los centros sedes.

Por otro lado, la planeación de la capacitación carece de toda lógica ya que no se toman en cuenta las competencias básicas con relación a las necesidades de aprendizaje de los

empleados de acuerdo a su puesto de trabajo, como pudieran ser: el uso de maquinas y herramientas, manejo de nueva tecnología, desarrollo de habilidades, manejo de procesos técnicos, cultura organizacional, etc. Regularmente los cursos son asignados bajo un criterio discrecional en el sentido de que se prioriza la capacitación en razón a las responsabilidades de acuerdo a la categoría o nivel escalafonario, es decir, según la posición del escalafón a la que pertenezca el trabajador será la naturaleza del curso.

En este mismo sentido, la asignación de cursos a los trabajadores no cumple con una lógica en cuanto a derecho u obligación del trabajador y necesidad de la Empresa, obedece más a una actividad de asignación de capacitación para un trabajador por recomendación del Sindicato. Por su parte, el trabajador designado para recibir el o los cursos de capacitación toma el evento como una oportunidad de viajar con los gastos pagados, así como para ausentarse del puesto de trabajo. Por su parte, la ausencia será cubierta por un familiar recomendado cayéndose nuevamente en la práctica de la doble erogación en beneficio del trabajador. Finalmente el proceso de capacitación no reditúa beneficios tácitos a la Empresa, puesto que no se le da seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos ya que solo sirven para engrosar su currículum, solo es para cumplir con la formalidad que marca la Ley Federal del Trabajo y tranquilizar a los dirigentes sindicales.

Control Presupuestal.

Mesa encargada de verificar que al momento de asignarse la compra de un material o la contratación de un servicio, ambos se encuentren dentro de la normatividad y se cuente con los recursos financieros suficientes para realizar la adquisición o el respectivo pago del servicio. Esta Área genera un reporte diario de los movimientos que afectan al presupuesto de la Terminal.

Las actividades de mayor relevancia y responsabilidad las lleva a cabo de forma exclusiva el Ayudante Administrativo, validado por la Máxima Autoridad (el Superintendente) del centro de trabajo, entre las que destacan las siguientes:

- Elaboración del Ante-Proyecto Presupuestal que es la programación de los gastos en materia de Recursos Humanos, Materiales y Financieros para cumplir con los objetivos y la misión de la Terminal. Cumplirlos de forma preventiva y no correctiva de

acuerdo a los rubros y conceptos institucionales autorizados, es responsabilidad de la Ayudantía Administrativa.

- Elaboración del Presupuesto Inmediato Interior el cual se basa en el monto autorizado para ejercer de acuerdo con la Ley de Ingresos y Egresos de la Federación, publicado en el Diario Oficial de la Federación. Se centra principalmente en los rubros del pago de salarios, compra de materiales y contratación de servicios, la compra de bienes muebles, equipo automotriz y de cómputo, en términos institucionales y de acuerdo a lo que marca La ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras Publicas y Servicios (LAAOPS) en su Artículo tercero, denominándolos como adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- La adquisición de bienes muebles, equipo automotriz, maquinaria o equipo de cómputo, es materia exclusiva de la Dirección General, a través de la Subdirección de Finanzas y Administración, la Gerencia de Administración de Servicios y la Subgerencia de Administración Inmobiliaria y Patrimonial, pero debe ser presupuestado en origen por el usuario, que es la Terminal de Almacenamiento y Reparto Tula, por medio de la Ayudantía Administrativa quien genera el presupuesto aunque no lo ejerza directamente. Aspecto que atenta contra la autonomía presupuestal y financiera de la Terminal.
- El referido Proyecto de Presupuesto debe cumplir con los tiempos institucionales. Su elaboración debe quedar lista en el mes de agosto para su concentración por regiones y posteriormente a nivel central. Acto seguido, se envía el Presupuesto de Egresos de PEMEX al Ejecutivo Federal para que sea integrado al Presupuesto de Egresos de la Federación y quien, por su parte, lo remite a la Cámara de Diputados para su revisión, corrección, aprobación y su posterior publicación. El ejercicio presupuestal tiene aplicación a partir del mes de marzo del siguiente año aproximadamente. Regularmente los presupuestos se ven afectados por las políticas públicas de racionamiento o vigilancia excesiva, permitiendo que se realicen adecuaciones en los renglones de gasto que se han subejercido y se transfieran recursos hacia los que se han sobregirado con la finalidad de mantener el equilibrio y gasto racionalizado, tratando de conservar las condiciones operativas de la Terminal. Cabe hacer mención

que el renglón de gasto (201) designado al pago de salario es el único que no se puede afectar por ningún motivo, por obvias razones y protección Constitucional a los derechos elementales de los trabajadores.

- Manejo de la Cuenta Operativa Especifica (COES) para Gastos Menores. Específicamente para PEMEX Refinación es el manejo de una modalidad de caja chica para gastos emergentes, pero sustentados en lo que ya se haya presupuestado, ya “que en el alcance de sus funciones dentro del ámbito central y regional contempla las actividades administrativo-financieras que se derivan de la operación de cada uno de los Centros de Trabajo, considerada la estrategia de optimización en el manejo de los recursos financieros del Organismo, al mismo tiempo que se garantice la operación Regional”²⁰. El manejo de la Cuenta Operativa Especifica para Gastos Menores tiene su justificación ante la carga de trámites burocráticos, retrasos en entregas o por el tipo de servicio que no puede ser tramitado mediante licitación pública, por lo que se tiene que contratar para atender contingencias o eventos inesperados, sin permitir que se incurra en su abuso o dispendio. Es el Ayudante Administrativo quien deberá solicitar con 15 días de anticipación los recursos financieros para pagos como el del servicio telefónico, impuestos prediales, permisos para el transporte de productos y residuos peligrosos, la tenencia del parque vehicular etc. El pago de estos servicios tienen que reflejarse en un reporte diario denominado Informe Diario de Caja (IDC), para que pueda ser atendido como fondo revolvente y deberá ser emitido por cheque con firma mancomunada entre el Ayudante Administrativo y el Superintendente o por vale de caja a favor de un Jefe de Área o el mismo Ayudante Administrativo. Los pagos deberán justificar el gasto de acuerdo a la política fiscal institucional, además de que la chequera se encuentra en resguardo, custodia legal y obligatoria. Se tiene que tomar en consideración que la autorización para la apertura de la COES se llevaran a cabo a través de la Gerencia de la Tesorería de PEMEX-Refinación, quien las dará de alta en el SAP o en el Sistema Institucional de Operación²¹.

²⁰ (1).-Normatividad para el manejo de las cuentas operativas especificas para gastos menores en PEMEX Refinación, Gerencia de Tesorería, Subdirección de Finanzas y administración, PEMEX Refinación, Mayo 1999.

²¹ (2) ibid

- Los pagos por montos mayores a 15,000.00 pesos deberán ser canalizados a la Superintendencia de Recursos Financieros de la Gerencia de Zona, para que se realicen transferencias electrónicas a las cuentas bancarias registradas previamente en el Padrón de Proveedores Autorizados o mediante depósitos específicos y de tipo excepcional a la Cuenta Operativa Especifica para Gastos Menores (COES) del Centro de Trabajo por medio del SAP. El registro, seguimiento y control de los recursos por ser públicos, son auditados permanentemente tanto por el Superintendente de la Terminal, como por el personal de la Superintendencia de Recursos Financieros de la Gerencia de Zona y a nivel Corporativo. Los registros comprenden sistemas computarizados y tradicionales, por lo que los registro de los documentos de origen deben coincidir con las solicitudes de recursos para realizar el gasto.

La falta de planeación y racionalización de los recursos financieros son factores que influyen en la producción y el correcto desempeño, por lo que se consideran como actividades neurálgica para materializar los objetivos de la Empresa y de la Terminal. La supervisión es atendida a nivel central por especialistas en la materia que se dedican de tiempo completo a su control y registro, caso que no se da en el Centro de trabajo.

Adquisiciones.

Esta Mesa se encarga de vincular los recursos financieros y materiales puesto que debe garantizar el abasto de los suministros y servicios para la operación de la Terminal, respetando las políticas financieras y fiscales del Organismo, así como apearse a la normatividad general cuyo marco jurídico de referencia se desprende de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras Publicas y Servicios (LAAOPS) y los reglamentos que de ella emanan.

Es el seguimiento sobre el tipo de suministros, maquinas, herramientas y servicios que se adquieren y contratan a lo largo de un año calendario, lo que debe servir de referencia para realizar un adecuado presupuesto de los recursos financieros y la oportuna adquisición de los recursos materiales o servicios. De igual forma se debe tomar en cuenta que el almacenamiento de los recursos materiales adquiridos no genere mayores gastos y se evite

su depreciación, pero sobre todo que sean útiles en la operación y garanticen la seguridad industrial y la protección al medio ambiente.

Al ser ésta una actividad cubierta por personal sindicalizado de permanente movilidad se les tiene que estar supervisando y capacitando permanentemente, puesto que es a través de la actualización de registros en el SAP R-3 donde se generan los pedidos y su respectiva validación mediante firma electrónica del área usuaria. Por su parte, es el Ayudante Administrativo quien elabora el oficio de requisición y su autorización depende del Superintendente y del Gerente de Zona, vinculando el registro en el sistema SAP donde se corroboran las existencias en el Almacén de Materiales, por lo que la mayor carga de trabajo y responsabilidad se finca en la Ayudantía Administrativa como responsable de la Mesa.

Esta Mesa también realiza trámites para el pago de prestaciones financieras, como son el pago de viáticos por movilización a lugares en un radio de más de 80 kilómetros de la Terminal. Los motivos de desplazamiento pueden caer en los rubros de comisiones para capacitación o de cualquier índole administrativo, instruido por el representante del Patrón o por el Superintendente.

Se vincula estrechamente con la Mesa de Nomina para que no se dupliquen los pagos por prestaciones, puesto que trabajadores de la Terminal Tula reciben pago de transporte y arrastre, así como pago por condiciones insalubres. En el aspecto del pago por transporte, existen trabajadores que radican en el Distrito Federal y trabajan en Tula de Allende, en el Estado de Hidalgo.

Para el caso de capacitación se erogan el pago de comisión por desplazamiento del Centro de Trabajo al lugar sede donde se llevara a cabo el evento de capacitación, en la cual se incluye pago por estancia y alimentos. Por su parte, en los casos de aquellos trabajadores que radican en el Distrito Federal y tienen que asistir a eventos de capacitación en la misma Ciudad, también se eroga pago por comisión sin necesidad de que el desplazamiento de la Terminal al centro de capacitación sea efectivo, generándose incongruencia al pagársele alimentos, transporte y hospedaje cuando radican en el mismo lugar sede de su capacitación.

Así mismo, esta mesa deberá llevar el registro documental para cumplir con los estándares de calidad del Sistema ISO-9000 en todas sus modalidades y para cumplir con las auditorías de índole financiero, adquisiciones, resguardo y conformación del expediente con las facturas y documentos de origen que sustentan la justificación de la Cuenta Operativa Específica para Gastos Menores (COES).

Por su naturaleza riesgosa y para evitar prácticas de corrupción se tiene especial atención a esta Área junto con la de Nómina, puesto al ser ocupado por personal sindicalizado mal capacitado se suele caer en retrasos en trámites de descuentos o pagos duplicados. Por tal motivo, esta área es efecto de estricto control y observación por parte de los empleados de confianza, denominados representantes del Patrón, o mandos superiores del Centro de Trabajo.

Por ello las observaciones más continuas por parte del Órgano Interno de Control son, en este sentido, propicias de procedimientos de investigación o recomendaciones, con el objeto de administrar y ministrar de mejor manera los recursos financieros que permiten cumplir con los objetivos, las metas y acciones que dan sustento a la productividad de la Terminal.

Recursos Materiales.

Basado primordialmente en la adquisición y almacenamiento de suministros materiales y en la contratación de servicios, se tiene por objetivo coadyuvar en el mantenimiento de las condiciones óptimas de las instalaciones, equipo y producción de la Terminal. La administración de recursos materiales debe cumplir con los requisitos de calidad de acuerdo con los estándares nacional e internacional y garantizar la competitividad en el mercado. Actividad que debe ser manejada con rectitud, honestidad y transparencia.

El proceso de adquisición pertenecen al renglón de gastos 202 y las partidas que lo amparan van desde la 0001 hasta la 0087, en las que se detallan el tipo de material, suministro y servicios a adquirir: equipo para instalaciones, mecánico, eléctricos, electrónicos, neumáticos o de medición y control para seguridad y protección ambiental. Se debe registrar el status contable que guardan, que puede ser de adquisición o trámite de pago. En caso de encontrarse en status de pago, éste tendrá que estar autorizado y relacionado a las demás

áreas mediante el sistema SAP, con claves de liberación y firmas electrónicas de autorización.

Para tal actividad se elabora un formato de soporte para el Anteproyecto de Presupuesto Anual, en el que se detalla la cantidad, el tipo y costo de los materiales y/o servicios a contratar, la fecha en que se deberán de contratar y recibir en la Terminal. Así se procura que los inventarios de existencia en el Almacén Local no se vean rebasados o en situación de desabasto. Los inventarios deben ser elaborados por cada área de la Terminal con el objeto de asumir la responsabilidad en caso de desabasto, pero dichos inventarios también pueden ser utilizados como forma de presión para que el Área Administrativa acelere su adquisición.

Existe un manual de procedimiento tanto para la adquisición de materiales como para la operación de almacenes. Pero el Almacén dentro de la Terminal funge propiamente como bodega y es operado por sólo un trabajador, que en ocasiones es auxiliado por un obrero o personal disponible para ayudarlo en la colocación del material en los espacios asignados, según el manual referido. En este mismo sentido, existen condiciones de riesgo en el Almacén ya que se mezcla peligrosamente materiales altamente inflamables y de pronta combustión derivado de la falta de espacio, del hacinamiento, total desconocimiento de su manejo y por la falta de preparación o capacitación del almacenista, aun cuando exista un manual de procedimientos.

Por su parte, al momento de presupuestar la adquisición de insumos o materiales se deberá validar en el modulo MP del SAP su inventario para que se autorice su posterior compra, puesto que el almacenamiento genera un gasto por su no utilización y se deben clasificar los insumos o materiales en útiles, no útiles, obsoletos o chatarra. Es a través de la red computarizada donde se verifica la información de inventarios y existencias de insumos y materiales en el Almacén, para entonces realizar los intercambios, reubicaciones, trasposos o asignaciones, mediante soporte en formato de traslado. Para aquellos insumos o materiales que se encuentran en un status de obsolescencia o chatarra, por medio de circulares se tramita su desincorporación de los considerados activos de la Empresa.

En este rubro adquisiciones generalmente se sacrifica la calidad por el precio, pues las políticas públicas de racionalización y economía, aunado a los controles burocráticos y el temor a la corrupción y el dispendio, limitan el campo de acción y el mercado para las mismas.

Por último, existen una gran cantidad de materiales obsoletos pues su abastecimiento tardó años en cubrirse y al ser entregados en el Almacén local ya no se utilizan, generando afectación patrimonial. Por su parte, el almacenista no cuenta con el perfil y capacitación adecuada en el manejo de inventarios o reportes prácticos y efectivos del manejo de existencias y su adecuada programación.

4. CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y EXPERIENCIA PROFESIONAL.

De manera personal, mi trayectoria laboral y profesional en PEMEX primordialmente se ha generado en el ámbito administrativo. Cuento con una antigüedad de 21 años en la Empresa, de los cuales 17 fui trabajador sindicalizado, 14 de ellos como trabajador transitorio y los últimos tres como trabajador de planta. Pase a formar parte de la estructura de confianza desde hace cuatro años atrás, no sin antes haber ocupado la totalidad de las categorías del escalafón de oficinas, por lo que pasé por varias etapas de capacitación y adiestramiento para las actividades correspondientes. He sido chofer de compras, oficinista de sexta, cuarta, tercera, segunda y primera; nominista, encargado del almacén, encargado de relaciones laborales, entre otros puestos y actividades.

Actualmente, como personal de confianza de PEMEX, ocupo el cargo de Ayudante Administrativo de la Terminal de Almacenamiento y Reparto de Tula de Allende, Hidalgo. Cargo producto de una carrera laboral en la Empresa y una formación académica universitaria como administrador público. Formación académica que me permitió ser tomado en cuenta para transitar de un escalafón como trabajador sindicalizado, a un nivel de personal de confianza. En la misma proporción, el nivel de mis responsabilidades como personal de mando se ha incrementado y, con ello, he desarrollado sensibilidad, compromiso y pertenencia con la Organización y con el servicio público. Conjunto a mi formación universitaria, muchas de mis habilidades profesionales las he adquirido en el entorno laboral.

Si bien la carrera en Ciencia Política y Administración Pública me ofreció las bases del conocimiento teórico del Estado, el gobierno, la política, la sociedad y la administración pública, debo de reconocer que mucho del conocimiento técnico lo he adquirido en el desarrollo de mis funciones en el mismo campo laboral. Aspectos ambos que han sumado en mí: habilidades, experiencia y desarrollo profesional.

Para el buen desempeño de mis funciones he podido ahondar, mediante la experiencia laboral, el autodidactismo, los cursos de capacitación institucional y en función de las responsabilidades de los múltiples puestos que he ocupado en la Empresa, en temas como: Teoría de la Organización, Administración de la Capacitación, Manejo de Nomina,

Relaciones Laborales y Sindicalismo en México, Control Presupuestal, Contabilidad, Fianzas Publicas, Administración de Personal, etc.

Mi desarrollo profesional en PEMEX ha sido producto de un inicio incipiente como obrero, con una categoría escalafonaria sindicalizada y transitoria, misma que me permitió conocer de cerca la dinámica y estructura operativa de la Empresa, pero también vincularme directamente en el ámbito de la cultura organizacional, prácticas, usos y costumbres del personal al servicio de PEMEX. Puesto que mis actividades originalmente se enfocaron a labores artesanales y de oficios varios, fue hasta que ingrese a la Universidad cuando se me brindó la oportunidad de adquirir experiencia en el ámbito administrativo, al observar mis jefes inmediatos que la formación superior me generaba un perfil profesionista para el desarrollo de las actividades inherentes al área, sustentadas en la disciplina, sensibilidad labora, lealtad institucional y capacitación permanente, lo que me permitió enriquecer la teoría y complementar con la práctica.

El perfil de obrero, oficinista y posteriormente como empleado de confianza encargado de la Ayudantía Administrativa de la Terminal, me ofrece un panorama lo suficientemente claro para detectar aquellos aspectos en los que PEMEX tiene dificultades para administrar adecuadamente sus recursos humanos, materiales y financieros o, en su caso, en aquellos aspectos en los que se encuentra operando correctamente.

4.1. Limpieza.

La posición como Ayudante Administrativo me ha obligado a construir y proyectar una imagen personal de respeto. Como empleado de PEMEX he podido establecer un orden metodológico en los procesos de trabajo a mi cargo, en los cuales se involucra la disciplina y el mejor posible de los tratos para con el personal a mi cargo.

Por ser la Terminal un espacio de trabajo en el que se manejan derivados del petróleo o hidrocarburos, se debe cumplir con estricto sentido con el uso de ropa y equipo adecuados que cumplan con los requerimientos de seguridad personal de los trabajadores, como botas, overoles, casco, barbiquejos, guantes, mascarillas, etc., por lo que la vestimenta en la Terminal dista mucho de la formalidad o de oficina. Aspecto que relaja el formalismo puesto

que el grueso de la población de la Terminal cumple con los requisitos de un obrero petrolero. Situación que no es igual en el caso del Ayudante Administrativo o del Superintendente, quienes al no involucrarse directamente en la operación física de la terminal y por su necesidad de constante traslado a oficinas centrales, por la naturaleza de su trabajo y responsabilidades, su proyección personal debe ser mas pulcra y formal.

En lo que corresponde a los procesos internos de la Ayudantía Administrativa, se realizan los trabajos con limpieza metodológica, en el sentido de darles prioridad a los asuntos de acuerdo a su orden de importancia y el efecto que estos generaran, sin privilegiar en lo individual o en lo jerárquico, puesto que se busca un apego al orden institucional de la organización para que el procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Terminal se realicen en tiempo y forma.

Es un reto para la Ayudantia Administrativa evitar o reducir al máximo situaciones de negligencia u omisión que pudieran generar gastos extraordinarios o innecesarios a la empresa: retrabajo, demandas, sanciones por incumplimiento, sobregasto de recursos, etc. Un ejemplo sería que de acuerdo a mi perfil en la categoría de Ayudante Administrativo, debo auxiliar y presentar mi punto de vista con relación a la toma de decisiones en el ámbito administrativo que deberá asumir la Máxima Autoridad de la Terminal, por lo que se da puntual seguimiento a los aspectos inherentes al pago de salarios y prestaciones de los trabajadores y sus consecuentes reclamaciones laborales, puesto que la solución o negociaciones de estos conflictos primordialmente se realiza mediante un ejercicio de tipo político entre la representación sindical y el representante del patrón que es el Superintendente de la TAR. Una buena asesoría del Ayudante Administrativo y una buena negociación del superintendente evitan caer en demandas de tipo jurídico-laboral.

Lo anterior obliga a que los trabajos que realizo directamente o a través de mis subordinados deben contar con limpieza de redacción y presentación, apegados a los formatos institucionales. Así mismo, debe ponerse especial cuidado en el archivo y resguardo de la documentación generada ya que debe manejarse información fidedigna y oportuna, para resolver problemas inherentes a la dinámica laboral de un complejo burocrático como lo es PEMEX.

4.2. Actitud.

Una actitud de disposición permanente y capacidad de resolución inmediata han sido condiciones que he tenido que desarrollar para el buen desempeño de mis funciones, durante todo el proceso de mi carrera profesional como trabajador petrolero. Ahora como Ayudante Administrativo y personal de confianza con gente a mi mando, me gusta trabajar en equipo y con respeto absoluto a las capacidades de mis subordinados puesto que mi formación universitaria y sindical le ha dado aliento a mi ética profesional, aspecto que no me permite ver a mis compañeros petroleros como un número determinado de trabajadores registrados con un cierto número de ficha o expediente, a quienes hay que administrarles su vida laboral en PEMEX.

Con el paso del tiempo he podido concientizar que detrás de cada trabajador existe un ser humano pleno de esperanzas y anhelos, cuya familia lo espera de regreso cada día, en el que se vinculan emociones y sentimientos como el amor, la atención, el cariño, la necesidad de ser reconocido, etc. Por lo que fiel a las enseñanzas de mis profesores de la Facultad, que nos indicaban que debíamos checar y estar pendientes de detalles tan aparentemente insignificantes como los estados de ánimo de los compañeros, que bien pueden determinar su disposición a trabajar y su condición para asimilar las instrucciones que uno les da, he procurado conducirme con coherencia entre los valores adquiridos en mi formación universitaria como administrador público, el compromiso con la Empresa y la ética que requiere un servicio público.

4.3. Puntualidad.

Por la naturaleza de la operación de la Terminal, se manejan tres turnos laborales (matutino, vespertino y nocturno) dentro de los cuales se cubren las necesidades de reparto de los derivados de petróleo. Por ser la operación una constante de 24 horas al día, los cambios de turno del personal deben de realizarse con la mayor puntualidad posible, exigencia que va de la mano con mecanismos de seguridad industrial, puesto que se evita que los trabajadores operarios de las zonas de llenado y reparto, caigan en estados de fatiga y se provoquen accidentes.

4.4. Compromiso.

Considero que mi compromiso es permanente con la Empresa, puesto que me ha brindado gran parte de lo que soy ahora. Me ha permitido cumplir con mis expectativas estudiantiles de realización profesional, así como conducirme en lo personal y en lo familiar. Mi compromiso con PEMEX ha ido desde la asimilación de la Teoría de los estudios académicos hasta la praxis como empleado, en donde he puesto énfasis en los postulados filosóficos en cuanto al comportamiento como servidor público. En este mismo sentido, he procurado no caer en el juego perverso de la manifestación de intereses grupales y en condiciones de competencia y guerra permanente por el mínimo coto de poder.

De lo anterior se deriva el compromiso con el personal sindicalizado a mi cargo, con quienes comparto horarios y la misma atmosfera laboral. Trato de transmitirles la responsabilidad del esfuerzo colectivo, hago hincapié de que somos un equipo en el que los equívocos o aciertos son una constante en la cual todos estamos involucrados, en el que los errores o dudas se resuelven al interior de nuestra área y que la base de convivencia es la comunicación, el respeto y la camaradería.

4.5. Presentación.

Debo reconocer que a pesar de la experiencia y antigüedad como trabajador petrolero, asumo actitudes obsesivas o escrupulosas tanto en la presentación de mi persona, en la efectividad de mi trabajo, así como en el trato y relación con mis niveles jerárquicos superiores o para con mis subordinados. Mediante ejercicios de autoevaluación procuro reducir los márgenes de error en los procesos laborales a mi cargo, práctica que sin duda me ha permitido elevar los índices de seguridad y resultados positivos en las funciones de la Ayudantía Administrativa. Dicha práctica ha contribuido para transmitir confianza en el desempeño de mis subordinados, al generarse, dentro de la dinámica administrativa, buenos resultados (productos con calidad) que sirven como insumo para contar con información confiable (fidedigna). Aspecto que me facilita la toma de decisiones y la relación con mis superiores, ya que utilizan la información generada por la Ayudantía Administrativa como insumo para sus propias funciones y toma de decisiones, pero también me ha facilitado la relación con los trabajadores de la Terminal y con sus demás áreas.

Cabe hacer mención que procurar la calidad en el diario quehacer laboral se ve reflejado mi compromiso, estilo y personalidad que, posiblemente, podrían ser un factor para futuros ascensos o, en su defecto, un riesgos latente de pérdida de empleo. Por su parte, considero que el desarrollo de un trabajo con calidad son la imagen de PEMEX al exterior, aspecto delicado y fundamental para la Política de Calidad que exige estándares altamente competitivos a pesar de ser PEMEX un monopolio estatal, lo cual me permite manifestar que nuestro comportamiento es la mejor carta de presentación y recomendación.

4.6. Lenguaje corporativo.

La tecnicidad del lenguaje en la Terminal se encuentra muy relacionado con la terminología de la ingeniería mecánica y, lógicamente, con los usos técnicos de la industria petrolera. Por obvias razones, al interior de la Ayudantía Administrativa estamos obligados a familiarizarnos con el uso técnico del lenguaje que los trabajadores de la Planta utilizan en la operación de sus labores. Es una necesidad puesto al ser la Ayudantía un área adjetiva de apoyo a la operación de la Terminal y de servicio al personal, se requiere establecer los lazos de comunicación bajo los mismos criterios, ya que de la Ayudantía Administrativa depende que las diversas áreas de la Terminal reciban los insumos para su funcionamiento y que las solicitudes de servicio se atiendan en tiempo y forma. Por otro lado, los trabajadores que pertenecemos a la función administrativa de la Ayudantía manejamos nuestros propios códigos de comunicación al estar habituados con el lenguaje técnico administrativo, financiero, jurídico, laboral y sindical de PEMEX.

4.7. Relación con la Cultura Corporativa u Organizacional.

Interactuó de forma institucional vertical ascendente, en el sentido de brindar lealtad, respeto e información en tiempo y forma hacia mis mandos superiores y me adecuó a sus estilos, personalidades e intereses, tratando de no ser parcial o que se me etiquete con algún grupo o funcionario, puesto que una máxima de PEMEX es que nadie es eterno en el poder y la mayoría se determina por grupos sexenales o temporales, de acuerdo al grupo político que pertenezca o persona de la que reciben apoyo, es decir, que lo haya recomendado. Es una práctica muy común las vendettas políticas a través de fabricación de acusaciones o

discriminación laboral, puesto que la mayoría de los cargos son por designación. Existen algunos casos de excepción en los que se concede el reconocimiento de capacidad, antigüedad o examen de oposición. En este último caso, sólo los recomendados pueden realizarlo.

4.8. Habilidades Desarrolladas con Base en el Nivel Académico.

El manejo de recursos humanos, materiales y financieros bajo una perspectiva publi-administrativa, me permite el desarrollo de rutas críticas para generar alternativas de solución bajo una óptica distinta al determinismo y exactitud de los Ingenieros, en contraparte con los otros mandos de la Terminal que por su formación académica son de tipo técnico e inclusive militar (como lo es la Máxima Autoridad, el Superintendente para quien los trabajadores sólo son un número de ficha con el cual se les identifica para sancionar o utilizar), quienes intentan administrar sin conocimiento de causa aspectos que por su naturaleza suelen ir cambiando y modificándose de acuerdo a la operación de la Terminal.

Conocimientos en los ramos de programación y presupuesto, dan la oportunidad de identificar las necesidades materiales y financieras, así como entender de forma rápida el lenguaje de los contadores o economistas encargados de las áreas financieras, quienes elaboran los proyectos programáticos para su presentación en términos y tiempos parlamentarios.

Entender la dinámica gubernamental, sus facultades, atribuciones y limitantes, permite asumir una actitud de mayor responsabilidad y cuidado de los recursos que se manejan. Parte fundamental es el conocimiento de tópicos en materia de Ética Pública, que nos genera valores morales, tendencias progresistas de apego a las necesidades sociales, a la utopía de querer resolver la problemática nacional desde la trinchera laboral y el principio de que todos los seres humanos tenemos el mismo valor y merecemos las mismas oportunidades.

La comprensión de la Administración Pública y su principal diferencia con la Empresa Privada, es el punto de partida para entender la naturaleza de una organización como PEMEX, la cual, en su carácter de entidad pública y a pesar de ser una empresa, no se le puede ver ni manejar en un sentido de lo privado. Su peso histórico, ideológico y aporte en las finanzas públicas, hacen de PEMEX la empresa de todos los mexicanos, en la que se

depositan intereses políticos, económicos, sociales, laborales, etc. Genera identidad con la organización, sus actividades, objetivos Institucionales y asumir como trabajador petrolero parte de la responsabilidad de una empresa pública que tiene un importante peso específico en el desarrollo nacional, no sería realmente posible sin los principios de formación universitaria, así como mi compromiso con su interpretación y difusión a mandos medios y personal operativo.

El manejo de la estadística y sus herramientas como la media y la moda, permite realizar cálculos y estimaciones de reportes con el menor margen de error. Ofrecen la posibilidad de planificar y programar metas y objetivos con mayor claridad en comparación con las demás áreas de mando de la Terminal, e inclusive de la Máxima Autoridad.

El conocer que la Política es una ciencia cuyo principio se basa en el planteamiento de dos o más puntos de vista conforme a intereses, que mediante un ejercicio de carácter deliberativo se pueden conseguir consensos que enriquecen los puntos de vista y considerar la posibilidad de que la suma de voluntades para alcanzar el beneficio colectivo es más importante que el personal o grupal, abre la puerta para la conciliación de intereses mediante el dialogo y la propuesta sustentada, sin menoscabo de las herramientas técnicas y experiencia de quienes forman el grupo de gobierno de la TAR.

El trabajo en equipo permite conciliar posturas irreconciliables, como las que se generan entre los representantes patronales y sindicales. Con ello se involucra al personal en decisiones colectivas, condensadas y con mayor probabilidad de llevarse a cabo con éxito.

La facilidad de palabra como resultado de las largas y permanentes exposiciones en aulas universitarias, en las que nos acostumbramos los alumnos a exponer con fundamento teórico los temas que nos encomendaban investigar, sin temor de autorreprimir nuestros puntos de vista, me generaron el hábito de hablar con conocimiento de causa de los asuntos que se están tratando y de los cuales suelo soportar con referencias documentales e inclusive, con citas textuales.

Darme a la tarea de investigar y entender los principios que dan origen a ciertos movimientos social-laboral y la naturaleza de sus organizaciones, me permite tratar con la representación

sindical en un ámbito de respeto y atención racional a sus demandas y propuestas, analizar el alcance de estas en términos laborales, sociales e institucionales. Dicho ejercicio me genera menos desgaste en cuanto a dirimir situaciones entre la relación patrón-sindicato, haciendo del ejercicio del consenso una buena vía para llegar a acuerdos en los mejores términos.

La formación humanística –que inhibe la arrogancia, petulancia, vanidad y la ambición de buscar beneficios adicionales al ingreso salarial, en el que el concepto de servidor público no implica impunidad o posición para enriquecerse ilegalmente– fomenta, a través de la educación universitaria, el compromiso social que garantice la instrucción de más y mejores mexicanos comprometidos en construir una Nación libre, soberana, autónoma y justa, que permita el desarrollo social en igualdad de oportunidades y se circunscriba hacia su universo inmediato que es hogar, el centro laboral, círculo social, etc.

4.9. Relación con la Gente en Términos Verticales y Horizontales.

Vertical.

Ya referí en párrafos anteriores que mis subordinados me merecen respeto y atención prioritaria, pues son mi soporte y apoyo en la atención de las actividades inherentes a mi cargo como Ayudante Administrativo. Pero más aun, por mi formación universitaria y sindical, trato de compartir en la medida de lo posible su sentir y dejar aparte el temor que se genera cuando el que está del otro lado del escritorio se le percibe como un Jefe de Área déspota o prepotente, un ogro o altanero que los regañara a la primera equivocación o les amenaza de despido, bajo previa investigación administrativo-sindical.

En sentido ascendente, también destaco mi institucionalidad y respeto en el trato a mis mandos superiores, iniciando por el de mi Jefe inmediato, el Superintendente, quien a pesar de que en reiteradas ocasiones se ha expresado mal de mi persona y de los demás Jefes de Área, me merece el respeto que su investidura y jerarquía representan. Debo ser consciente que las relaciones laborales deben de tejerse en ámbitos de cordialidad y camaradería, en donde la tolerancia se sobrepone a la empatía o afecto que se desprenda entre jefes y subordinados, puesto que con frecuencia estas relaciones no trasciende más allá del Centro

Laboral. Cabe hacer mención que el manejarme con institucionalidad es una de las causas que me ha permitido ocupar una plaza de confianza en forma definitiva, el respeto a todos mis compañeros --jefes, homólogos o subalternos—me procuró el consenso para que se me aceptara sin ser hijo de un trabajador petrolero, rompiendo la tradición de que sea el Padre trabajador de planta el que consigue que su hijo profesionalista sea propuesto, primero en forma temporal en puestos de confianza y después en uno definitivo. Posteriormente, mi trabajo y lealtad me han permitido colocarme en la posición que ostento.

Horizontal.

Respeto y comunicación permanente con mis compañeros jefes de otras áreas, quienes a pesar de su formación como profesionistas técnicos, hemos amalgamado un equipo con el que hacemos frente común para atender las instrucciones e, inclusive, los ataques de nuestra Máxima Autoridad. Evitamos contradecirnos o ponernos en evidencia en juntas de trabajo o en recorridos de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, platicamos vía telefónica sobre los temas a tratar o los que posteriormente tendrán que ser resueltos, buscando dar solución de forma inmediata, a corto o mediano plazo. La mayor vinculación se encuentra en que es mi obligación brindarles los recursos humanos, materiales y financieros para que realicen sus actividades cotidianas y cumplan con su misión encomendada.

En lo que concierne a mis colegas de niveles similares u homólogos, mantenemos retroalimentación y defensa de nuestros puntos de vista en reuniones de trabajo, que generalmente se realizan en las áreas de las Superintendencias de Recursos Humanos, Materiales y Financieros. Nos apoyamos permanentemente en las dudas que nos queden al respecto, intercambiamos información a través de correos electrónicos, vía telefónica o al término de las sesiones de los cursos de capacitación nos reunimos en privado para practicar lo aprendido y disipar las dudas, generándose un gran compañerismo.

4.10. Importancia que Tiene la Administración Pública para el Egresado en la Vida Pública del País.

La carrera en Administración Pública me ha brindado las herramientas metodológicas para ser un servidor público con visión profesional, puesto que el conocimiento sobre los procesos para la administración y ordenamiento de los bienes públicos, las instituciones y

organizaciones que generan los servicios públicos básicos y complementarios, crea parte de la base para ir adquiriendo conciencia ciudadana.

Cuando logramos conjugar la formación universitaria con nuestro entorno laboral y desempeño profesional como servidores públicos, nos hace sensibles ante los desajustes y desviaciones de tipo histórico en el momento que se percibe al servicio público como una actividad de carácter patrimonialista y de enriquecimiento personal, donde el individuo se sirve del erario público. El conocimiento de que la Administración Pública es una Ciencia con principios, normas, esquemas, métodos y vocación, nos deja ver que su desempeño o actividad no puede ser llevada a cabo por improvisados. El egresado de la carrera de Ciencia Política y Administración Pública, no puede perder de vista que la institucionalidad y organización publi-administrativa del Estado es una pieza fundamental para el desarrollo de un País, la que puede garantizar que la Economía de un Nación sea sustentable y reflejo del nivel de vida de sus habitantes y no sólo de su denominada clase política.

Otro aspecto importante es la comprensión de la interrelación que existe entre Política y Administración Pública como sustento para la consecución de acuerdos o toma de decisiones por medios públicos para que, entonces, la Administración Pública pueda institucionalmente funcionar y dar sentido a la actividad política. Es por ello que el egresado, como es mi caso, al tener noción de la complementariedad de ambas ciencias y su interrelación en la conducción del país y sus organizaciones, nos volvemos, en parte, críticos de los eventos de corte relevante de la vida pública, y de cierto punto democrática, cuando las decisiones políticas —sean para la elección de representantes, por resultado consensual del proceso de políticas públicas o de corte gubernamental en los mecanismos de reforma institucional, por nombrar solo algunos— tienen por cometido cambiar o modificar el rumbo del País.

De manera personal debo reconocer que como funcionario público trato de conducirme con todo profesionalismo y ética que me es posible. Pero también tengo que aceptar que como ciudadano nos soy ajeo al sentimiento de desencanto, cuando mi formación profesional me hace consciente que en la conducción política y administrativa del País no siempre se percibe el mismo compromiso por parte de sus actores principales, que en buena medida lucen improvisados e impulsados por su mezquina ambición, buscando detentar cargos

públicos o apoyar a candidatos a elección popular con la finalidad de tener posiciones de privilegio en el sector público, cargos que manejan de forma burda, empírica y primitiva.

4.11. Valores Adquiridos en la Formación Académica que le Permita Observarse como un Agente de Cambio.

La honestidad y el profesionalismo para resolver problemáticas laboral con base en metodologías, planteamiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, me hacen comprometerme de tiempo completo con mi empleo, en el que trato de reflejar disciplina y apego a la norma institucional. Como Ayudante Administrativo de la Terminal mis actividades no se limitan sólo al trabajo de escritorio, estas se extienden a aspectos de negociación o cabildeo con el personal sindicalizado y en la concertación de reuniones con áreas homologas, mandos superiores o clientes externos, con el propósito de tomar acuerdos. Actividades ambas donde va de por medio el buen nombre y posicionamiento de la Ayudantía, así como el profesionalismo de un servidor. En tal sentido, es mi obligación arrojar resultados positivos y proyectar acciones concretas que den origen al crecimiento de una cultura de servicio en mis subalternos o gente a mi mando, que me permita cumplir con calidad, eficiencia y eficacia las tareas encomendadas.

Es de todos sabido que transformar un modelo burocrático desde la base ideológica y filosófica sería una labor titánica. Sin embargo, desde la trinchera que me toca defender, como servidor con poder de mando y conducción, insipiente tal vez, pero de conducción al fin –del que se desprende un compromiso institucional y organizacional, donde la conceptualización de pertenecer a un ente público, apegada a la realidad nacional, me obliga hacer a un lado la demagogia y la simulación, para buscar los espacios en la Administración Pública que combinen la vocación profesional con la preparación académica, dando sustento a una autentica educación y práctica de valores por una cultura de servicio, respeto y humildad.

El autoanálisis y capitalización de los errores en experiencias, me facilitan generar esa cultura de cambio en el personal a mi mando, cultura de cambio a veces tan monopolizada y fracasada por los partidos políticos, los seudo lideres o los guías mesiánicos que se sienten dueños de la verdad absoluta y que menosprecian el sentir general.

Por último, el valor de trabajar en equipo y dejar atrás la tradición y estigma del individualismo, sin necesidad de sacrificar la autodeterminación personal, sobrepone el beneficio colectivo y organizacional a los intereses sectarios, de cúpulas o grupos políticos, generando un clima de tranquilidad, profesionalismo, compañerismo y apego a la convivencia social.

5. CONCLUSIONES.

Derivada de la responsabilidad y el funcionamiento de la Ayudantía Administrativa, se debería reconocer la importancia de sus actividades adjetivas y de apoyo a la operación de las demás áreas de la Terminal de Almacenamiento y Reparto Tula. Por la tecnicidad y responsabilidad que representa el control y administración de los recursos humanos, materiales y financieros, muchas veces proclives a actos de corrupción, la categoría de la Ayudantía Administrativa podría ser revaluada a un nivel de Jefatura de Área, como es el caso de las jefaturas de Operación, Mantenimiento y Seguridad.

En el supuesto de renivelar la Ayudantía Administrativa a la categoría de Jefatura de Área se le adjudicaría su propia personalidad, se redefiniría el grado de sus responsabilidades y obligaciones, quedando mas sujeta al control y exigencias de la operación de la Terminal. Aspecto que traería como consecuencia natural una retabulación del Ayudante Administrativo en lo que corresponde a su nivel escalafonario, lo cual lo colocaría a la par de los demás jefes de área. De esta manera, se generarían condiciones de equidad con relación a las demás áreas, se buscaría imprimir cierta autonomía gerencial y aumentaría su responsabilidad en la operación. Con ello tendría la opción de tener auxiliares con nivel de profesionista, en quienes se podría delegar funciones y crear una inercia de responsabilidades directas con base en resultados, existiendo mayor control, supervisión e índices de eficiencia y eficacia más aceptables.

Por otro lado, se vuelve necesario fomentar a través de la práctica, difusión y capacitación una cultura de identidad institucional, por medio de la cual se incentive al trabajador sindicalizado y de confianza a vincularse más clara y directamente con los intereses y objetivos de la Empresa. Una cultura organizacional apegada a los cometidos institucionales podría servir de contrapeso para contrarrestar parte de los intereses gremiales y personales de los trabajadores. Es probable que en este sentido, fructifiquen los esfuerzos de la Ayudantía Administrativa en la difusión de la misión, visión y política de calidad de la Terminal, en lo particular, y de PEMEX, en lo general. Si el impacto es positivo, se asumirían compromisos por parte de los trabajadores operativos y directivos, personal sindicalizado y de confianza, para coadyuvar en la consecución de las metas y objetivos institucionales. El ejercicio tendría que ser enfocado a desarrollar en el personal petrolero una condición de

pertenencia organizacional, de responsabilidad y compromiso social, como trabajador al servicio de una empresa que por definición está orientada al interés público.

Uno de las tareas de la Ayudantía Administrativa sería reforzar sus actividades más allá del simple ejercicio de difusión, como es la colocación de carteles por todas partes de las instalaciones de la Terminal. Se tomarían acciones más concretas y efectivas que pudieran ir desde la capacitación orientada a motivar el trabajo en equipo y el liderazgo, hasta la creación de mecanismos de evaluación, sistemas de reconocimiento y motivación, distintos a los ya existentes, buscando un cambio en la idiosincrasia de los trabajadores que fortalezca su identidad petrolera con la organización. Se propone que mediante los procesos de capacitación se sensibilice a los trabajadores sobre su responsabilidad social como servidores públicos, bajo las siguientes consideraciones: reciban instrucción sobre aspectos legales en cuanto a sus derechos y obligaciones; naturaleza de PEMEX como empresa pública (incluido el análisis de su marco jurídico); instrucción en tópicos relacionados con la ética en el servicio público y desarrollo de talleres en asertividad, trabajo en equipo y liderazgo, con la intención de incrementar su disciplina y compromiso laboral, sin dejar de lado la implementación de métodos que puedan evaluar su trayectoria profesional y desempeño laboral.

El diseño de una campaña de valores institucionales debería de partir desde los mandos superiores, personal de confianza y descender, en efecto cascada, al personal operativo sindicalizado. De ser posible, y por ser la Terminal un ámbito laboral con un universo de trabajadores relativamente pequeño, se podrían vincular aspectos de tipo familiar como parte fundamental del desarrollo laboral a través de visitas guiadas en las instalaciones, convivios enfocados a la integración entre personal de confianza y sindicalizado e incluso la organización de eventos deportivos, con el objeto de generar ambiente de fraternidad entre los trabajadores.

Por su parte, algo que contribuiría de manera positiva para la Empresa es proponer alternativas de solución para reducir los índices de movilidad de los trabajadores de planta sindicalizados. Se debe procurar que el personal sindicalizado tenga permanencia y crecimiento dentro de la Terminal y no transite de una sede, como es la de Tula, a otra, como puede ser Azcapotzalco, Salamanca o a cualquier otra parte de la República. Habría que

ofrecer al trabajador un mayor grado de estabilidad laboral, profesional y familiar. Aunado a ello, también es necesario que se diseñen esquemas administrativos que ofrezcan al trabajador acceder a puestos de ascenso y promoción escalafonaria (aumentaría su sentido de compromiso, permanencia y responsabilidad), con el objeto de no afectar sus derechos laborales y aspiración natural a obtener mejores ingresos.

La certeza de estabilidad laboral, desarrollo profesional (vertical y horizontal) y permanencia en la Empresa, podría traer como consecuencia el desenvolvimiento de capacidades laborales en áreas específicas, lo que muy probablemente serviría para mitigar el coto de poder sindical en la asignación de puestos de trabajo. Pero por el peso específico que representa un cambio en la cultura organizacional, el desarrollo de mecanismos de evaluación, motivación y promoción, también se requiere mayor grado de compromiso y responsabilidad profesional por parte de la Ayudantía Administrativa, ya que en ella recae gran parte de la gestión de los recursos humanos y es responsable directa de armonizar u orientar un clima laboral acorde con los principios y objetivos institucionales.

En tal virtud, se tiene que buscar que el trabajador de confianza se vincule y solidarice más directamente con el personal sindicalizado. Se deben establecer sistemas para fomentar la comunicación organizacional y el intercambio de experiencias entre el personal sindicalizado y el de confianza, con el objeto de conformar un ambiente de solidaridad laboral y asociación de trabajadores comprometidos con la Terminal y con PEMEX. En este sentido, el respeto de los derechos de los trabajadores es puntal para la conservación de sus intereses, ya que en la medida en que se reconozca la importancia del empleado en su centro de operación, los procesos operativos contarán con un mayor grado de coordinación entre jefes y subalternos. Se podría crear una atmósfera de comunicación más efectiva y un ambiente laboral más solidario.

Por su parte, los ejercicios prospectivos me hacen plantear la hipótesis de que se vuelve necesario la creación o desconcentración de una Unidad de Administración cercana a la Terminal. La desconcentración de la Unidad Administrativa con capacidad de supervisión, control y decisión, procuraría incrementar el flujo de información directa entre la Terminal y el Órgano central, PEMEX-Refinación. También evitaría la pérdida de tiempo ante la necesidad de desplazamiento del Ayudante Administrativo a oficinas centrales en el Distrito Federal, por

lo que éste pudiera ser empleado de mejor manera para desahogar asuntos derivados de la operación de la Terminal, que recaen directamente en el ámbito de competencia de las responsabilidades de la Ayudantía. Así mismo, facilitaría la toma de decisiones del Superintendente y, por otro lado, ofrecería a la Ayudantía Administrativa reposicionar su imagen ante los trabajadores y áreas operativas, dinamizando su actividad y capacidad de gestión.

Un aspecto que podría ser de gran importancia, es proponer al Órgano de Gobierno de PEMEX que en las reuniones del Consejo de Administración, que se realizan cada dos años para la revisión contractual, se plantee la modificación de las condiciones para la contratación de personal y sus requisitos. Para ello es necesario elaborar y presentar un estudio detallado y pormenorizado del impacto económico y los riesgos de trabajo que esta situación genera en la forma que se maneja actualmente.

Dicho estudio tendría que incorporar un análisis de lo que implica el manejo administrativo y financiero de una empresa pública de la importancia y tamaño de PEMEX, tomando en cuenta ciertas variables como son: su condición de riesgo de quiebra y sus efectos en la economía nacional; el posicionamiento de la Empresa en el mercado interno y externo ante la generación de nuevas fuentes de energía alternativa; un estudio comparativo de la funcionalidad administrativa y financiera de PEMEX frente a otras empresas petroleras de presencia internacional y sus respectivas prospectivas ante los desafíos de escenarios futuros.

En apoyo a la operación de la Terminal es necesarios elaborar nuevos manuales de procedimientos o actualizar los que tengan alguna vigencia, para adaptarlos a las circunstancia y avances tecnológicos. La actualización de la institucionalización de los procesos de trabajo por las circunstancias que sean, es una tarea que requiere del apoyo de todas las áreas de la Terminal, pero sobre todo de la Máxima Autoridad Local y del Consejo de Administración quien es el responsable de su validación. Por su parte, es compromiso de la Ayudantía Administrativa implementar los mecanismos internos para que en coordinación con las demás áreas, se diseñen o actualicen dichos manuales de procedimientos. A su vez, recae en sus funciones la difusión de los mismos, su pronta asimilación y aplicación por parte

de los trabajadores, mediante la organización de reuniones de trabajo, talleres o cursos de capacitación.

Involucrarse en la dinámica de la modernización operativa como resultado del avance tecnológico, administrativo, exigencias del mercado, condiciones económicas, implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad (como es el caso de ISO 9000), reformas institucionales, etc., representa un gran reto para la sobrevivencia de las empresas públicas. El compromiso con la modernización puede verse minado si no se trabaja en aspectos nodales que fructifiquen en --primera instancia-- entender el comportamiento de la cultura organizacional y en --segunda instancia-- modificar la actitud de la base laboral operativa y directiva en aquellos aspectos de la cultura organizacional que puedan ser adversos a la obtención de resultados positivos.

Ejemplo de lo anterior es la actual cultura laboral del trabajador sindicalizado en PEMEX, misma que está basada en la soberbia, el simplismo, la indolencia e irresponsabilidad ante su falta de compromiso institucional, al pensar que es suficiente con sólo presentarse a trabajar para cumplir con la empresa y no asimila el desquite del salario con un sentido de ética profesional y superación permanente, sino que lo ve como una retribución por simple derecho al cumplir con su jornada laboral, por lo que no se compromete de forma seria puesto que su principal requisito para ingresar a PEMEX ha sido la ficha de registro que le tramitó el Sindicato. Situación que no dista mucho de la realidad de los trabajadores de confianza, ante su laxitud e indiferencia en la toma de decisiones y al permitir o solapar las actitudes de los trabajadores sindicalizados, por no correr el riesgo de encontrarse en situaciones de conflicto laboral que pongan en entredicho su status y posición privilegiada como empleado petrolero.

Defender posturas en reuniones de trabajo con fundamentos, resultados y argumentos sólidos, daría un sentido de seriedad a los procesos de modernización organizacional. Ello presume una actitud profesional por parte de los responsables involucrados en el diseño e implementación de los mecanismos orientados a imprimir procesos de desarrollo incremental en PEMEX. Con base en investigaciones serias del tema y sustentos de información confiable, líderes sindicales y directivos podrían debatir en sesiones de trabajo posiciones o posturas más racionales, bajo un lenguaje técnico de fácil asimilación, para evitar caer en

discusiones estériles que desvirtúen el objetivo del proceso de desarrollo organizacional. El uso de la información haría más sencillo el planteamiento de escenarios factibles de consideración y ayudaría a ejemplificar situaciones prácticas con base en la experiencia asimilada durante la trayectoria laboral. En el mismo sentido, coadyuvaría para hacer los compromisos que hayan de redituar en buenos resultados y que sirvan de apoyo en la toma de decisiones y el diseño e implementación de aquellas políticas orientadas al buen funcionamiento de la Empresa.

De esta forma, los acuerdos que se pudieran tomar entre las cúpulas sindical y directiva descenderían a los centros de trabajo. En el caso específico de la Terminal, se evitaría que los trabajadores sindicalizados cayeran en el uso de peticiones incongruentes o que tomaran posturas contrarias al proceso de modernización organizacional. Se evitaría el desgaste innecesario de la relación laboral entre el Superintendente, su personal directivo de confianza y la representación sindical. Las mesas de trabajo, debate o dialogo se reproducirían en la Terminal al igual que en las cúpulas directivas y sindicales. Principio base para que de manera local se tomen las decisiones que reditúen en mayor compromiso de los trabajadores sindicalizados y de confianza, se comparta la defensa de intereses comunes no sectoriales y se asuman conjuntamente posiciones serias, razonables y justificables con relación al impacto derivado del mismo proceso de modernización organizacional. Con ello se demostraría unidad, congruencia en objetivos y cambio de actitudes, pero también sería factor para recuperar la disciplina, la autoridad, el orden y la eficiencia, al estar ambos sectores de trabajadores petroleros involucrados en la dinámica de modernización.

6. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Bibliográficas.

Administración de Personal, Castelazo

José R., Técnicas y especialidades en Administración de Personal Público, Praxis 76, México, D.F. INAP 1985.

Antonio Rodríguez, El rescate del petróleo, epopeya de un pueblo, México, Ediciones El Caballito, 1975.

Declaración de Principios y Programas del Partido de la Revolución Mexicana, en los Partidos Políticos de México, México, Fondo de Cultura Económica, 1975.

El Estado y las Relaciones Laborales de la Empresa Pública, Anthony Ferrer, Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid España.

Gustavo Corona, Lázaro Cárdenas y la expropiación petrolera, Ed.

Jesús Silva Herzog, Historia de la expropiación de las empresas petroleras, México, Instituto de Investigaciones Económicas, 1973.

Jorge Basurto. El Conflicto internacional en torno al petróleo de México, México, Siglo XXI Editores, 1980.

José Domingo Lavín, Petróleo, pasado, presente y futuro de una industria mexicana, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.

Josefina Soraida et. Alt. Historia General de México, 2 T. 2ª. Reimpresión, El Colegio de México, México, 1997.

José López Portillo y Weber, El Petróleo de Veracruz, México, Partido Revolucionario Institucional, 1976.

Josephus Daniels, Diplomático en manos de camisa, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1949.

Juan Martínez Nava, Conflicto-Estado-Empresarios en el Gobierno de Cárdenas, López Mateos y Echeverría. México, Editorial Nueva Imagen, 1984.

La expropiación petrolera, introducción y selección de Juan Barona Lobato, México, Secretaria de Relaciones Exteriores, 1974.

La Función de la Administración de Recursos Humanos, Adalberto Ríos Salía.

La Industria Petrolera en México, 50 aniversario, Gerencia de Información y Relaciones Publicas, PEMEX IV Tomos, 1988.

Las Empresas Públicas en México, Alejandro Carrillo Castro/ Sergio García Ramírez, Porrúa.

Lázaro Cárdenas, Obras I, Apuntes, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1972.

Lázaro Cárdenas, Palabras y Documentos Públicos 1928/1940, México, Siglo XXI Editores, 1978.

Lorenzo Meyer, México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero, (1917-1942) México, El Colegio de México, 1972.

Los Presidentes de México ante la Nación, Coordinación de Luís González y González, México XLVI Legislatura de la Cámara de Diputados ,1966.

Luís González y González, los días del Presidente Cárdenas, México, El Colegio de México, 1981.

Manual de Organización, PEMEX.

Manual de Recursos Humanos de PEMEX Refinación, Corporativo adherido a PEMEX.

Merril Rippy, "El petróleo y la Revolución Mexicana", en Problemas Agrícolas e Industriales de México, julio-septiembre de 1954, vol. VI, No. 3.

Miguel Alemán Valdez, La verdad del petróleo en México, Editorial Grijalbo, 1980.

Procedimiento de Investigaciones, PEMEX.

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, T. II, (1992), 21ª. Edic. Espasa Calpe. Madrid.

Romana Falcón, Revolución y Caciquismo, San Luís Potosí: 1910-1938, México, El Colegio de México, 1994.

Tiempo de México, Coordinador Eduardo Blanquet, México, Secretaria de Educación Publica, II época No. 13 29 de agosto 1983.

Hemerográficas.

Boletines informativos del Área de Comunicación Social Corporativa, PEMEX.

Paul Nathan, "México en la época de Cárdenas" en Revista de Problemas Agrícolas e Industriales de México, julio-septiembre de 1955, Vol. VII.

PERIODICOS UNIVERSAL, REFORMA, JORNADA Y Suplementos, Enfoque, Estado, Editoriales.

Revista GACETA, Cooperativa de Consumo PEMEX.

Revista POLITICA CLARA,

Revista VERTIGO.

Leyes, Normas y Reglamentos.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Contrato Colectivo de Trabajo, PEMEX-STPRM, Edición 2005-2007.

Iniciativa de Reforma Energética en: http://www.senado.gob.mx/reforma_energetica.

Ley Federal del Trabajo.

Reglamento de Trabajadores de Confianza de Petróleos Mexicanos.

Medios Electrónicos.

Gonzalo Martínez Corbalá, Gonzalo (2008). La expropiación de la Industria Petrolera, Partes I, II, III., La Jornada, México, 31 de marzo 2008, 14 y 28 de abril de 2008. En el Periódico de México, sección: Cuentas Claras, El periódico de México.com; gtoribio@prodigy.net.mx

Morales, Felipe, Hacienda devora 85% de los ingresos de PEMEX, en fmorales@eleconomista.com.mx

Veáse: Huerta Moreno, Guadalupe, Empresa Pública, pasado y presente, Edición Internet, Gestión y Estrategia.

Zuñiga, Juan A., PEMEX aportará más de 36% de los ingresos del sector público, en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/02/05/index.php?section=economia&article=018n1eco>

Datos sobre el Producto Interno Bruto y su relación con la Industria Petrolera y Personal de PEMEX, en:

<http://revistafortuna.com.mx/contenido/index.php/2008/04/15/reforma-energetica-en-2005-pemex-inicio-reestructura/>

<http://www.monografias.com>, voz: liberalismo.

<http://www.ref.pemex.com/octanaje/25tula.htm>

<http://www.wikipedia>, Página de Internet, voz: Liberalismo definición.

Rojas, Gutiérrez Francisco, Petróleo, biocombustibles o alimentos, en:

http://www.elmundodelpetroleo.com/articulos.php?id_sec=1&id_art=102

Véase: Expropiación Petrolera, Portal de PEMEX, en internet.

Véase: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num4/doc5.html#n38#n38b>

www.inegi.gob.mx

www.informes.gob.mx/pdf_excel/p179-185.pdf

www.pemex.gob.mx