

# Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos, Región Sur

ARTURO CABRERA BALLONA\* Y MIGUEL ÁNGEL DÍAZ PERERA\*\*

*Resumen: En los últimos años, Petróleos Mexicanos (Pemex) y la Región Sur petrolera de México están experimentando cambios estructurales que se relacionan directamente con la incorporación paulatina de trabajadores extranjeros y la implementación de metodologías de cambio organizacional en áreas productivas de la paraestatal. Estos cambios derivan en tensiones entre trabajadores mexicanos y trabajadores venezolanos, abordadas en este artículo a partir del análisis de la cultura organizacional de Pemex.*

*Abstract: In recent years, Petróleos Mexicanos (Pemex) and Mexico's Southern Petroleum Region have been undergoing structural changes that are directly linked to the gradual incorporation of foreign workers and the implementation of methodologies involving organizational change in productive areas of the parastate company. These changes have resulted in tensions between Mexican and Venezuelan workers, discussed in this article through an analysis of Pemex's organizational culture.*

*Palabras clave:* cultura organizacional, tensiones organizacionales, cambio organizacional, Pemex.

*Key words:* organizational culture, organizational tensions, organizational change, Pemex.

**E**n materia energética, México es uno de los países con mayor presencia petrolera a nivel latinoamericano, razón por la cual el gobierno ha tratado de posicionar a Petróleos Mexicanos (Pemex) entre los líderes en el sector energético del mundo. Así, ha impulsado un proceso de modernización, con impactos a nivel organizacional y estructural en dicha entidad, cambios que buscan en el discurso la transformación de una paraestatal descentralizada del Estado, basada en una cultura organizacional nacionalista y corporativista, a una paraestatal como empresa productiva del Estado con visión empresarial competitiva

\* Maestro en Ciencias en Recursos Naturales de Desarrollo Rural por El Colegio de la Frontera Sur. El Colegio de la Frontera Sur, Unidad Villahermosa. Temas de especialización: estudios organizacionales en la industria petrolera mexicana y migración internacional en trabajadores petroleros. Carretera Villahermosa/Reforma Km 15.5 s/n, Ranchería Güineo 2da. Sección, 86280, Villahermosa, Tabasco, México.

\*\* Doctor en Historia por El Colegio de Michoacán. El Colegio de la Frontera Sur, Unidad Villahermosa. Temas de especialización: historia ambiental, historia de los desastres, historia de la ciencia.

a nivel internacional, lo que ha traído consigo distintas medidas, como la apertura a servicios privados, la incorporación continua de trabajadores extranjeros cargados de una cultura organizacional distinta a la de los trabajadores petroleros mexicanos, y la implementación de una serie de metodologías nombradas como FEL y VSD.<sup>1</sup> Estas herramientas metodológicas están dirigidas a optimizar los procesos y los recursos petroleros a nivel yacimientos,<sup>2</sup> campos en producción<sup>3</sup> y pozos en perforación.<sup>4</sup>

En el caso de la Región Sur de Pemex, la implementación de estas metodologías generó un proceso de tensión entre trabajadores mexicanos y extranjeros, en particular venezolanos, que se manifiestan en tres ámbitos: 1) por competencia diferencial en pos de mejoras salariales y niveles jerárquicos; 2) por competencia diferencial en los puestos de mando en la empresa, y 3) por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral (empírico o profesionalizado). Este artículo tiene la finalidad de analizar cómo los cambios estructurales y organizacionales que se han llevado a cabo de manera acelerada en Pemex a nivel nacional y regional han generado una serie de tensiones en estos tres ámbitos a partir de la interacción entre ambos tipos de trabajadores. Se realizó trabajo de campo que supuso observación participante y entrevistas estructuradas llevadas a cabo en

<sup>1</sup> La metodología es conocida internacionalmente como FEL (Front End Loading) y VCD por la traducción técnica de cada una de sus fases: Visualizar, Conceptualizar y Definir; en síntesis, es una herramienta de gestión de proyectos promovida y respaldada por el Instituto para el Análisis de Proyectos (IPA) con sede en Estados Unidos. En la industria petrolera fue incorporada inicialmente por las compañías petroleras internacionales en la década de los años setenta, fue adoptada posteriormente por algunas compañías estatales y se convirtió en una práctica aceptada. En el caso de Exploración y Producción (PEP) de Pemex, desde 2003 se inició un esfuerzo coordinado desde la Dirección General para asegurar la incorporación de esta metodología en los procesos medulares de exploración, explotación y perforación, así como oportunidades de mejora (Vielma, 2009: 13-16). En la percepción de los trabajadores de Pemex, ambas metodologías no tienen en la práctica una diferencia significativa.

<sup>2</sup> Porción de trampa geológica que contiene hidrocarburos, que se comporta como un sistema hidráulicamente interconectado y donde los hidrocarburos se encuentran a temperaturas y presiones elevadas, ocupando el espacio poroso (*Diario Oficial*, 2015: 4).

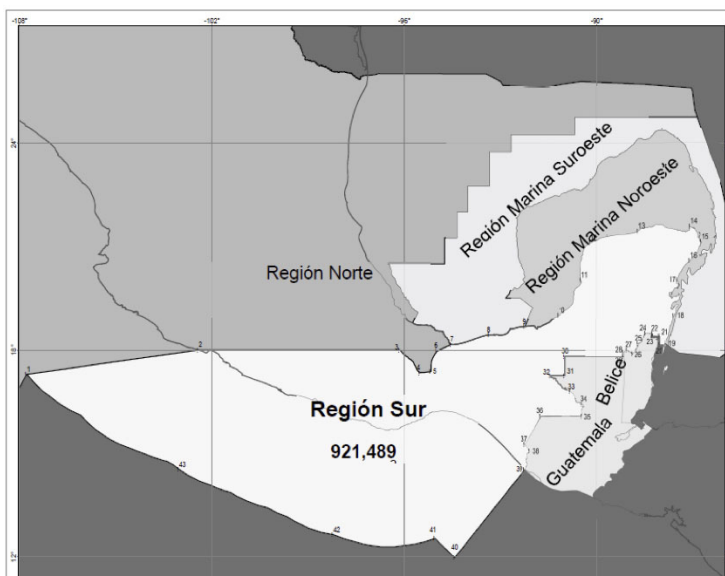
<sup>3</sup> Campos con pozos en explotación, es decir, que no están taponados. Incluyen pozos que están operando como productores o inyectores, así como pozos cerrados con posibilidad de explotación (Pemex, 2012: 65).

<sup>4</sup> Pozos cuya perforación con la barrena ha sido concluida y cuentan con tubería de ademe o revestimiento ya cementada, pero que todavía no han sido sometidos a las operaciones subsecuentes que permitan la producción de hidrocarburos (Pemex, 2012: 66).

el área de Perforación y Producción (PEP) en las zonas de los activos de la Región Sur:

- 1) Activo Integral de Producción Bellota-Jujo.
- 2) Activo Integral de Producción Cinco Presidentes.
- 3) Activo Integral de Producción Samaria-Luna; Activo Integral de Producción Macuspana.
- 4) El Centro Técnico Administrativo de la Región Sur (CTA) para la ubicación de la Región Sur.<sup>5</sup>

MAPA 1  
MÉXICO. UBICACIÓN DE LA REGIÓN SUR DE PEMEX, 2015



FUENTE: Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos (2013).

<sup>5</sup> “Región Sur” hace referencia al territorio que se encuentra situado en la circunscripción territorial de los estados de Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo, Chiapas y Oaxaca, y colinda al norte con la Región Norte en el paralelo 18°, con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste; al oriente con la Región Marina Suroeste y la Región Marina Noreste; al sureste con Belice y Guatemala, y al sur y poniente con el océano Pacífico. Tiene como superficie 921 489 km<sup>2</sup>, de acuerdo con el Estatuto Orgánico de Pemex-Exploración y Producción (Poder Ejecutivo de Petróleos Mexicanos, 2013: 11).

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

### HACIA LA REESTRUCTURACIÓN

Desde su fundación en 1938, Pemex, con la nacionalización del petróleo, tuvo una tendencia operativa y administrativa de corte paraestatal que se combinó con un creciente nacionalismo producto de la efervescencia de valores revolucionarios y el surgimiento de una política corporativa a través de los sindicatos como brazos del Partido Nacional Revolucionario (PNR), antecedente del Partido Revolucionario Institucional (PRI). En estos primeros años, el hecho de no contar con trabajadores profesionales en el sector petrolero ocasionó la incorporación de trabajadores valorados por el conocimiento empírico, la explotación de pozos y el resultado *per se*; se creó entonces una cultura organizacional<sup>6</sup> a partir del empirismo que se mantuvo y que se consolidó en las décadas posteriores en paralelo con el fortalecimiento sindical y una estrecha relación con el partido en el poder. Los criterios de mexicanidad, sindicalismo y corporativismo fueron determinantes como formas de control en las contrataciones de Pemex, estrategias de poder que se expresaron en la incorporación del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) a la mesa directiva de la paraestatal, con la finalidad de generar un proceso de estabilidad entre ambos sectores (Cuéllar, 2008; Navarro, 2007).

<sup>6</sup> “El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (Schein, 1988: 66).

La política corporativista y nacionalista en Pemex se mantuvo vigente a la par del modelo económico basado en la sustitución de importaciones y el control del Estado sobre la economía nacional. En este escenario, Pemex fue visto como la punta del desarrollo de México, tal como lo anunció el presidente José López Portillo (1976-1982): “La tarea del país en el futuro va a consistir en administrar la abundancia petrolera” (Cuéllar, 2008: 45). Pero esta situación empezó a cambiar con la crisis de la deuda externa con Estados Unidos en 1982 (Cooney, 2007), que abrió las puertas a un nuevo modelo de desarrollo impulsado por el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Consejo de Washington en Estados Unidos, que consistía en la adopción de una serie de medidas como la apertura a la inversión extranjera, la privatización de las empresas paraestatales y la reducción del control del Estado sobre la economía nacional. Con ello se dio paso, en la administración del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), al modelo neoliberal (Cooney, 2007; Cuéllar, 2008; Méndez Morales, 1988).

En el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el gobierno mexicano firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA, por sus siglas en inglés) con Estados Unidos y Canadá, que trajo consigo modificaciones comerciales en materia petrolera relacionadas con los precios máximos-mínimos de importación o de exportación del crudo y los impuestos sobre los derechos de cargo en la exportación de bienes energéticos y petroquímicos básicos, entre otros (Torres, 1999). Ello llevó a la primera reestructuración organizacional de Pemex con la finalidad de mejorar la eficiencia y la productividad sobre la base de abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, suprimir desperdicios, hacer más equilibradas las líneas de producción, reconverter instalaciones y modificar las estructuras administrativas (1999: 31). De este modo se crearon las cuatro grandes áreas de producción de la empresa, coordinadas por Pemex Corporativo: 1. Pemex Exploración y Producción (PEP);<sup>7</sup> 2. Pemex Refinería; 3. Pemex Gas y Petroquímica, y 4. Pemex Petroquímica.

<sup>7</sup> Pemex Exploración y Producción (PEP) es el organismo encargado de los yacimientos de petróleo y gas natural, así como de su transporte y almacenamiento en terminales. Sus operaciones se concentran en el noreste y el sureste del país, en la Sonda de Campeche y otras partes del Golfo de México. Las actividades de PEP se realizan en cuatro zonas geográficas: región norte, región sur, región marina noroeste y región marina sureste (Álvarez, 2006: 149). Es importante también insistir en que a raíz de la reestructuración organizacional de Pemex en 1992 nacieron cuatro zonas geográficas de influencia.

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

Esta postura del gobierno mexicano posibilitó que Pemex concediera contratos de servicios petroleros a empresas transnacionales como Weatherford International Ltd,<sup>8</sup> Schlumberger<sup>9</sup> y Halliburton,<sup>10</sup> con la finalidad

<sup>8</sup> Compañía multinacional de servicio para campos petroleros con sede en Suiza. Es uno de los mayores proveedores mundiales de soluciones mecánicas, tecnología y servicios innovadores para los sectores de perforación y producción de la industria petrogasífera. La empresa lleva a cabo operaciones en aproximadamente 100 países y cuenta con un capital humano aproximado de 60 000 empleados. En América Latina está presente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En 2014, la compañía celebró un acuerdo para vender sus operaciones venezolanas y rusas de perforaciones terrestres a la estatal rusa Rosneft. Weatherford posee seis taladros terrestres en Venezuela, que generan alrededor de un tercio de sus negocios en el país (Petróleo y Gas, Weatherford International Ltd. BN [en línea]).

<sup>9</sup> Schlumberger es una compañía estadounidense que provee una variedad de servicios tecnológicos y soluciones para la industria petrolera internacional. Opera en dos segmentos: servicios para yacimientos de petróleo y WesternGeco. El primero proporciona tecnología, administración de proyectos y soluciones de información, mientras que el segmento WesternGeco abarca imagenología de reservorios, monitoreo y servicios de desarrollo, así como la operación de equipo sísmológico, centros de procesamiento de datos y una biblioteca sísmológica multiclientes. Fundada en 1926 y con sedes en Houston, París y La Haya, Schlumberger cuenta con más de 126 000 trabajadores en 85 países, incluyendo Argentina, Bolivia, Chile, Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, México y Venezuela (Petróleo y Gas, Schlumberger Ltd. BN [en línea]).

<sup>10</sup> Halliburton Company es una empresa estadounidense que provee una variedad de servicios y productos a clientes de la industria energética para la exploración, desarrollo y producción de propiedades de petróleo y gas a nivel mundial. Opera en dos segmentos de negocio: perforación y evaluación, y acabado y producción. El segmento de perforación y evaluación ofrece soluciones de yacimiento y modelado de reservorios, perforación, evaluación y clasificación de pozos. En cambio, la unidad de acabado y producción entrega mayor producción, herramientas y servicios de cementado y acabado. Halliburton trabaja con compañías a nivel internacional, tanto estatales como independientes. Opera en cerca de 80 países, entre ellos Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia,

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

En ese mismo año, en diciembre de 2002, se registró en Venezuela (país petrolero por tradición) un despido masivo de 20 000 trabajadores venezolanos pertenecientes a PDVSA, como consecuencia de medidas coercitivas a la protesta social en contra del presidente Hugo Rafael Chávez Frías (1999-2013) (Acosta, 2008). Este despido masivo de trabajadores con altos niveles de calificación (con ingenierías y posgrados) generó la búsqueda de alternativas de empleo en empresas transnacionales como las establecidas en Tabasco, a manera de asesores u obreros calificados en el área de exploración y producción de pozos (Acosta, 2008; Cabrera, 2012). Dicha oferta laboral contribuyó a que en la Región Sur se contratara en mayor medida a trabajadores originarios de Venezuela.

Por lo tanto, para analizar la interacción laboral y organizacional entre trabajadores venezolanos insertos dentro de la Región Sur petrolera del país se utilizó el concepto teórico expuesto en el siguiente apartado, y al igual se expondrá la metodología utilizada para la búsqueda y recolección de información sobre la cual versa este artículo.

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y METODOLOGÍA

El concepto de cultura organizacional o cultura corporativa empezó a tomar relevancia en las décadas de los años setenta y ochenta del siglo XX, en el contexto de la grave crisis de productividad en Estados Unidos frente a Japón. Se pensó que los estudios sobre cultura organizacional podían dar respuesta a las variabilidades y los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial derivado de los cambios a nivel tecnológico y metodológico en las organizaciones del mundo, así como medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (García, 2006; Robbins citado por Acosta, 2002); fue así como este tipo de cultura empezó a considerarse como una variable significativa en las

Ecuador, Panamá, Perú, Trinidad y Tobago, y Venezuela, y cuenta con una fuerza laboral de más de 75 000 empleados. En 2013, la compañía se adjudicó un contrato de remuneración por barril por el bloque Humapa en la cuenca mexicana costa adentro Chi-contepec, con una oferta de US\$0.01/b y un factor de inversión de 1.25 (Petróleo y Gas, Halliburton Co. BN [en línea]).

organizaciones modernas (Barba y Solís, 1997). Esta postura definió la cultura organizacional como

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

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

En esta misma posición, el psicólogo Edgar Schein describió la cultura organizacional como parte fundamental del proceso de construcción de una organización, que debía ser entendida como elementos susceptibles a cambios resultantes de la transformación de valores (equidad, igualdad y tolerancia) de creencias y de mitos compartidos por los miembros (García, 2006; Barba y Solís, 1997); para este autor la cultura organizacional resultó:

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

Tomando como referencia esta definición, se analizó la inserción de mano de obra venezolana en Pemex, Región Sur. En consecuencia, se aplicaron técnicas de levantamiento de información cualitativas con el propósito de comprender cómo las tensiones causadas por la interacción laboral entre ambos tipos de trabajadores están actualmente suscitando perturbaciones en la cultura organizacional de Pemex; se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal de origen mexicano y de origen venezolano insertos en primera instancia en empresas transnacionales; básicamente los primeros trabajadores de confianza en constante interacción laboral con trabajadores venezolanos dentro de los activos de la Región Sur.



CUADRO 1  
PEMEX REGIÓN SUR. PERFIL DE TRABAJADORES ENTREVISTADOS, 2014

<i>Trabajadores mexicanos</i>	<i>Trabajadores venezolanos</i>
<p>Edades: 30 a 55 años. Nivel de estudio: ingeniería. Puestos medios y altos dentro de Pemex. Experiencia mínima en el rubro petrolero nacional y regional de tres a 35 años. Alto nivel de conocimiento empírico sobre procesos sociales, geológicos y técnicos a nivel regional. Alto sentido del deber petrolero basado en una cultura organizacional nacionalista y corporativista. Alto sentido del desarrollo de las habilidades empíricas a través de la experticia y la práctica laboral.</p>	<p>Edades: 30 a 55 años. Nivel de estudios: ingeniería, maestría y doctorado. Puestos medios y altos en su anterior empresa (PDVSA). Puestos altos y medios en empresas transnacionales. Experiencia mínima en rubro petrolero nacional venezolano de cinco a 20 años. Alto sentido de desarrollo profesional. Alto sentido del compañerismo entre ellos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El menor número de entrevistas a ingenieros venezolanos obedeció a las dificultades para establecer comunicación. En algunos de los activos no se autorizaron las entrevistas, con el argumento de que la información relacionada con datos laborales y salariales los exponía a la inseguridad que prevalece en la región (en especial, secuestros). Igualmente, hubo reticencia por el temor fundado a periodistas encubiertos que acosan a trabajadores extranjeros con publicaciones xenófobas. Debido a este tipo de dificultades, se recurrió al muestreo dirigido por entrevistados (MED).<sup>11</sup>

#### ESCENARIO DE TENSIÓN: UN DEBILITAMIENTO DIRIGIDO

En su historia, Pemex ha llevado a cabo reestructuraciones intencionadas en las diferentes zonas petroleras del país que han contribuido al debi-

<sup>11</sup> Sistema aproximativo tipo cadena de referencia para obtener una representatividad de la población objeto, dado que el reclutamiento se expande a niveles de profundidad y redes sociales distintas (Estrada y Vargas, 2010: 267).

litamiento de la cultura organizacional petrolera. Una de las mayores se empezó a gestar en 1976, durante la administración de López Portillo (1976-1982), cuando los nuevos yacimientos petroleros encontrados en Campeche, Tabasco y Chiapas incrementaron la producción del crudo en 80%. Entonces Pemex anunció que invertiría 44 millones de dólares en las áreas de perforación y exploración, que se convertirían en las más grandes, lo que permitiría mantener una estabilidad organizacional altamente productiva (Navarro, 2007).

Para 1981, las reservas petroleras probadas del país hacían pensar que México se convertiría en una de las principales potencias petroleras del mundo, “pues sólo países como Arabia Saudita, Kuwait, la URSS e Irán superaban esta cifra” (Cuéllar, 2008: 125). Pero no fue sino hasta 1982 cuando México logró alcanzar la cifra histórica de 1 002 436 de barriles de petróleo producidos en un año; así, logró entonces el cuarto lugar a nivel mundial (INEGI, 2009).

En este contexto de prosperidad, terminó de consolidarse la cultura organizacional fuertemente enraizada en preceptos nacionalistas, que impactó directamente en las formas de pensar y concebir la práctica laboral de los trabajadores sindicalizados y de confianza. De igual forma, esta cultura se sustentaba en un modelo administrativo de jerarquía vertical compuesto fundamentalmente por áreas o departamentos de especialización, como lo explicó uno de los ingenieros mexicanos entrevistados<sup>12</sup> (M1):<sup>13</sup>

Cuando yo entré, Pemex estaba bien organizado, porque anteriormente se manejaba por departamentos; estaba lo que era la Subdirección que ahora es la Dirección, y de ahí hacia abajo venían los departamentos de Perforación, Ingeniería de Yacimientos y Reparación de Pozos y Desarrollo de Campos. [...] Por el otro lado, estaba lo que ahora le dicen Geo-ciencia, que antes era Exploración, y a lo que se dedicaban era a hacer la propuesta para la perforación del primer pozo exploratorio y si resultaba bueno, ya ahí venía el desarrollo. Una vez que el pozo salía productor, ya se le entregaba al área de Ingeniería Petrolera para el desarrollo del campo. Es por eso que yo siento que había más control antes que ahora.

<sup>12</sup> Ingeniero mexicano de 67 años de edad y con una antigüedad en Pemex de 35 años.

<sup>13</sup> Para resguardar la identidad de los entrevistados, se usará la denominación “M” para mexicanos y “V” para venezolanos, en orden numérico consecutivo.

Esta estructura, compuesta principalmente por áreas de especialización, cumplía una función vital para el desarrollo de la paraestatal porque se formaban expertos en los diferentes niveles para el desarrollo y la perforación de un pozo, lo que permitía un nivel de análisis superior, como lo expone otro de los ingenieros mexicanos (M2):<sup>14</sup>

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

Esta especialización de los ingenieros mexicanos sobre las áreas de conocimiento petrolero generó también saberes y habilidades técnicas sustentadas en un conocimiento empírico; aun sin tener un posgrado, podían competir con ingenieros y técnicos de otras empresas petroleras extranjeras, como lo manifestó otro de los informantes (M3):<sup>15</sup>

Ahora tecnológicamente con la experiencia que tenemos nosotros, y eso que hemos competido con Estados Unidos por varios proyectos que Pemex tiene en conjunto con ellos, hasta se sorprenden de nosotros por la experiencia que hemos adquirido y cómo hemos resuelto los problemas; aquí [en Pemex], la mayoría es esclavo de producción, producción y producción nada más, porque yo conozco gente que nos dice: “¿Cómo es posible que a nivel ingeniero ustedes resuelvan todo esto, cuando ni doctorado tienen?” Pero yo les digo: “Hasta ahora ha sido entre nosotros, o sea en base a la experiencia”. Algunos me preguntan: “¿Cómo es que ustedes saben tanto?” Les digo: “porque la necesidad nos ha obligado”. Hasta antes de 1993 todo lo hacíamos a lápiz y papel. Luego de 1993, ya empezaron a entrar todas las estaciones de trabajo, te digo porque estuve en eso, pero antes las evaluaciones te decían: “¿Cómo realizaste esto?” “Pues a mano”. Todo te lo hacíamos a mano, porque así lo aprendimos antes de entrar al software.

Esto le permitió a Pemex cubrir todo el proceso de extracción del crudo con sus propios recursos humanos sin necesidad de subcontratar personal extranjero, lo que contribuyó a sostener bajos niveles de costos en cuanto a la producción neta de un barril de crudo, maximizando sus ganancias

<sup>14</sup> Ingeniero mexicano de 67 años de edad y con 35 años de antigüedad en Pemex.

<sup>15</sup> Ingeniero mexicano de 57 años de edad y con 28 años de antigüedad en Pemex.

por la venta del petróleo en el extranjero (Cuéllar, 2008). En los años posteriores, Pemex fue reconocida a nivel mundial y una de las pocas que desarrolló todo el proceso productivo, desde la explotación de los yacimientos petroleros hasta la venta de los bienes finales, como el caso de las gasolinas. Esta prosperidad, sin embargo, se vio afectada por la crisis que se presentó en agosto de 1982, debido a los enormes estragos que produjo la dependencia que tenía el mercado mexicano respecto al estadounidense en la venta de 70% del petróleo exportado, lo que llevó a que en ese mismo año el presidente López Portillo declarara la insolvencia del país para pagar la deuda externa (Cuéllar, 2008).

Posteriormente, en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado se implementaron una serie de estrategias en Pemex relacionadas con lo que se llamó “saneamiento moral”, que consistía en limitar el poder de la dirección general y permitir una mayor injerencia en las decisiones de otras áreas de la administración pública (Navarro, 2007); se intensificó en 1998 con Salinas de Gortari (1988-1994), con la descentralización que otorgaba poder a los mandos medios con la finalidad de maximizar el valor económico de la paraestatal a largo plazo y la creación de divisiones especializadas o empresas filiales (subsidiarias) dotadas de una administración con base en líneas de negocios.<sup>16</sup> En este periodo se crearon las ya mencionadas cuatro subsidiarias: 1. Pemex Exploración y Producción (PEP); 2. Pemex Refinería; 3. Pemex Gas y Petroquímica, y 4. Pemex Petroquímica, todas ellas coordinadas por Pemex Corporativo.

En el caso específico de la Región Sur, estos cambios no sólo afectaron la base organizacional de la empresa, también ocasionaron los primeros cambios en las formas de trabajar y de organizarse de los ingenieros mexicanos, como lo explicó uno de los informantes (M4):<sup>17</sup>

Pemex se reestructuró a partir del año 1990, esto generó que se redujera el personal de confianza por una serie de cambios bruscos, como por ejemplo de ser ingeniero operativo a ser un ingeniero administrativo, y de un ingeniero administrativo a ser uno operativo, dejando a muchos en lugares que no estaban acorde con sus perfiles laborales. Y como esas decisiones las tomaron los jefes, pues todos nos fuimos a donde nos lo dijeron [...]. Entonces, empezamos a batallar porque no sabíamos qué hacer, no había una directriz clara en cuanto a planeación de trabajos. Pero también fue debido

<sup>16</sup> Un ejemplo de este proceso fue mover la dirección general de Exploración y Producción, con sede en el Distrito Federal al estado de Tabasco (Rousseau, 2006).

<sup>17</sup> Ingeniero mexicano de 72 años de edad y con 40 años de antigüedad en Pemex.

a la reestructuración que se empezó a tomar en cuenta normas de seguridad y técnicas y se empezó a fijar metas en cuanto a esa normatividad que se estaba imponiendo. Y es en ese momento donde las compañías tuvieron la oportunidad de empezar a participar en mayores áreas.

Estas modificaciones en las estructuras laborales y organizacionales derivaron en los primeros procesos de desestabilización de una estructura fuertemente enraizada en la creación de especialistas empíricos,<sup>18</sup> por una estructura laboral en la que se alentaba en el discurso la multidisciplinariedad. De igual forma se empezó a aumentar la carga de trabajo administrativa, lo que los distrajo de sus actividades relacionadas netamente con la producción y la extracción. Sumado a lo anterior, empezaron a cerrarse plazas destinadas a la contratación de ingenieros en áreas fundamentales, como Ingeniería de Yacimientos. En voz de uno de los informantes (M5):<sup>19</sup>

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

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

Nosotros tenemos 11 campos en explotación, y el área de Explotación llevaba el control de los 11, con 20 personas aproximadamente. Y ahora en el área de Productividad, sólo son siete compañeros con diferentes responsabilidades. Por lo tanto, el análisis no se puede hacer con el mismo nivel de profundidad que antes. Es por esto que se tiene que contratar personal externo para que haga esos estudios que antes lo hacíamos en casa. Ahora

<sup>18</sup> La estructura organizacional y laboral de Pemex antes de los procesos de reestructuración se encargaba de generar ingenieros con un alto nivel de conocimiento empírico sobre una función o trabajo en especial, lo que les permitía convertirse en especialistas técnicos gracias a la repetición diaria o cotidiana de la misma tarea o del mismo proceso; la poca tecnología existente para facilitar el trabajo a los ingenieros contribuyó a este esquema laboral, a lo que se sumaba la poca cantidad de ingenieros petroleros en el país que pudiera satisfacer la demanda del personal calificado que Pemex necesitaba. Los pocos ingenieros que se insertaban a trabajar en las diferentes áreas operativas de la paraestatal fueron entrenados y capacitados de una manera vivencial en el trabajo, y no teórica, como se realiza actualmente.

<sup>19</sup> Ingeniero mexicano de 57 años de edad y con 30 años de antigüedad en Pemex.

tenemos que depender de otros porque no existe el suficiente personal, porque PEP ha ido disminuyendo el personal y cerrando muchas plazas.

Para el año 2000, el debilitamiento de la estructura petrolera tradicional era casi total, a tal grado que ese mismo año la dirección de la Región Sur PEP otorgó una serie de contratos a empresas trasnacionales como Schlumberger, Patrofac, Halliburton y Weatherford, por medio de una modalidad licitatoria, con la finalidad de retomar la explotación de algunos campos maduros. Como lo explicó otro informante (M6):<sup>20</sup>

En el momento en que Pemex licitó o asignó contratos a compañías como Schlumberger, Petrofac, Halliburton y Weatherford, empezaron a llegar los primeros venezolanos a la empresa. A esas compañías se les dieron unos campos petroleros ya maduros o viejos para que los explotaran poniendo ellas todo. Pero así, a grandes rasgos te lo digo, por ejemplo, se les dijo a las compañías: “Arriba de 3000 barriles te pago y abajo de 3000 barriles me pagas”.

En tan sólo un año, en los activos de la Región Sur, los venezolanos empezaron a notar que en México la mayoría de los trabajos se hacían mediante estrategias basadas en la experiencia, y no por una metodología profesionalizada. Esta situación coincidió con la crítica de las trasnacionales al modelo empirista mexicano, argumentando que ellas, por medio de las metodologías FEL y VCD, podían generar una mayor rentabilidad sobre los proyectos que PEP emprendería en el futuro. No obstante, para que estas metodologías fueran funcionales se necesitaba de una mayor cantidad de especialistas, como los trabajadores venezolanos capacitados previamente en Europa y Estados Unidos. Al respecto, ingenieras venezolanas comentaron (V1 y V2):<sup>21</sup>

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

<sup>20</sup> Ingeniero mexicano de 52 años de edad y con una antigüedad de 28 años en Pemex.

<sup>21</sup> V1: Ingeniera venezolana de 50 años de edad y con ocho de experiencia laboral en empresas trasnacionales. V2: ingeniera venezolana de 52 años de edad y con 10 de experiencia laboral en empresas trasnacionales.

El venezolano aplica una metodología para resolver problemas de manera gradual que se llama FEL. Entonces la necesidad de aplicar esa metodología por parte de Pemex fue lo que ayudó a traer personal venezolano calificado por medio de empresas como Halliburton, que fue una de las primeras que entró a México y se trajo una gran cantidad de personal venezolano entrenado, con más de 20 y 25 años de experiencia de trabajo con esa metodología (V2).

En 2003, la dirección general de PEP incorporó legalmente las metodologías FEL y VCD en todos los procesos y proyectos de exploración y producción que se llevaban a cabo en los activos de la Región Sur (Vielma, 2009). Lo que al parecer Pemex no consideró fue que éstas no sólo tienen injerencia sobre los procesos de planeación y el uso de nuevas tecnologías en los proyectos de perforación, sino que también están diseñadas para modificar la estructura laboral y organizacional, como se aprecia en el cuadro 2, en la siguiente página.

Por esta razón se les empezó a exigir a los ingenieros mexicanos, sin previo aviso ni capacitación, trabajar bajo estas metodologías en un plazo no menor a dos semanas (a partir de 2003) y compartir espacios laborales con ingenieros de nacionalidad venezolana. Como lo explicó uno de ellos (V3):<sup>22</sup>

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

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

<sup>22</sup> Ingeniero venezolano de 54 años de edad y con 15 de antigüedad laboral en empresas transnacionales.

CUADRO 2  
LA METODOLOGÍA VCD Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

<i>La metodología VCD se convierte en un proceso transformador de las organizaciones al impactar positivamente en la gente, los procesos y la tecnología de la empresa</i>	
Gente	Propicia el crecimiento organizacional al requerir personal con niveles exigentes de competencia.
	Propicia cambios actitudinales al estimular la comunicación efectiva y positiva, así como la discusión multidisciplinaria de los tópicos. Fortalece la competencia de liderazgo.
	Maximiza el uso del conocimiento organizacional al incorporar a los procesos las redes de expertos y las revisiones de especialistas ( <i>peer reviews</i> ), lo cual tiene un impacto cualitativo en la agregación de valor.
Procesos	Incorpora a las organizaciones una dinámica de trabajo diferente. Se evoluciona del trabajo individual al trabajo en equipo. Se rompe el esquema de trabajo secuencial al esquema de trabajo interactivo y de decisiones en tiempo real, todo lo cual rompe las barreras funcionales y tiende puentes interfuncionales.
	Propicia la preservación del conocimiento (activo clave) al exigir la elaboración de Documentos Soportes de Decisión (DSD) estructurados con una base metodológica.
Tecnología	Estimula la revisión, la evaluación y la incorporación de tecnologías de punta en diferentes áreas de trabajo.
	La importación de empresas especializadas de servicios en las etapas tempranas de diseño abre la oportunidad de evaluar e incorporar innovaciones tecnológicas en todos los niveles de la cadena de valor de la empresa.

FUENTE: Elaboración propia con datos de Vielma, 2009.

La implementación de las metodologías FEL y VCD no sólo representó una serie de cambios a nivel organizacional y laboral entre ingenieros, sino que también generó un segundo proceso de reestructuración en algunos activos de la Región Sur, que consistió en repartir campos y pozos petroleros entre activos, jubilar y ascender a personal con alto nivel de experiencia empírica a puestos gerenciales, con la finalidad de permitir



que se insertaran en la empresa nuevos ingenieros petroleros recién egresados de las universidades de México pero con una visión profesionalizada del trabajo. Como lo explicó una ingeniera mexicana (M7):<sup>23</sup>

Creo que no fue casualidad por la reestructura que te mencioné; la mayoría de los ingenieros que ves aquí actualmente de Pemex no tienen más de 30 años de edad, o sea, estamos hablando de ingenieros que tienen poco de haber egresado de la universidad [...]. La mayoría de los ingenieros con mayor edad quedaron en el activo de Bello Taju o en el área de operación. Pero fue como un poco de todo, porque antes en Región Sur existía la gerencia de apropiación y ahí estaba la gente más experimentada que ayudaba a las subgerencias; a muchos de esos ingenieros los jubilaron o los movieron a los activos, pero los ingenieros que quedaron son los gerentes, y obviamente mucha gente se fue jubilada. El grupo se dividió en dos: los que están en campo, en operación, y los ingenieros que están diseñando. La reestructuración fue en 2012.

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

En este caso se pretende que no sean los ingenieros mexicanos los que, mediante la interacción directa, transmitan a las nuevas generaciones los elementos que conforman la cultura organizacional nacionalista y empirista que aún sigue viva en algunas áreas productivas. Esto representaría una mayor resistencia a la entrada de esta cultura organizacional transnacional, que se pretende implantar por medio de la inserción de personal venezolano y la aplicación de estas nuevas metodologías en los activos de la región.

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

<sup>23</sup> Ingeniera mexicana de 29 años de edad y con siete de antigüedad en Pemex.

Se ha aprovechado precisamente la tecnología que las empresas [Weatherford, Schlumberger y Halliburton, entre otras] han traído a México, pero el personal de experiencia de Pemex ya se ha ido jubilando o los han ido ascendiendo a puestos administrativos. Entonces, una nueva generación de jóvenes se ha ido quedando con esos puestos, pero no tienen la escuela de la experiencia y están haciendo cosas que no deben ser por hacerles caso a las compañías y a los venezolanos, porque las compañías siempre quieren cobrar más y emplean lo que cuesta más, cuando muchas veces no son necesarias la mayoría de las tecnologías que ofrecen, como son disparos, productos químicos y software. Muchas veces esta tecnología se emplea porque los venezolanos están trabajando ahí y les dicen a los jóvenes qué es lo que tienen que meter y los aceptan, entonces se les paga y el pozo sale más caro.

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

#### TENSIONES ORGANIZACIONALES

Las tensiones organizacionales<sup>24</sup> identificadas entre trabajadores mexicanos y trabajadores venezolanos se clasificaron de la siguiente manera: 1. Por competencia diferencial por mejoras salariales y niveles jerárquicos. 2. Por competencia diferencial por los puestos de mando en la empresa. 3. Por competencia diferencial por tipo de conocimiento de cada grupo de trabajadores en la práctica laboral (empírico o profesionalizado).

<sup>24</sup> Una tensión organizacional se define como la suma de elementos de cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa que llevan a sujetos a encontrarse en un escenario de conflicto causado por la deficiente aplicación del proceso de cambio organizacional que no toma en cuenta factores culturales y sociales en su ejecución (Acosta, 2002; Schein, 1988).

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

Lo único que te puedo decir es que ellos ganan más que un trabajador o ingeniero nacional que trabaja en Pemex, aun cuando son ellos asesores o personal de apoyo a nuestro cargo, definitivamente los salarios son diferentes. Por ejemplo, un técnico anda ganando como 60 000 pesos mensuales y un *Rin-manager* o *Compañi-Men* de ellos fácil anda ganando unos 250 000 pesos al mes.

Esta diferencia entre salarios y puestos de mando entre ambos se robustece cuando los ingenieros mexicanos empiezan a cuestionarse la razón de esas diferencias. A partir de la percepción sobre el desempeño laboral, por ejemplo, los ingenieros mexicanos cuestionan que los ingenieros venezolanos no cumplen con un horario de trabajo, presentan poco optimismo en el trabajo de equipo, deslealtad, falta de compromiso y sin apelar a resultados. Como lo explicó el informante M7:<sup>25</sup>

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

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

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

<sup>25</sup> Ingeniero mexicano de 50 años de edad y con 29 de antigüedad en Pemex.

En algunos de estos contratos, los venezolanos pueden acceder a diferentes beneficios como mayores prestaciones, pago en moneda estadounidense, servicios médicos de alto nivel, hospedaje gratuito en casas de la empresa mientras dure su estancia en la región y una mayor facilidad para la regularización de su condición migratoria en el país. Al respecto, el informante V4 comenta:<sup>26</sup>

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

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

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

Otro de los factores que han influido en esta percepción de los trabajadores venezolanos sobre los trabajadores mexicanos es la idea de que el trabajo petrolero debe estar basado en un sistema de competencias, el cual exige un alto nivel de conocimiento técnico comprobable por medio de títulos y diplomas, a diferencia de los trabajadores mexicanos con antigüedad significativa en Pemex, entre los cuales el empirismo tiene mayor relevancia que el conocimiento profesionalizado.

<sup>26</sup> Ingeniero venezolano de 45 años de edad y con ocho años de experiencia laboral en empresas transnacionales.

Un factor que se suma a estas diferencias es la gran red laboral venezolana a nivel nacional e internacional que les permite moverse de una corporación a otra, con cualquier empresa que solicite sus servicios, a diferencia del mexicano, que tiene mayores lazos de apego con Pemex. Como lo manifiesta el informante V3:

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

Si a esto se suma la imposibilidad de la estructura administrativa de Pemex Región Sur de regular estos desfases de sueldo, de puestos y de relaciones de poder entre ambos, se da origen a la tercera y última tensión: por tipo de conocimiento en la práctica laboral (empírico o profesionalizado). Como se ha descrito, se expresa en la facultad individual o grupal de ambos colectivos de sustentar que el conocimiento puesto en práctica en los procesos productivos, de planeación y extracción de crudo son mejores que los otros. Asimismo, esta condición de tensión encuentra expresión en otros calificativos, como cuando los trabajadores mexicanos mencionan que los ingenieros venezolanos tienen un bajo nivel de compromiso y al terminar no tienen ninguna responsabilidad agregada, a diferencia de ellos, que al ser personal directo sí tienen la responsabilidad de rendir cuentas a los directores de los activos sobre el éxito.<sup>27</sup>

Es importante mencionar que las metodologías FEL y VCD suponen factores de riesgo técnicos y económicos en sus tres etapas: visualizar,

<sup>27</sup> Los niveles de éxito en los diseños de perforación se miden en dos facetas: la primera por el cumplimiento técnico y el presupuesto económico, y la segunda está relacionada con la cantidad de diseños aplicados en una perforación real y que a corto plazo son productivos.

conceptualizar y definir,<sup>28</sup> pero no reconocen procesos de riesgo sociales y geológicos propios de la región. Como lo explicó el informante M8:<sup>29</sup>

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

En opinión del informante M9:<sup>30</sup>

Ellos dicen que lo saben todo, pero uno de los dos venezolanos que tengo a mi cargo me está apoyando en la parte de documentación del FEL y el otro que tengo me está apoyando en Ingeniería de Yacimientos, que es una ingeniería básica para un campo que queremos reactivar. Y los tengo ahí porque ellos trabajan con pozos de una composición geológica de arenas y son muy poco profundos; algunos están a 1 000 metros o 2 000 metros y nosotros aquí en la región tenemos profundidades de 7 000 metros o de 8 000 metros, por lo tanto las ingenierías son diferentes, porque existen tuberías especiales, fluidos de perforación especiales y cementos de terminación especiales, a los cuales ellos no están acostumbrados y uno ya los conoce por el tiempo que tiene trabajando en estas zonas.

Desde luego, en el caso de tales diseños, realizados bajo esas metodologías, cuando pasan a nivel de ejecución y son supervisados por ingenieros mexicanos, al percatarse de las dificultades, éstos protestan porque los ingenieros venezolanos ganan más, tienen puestos de menor nivel jerárquico en la empresa, tienen deficiencias en cuanto al conocimiento

<sup>28</sup> En la fase de *visualizar* se identifica la oportunidad de negocio y opiniones técnicas y económicamente factibles para su realización; en la fase de *conceptualización* se evalúan las opiniones y se selecciona aquella que genere mayor valor, y en la fase de *definición* se realizan las ingenierías a calidad para completar el alcance de la planificación y el diseño de la opción seleccionada; se afina el estímulo hasta precisar la solución estratégica de contratación e implementación para asegurar que el proyecto esté bien estructurado y listo para solicitar su autorización y los recursos para su ejecución. Esta metodología toma como punto fuerte el hecho de que es evaluada por un grupo técnico que aprueba el proyecto en su etapa inicial (de diseño) para poder pasar a las etapas de ejecución y de seguimiento (Vielma, 2009: 13-14).

<sup>29</sup> Ingeniero mexicano de 37 años de edad y con 13 de antigüedad en Pemex.

<sup>30</sup> Ingeniero mexicano de 48 años de edad y con 15 de antigüedad en Pemex.

empírico y social propio de la región, junto con nula responsabilidad en cuanto al éxito o fracaso de los proyectos. En cuanto a los trabajadores venezolanos, sustentan que ellos han generado un desarrollo a nivel técnico y una mejora en los procesos de planeación sobre los proyectos emprendidos en los activos de la Región Sur, y sobre todo han ayudado al cambio en la manera de pensar y actuar sobre la visualización de resultados. Como lo dice una de las ingenieras venezolanas (V1):

Inicialmente la gente pensaba que nosotros veníamos a quitarles su trabajo, pero en realidad veníamos a apoyarlos y a lograr que su trabajo se hiciera de una mejor manera con algunas técnicas y metodologías que todavía aquí no se estaban aplicando. Y con el transcurrir del tiempo se han dado cuenta de que nuestro aporte es para mejorar en ciertos aspectos, tanto para diseño de pozo, de línea, la forma de documentar los proyectos, porque muchas veces ellos son absorbidos por el día a día. En muchas ocasiones no les queda tiempo para documentar los procedimientos y estructurar diferentes proyectos, y entonces con esa interacción que ha existido entre nosotros y los otros extranjeros que han venido por medio de compañías externas se ha creado un ganar-ganar, porque los ingenieros de Pemex ya se están dando cuenta de que nosotros somos como ayudantes y no como personal que le viene a quitar su trabajo, ni nada de eso. También ellos han mejorado en la parte de trabajar en equipo, porque antes eran como muy individualistas y ahora se dan cuenta de que todas las carreras son importantes y todas las especialidades importan para hacer un proyecto, porque antes ellos se encerraban en su parcelita y no tenían una visión externa que es importante tener en cualquier proyecto.

Desde esta perspectiva, los venezolanos alegan que su presencia y su interacción con los ingenieros mexicanos ha representado un cambio no sólo a nivel laboral, sino organizacional. Este cambio ha permitido pasar de una metodología disciplinar a una multidisciplinaria, de una individual a una grupal y/o equipo. Por lo tanto, a partir de estas circunstancias es posible concluir que Pemex ha sufrido un proceso de debilitamiento en las estructuras organizacionales y laborales tradicionales para incentivar una cultura organizacional profesionalizante a partir de la imposición de las metodologías FEL y VCD en 2003, posibilitando la necesidad de mano de obra venezolana en la Región Sur.

Las tensiones organizacionales expuestas anteriormente son reflejo de un proceso de reestructuración y cambio organizacional<sup>31</sup> aplicado

<sup>31</sup> Es un conjunto de variaciones o modificaciones de orden estructural que involucra la transformación de una organización en aspectos como la tecnología, la infraestruc-

deficientemente en Pemex, por un Estado mexicano presionado por un mercado internacional petrolero que impone políticas de modernización, añadido al contexto económico neoliberal que impera en México y la privatización de las empresas paraestatales para una esperada mejora de la economía nacional. Como resultado, ha derivado en la aplicación de una serie de estrategias administrativas como la implementación de las metodologías FEL y VCD, las reestructuraciones internas de los activos, los ascensos y jubilaciones de personal, y la apresurada inserción de trabajadores venezolanos en los activos de la Región Sur con la finalidad de llevar a PEP a un cambio inmediato y desesperado. Porque PEP es pieza clave debido a que representa el control de las áreas encargadas de la producción y la extracción (Petróleo y Gas).

## CONCLUSIONES

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

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

Por otro lado, este proceso de cambio es más bien una presión que ha beneficiado a empresas transnacionales como Halliburton y CVB, que han

tura, el comportamiento humano, los procesos, los productos, los servicios y la cultura organizacional, entendiendo a los sujetos que la conforman como la pieza fundamental que da origen a una nueva organización que se asume innovadora y eficiente (Schein, 1998; Robbins, Katz y Kahn, citados en Acosta, 2002).



criticado el modelo de producción tradicional de Pemex y lo han obligado a llevar a cabo cambios inmediatos, con la promesa de una mayor eficiencia en los procesos productivos sin reconocer factores internos de resistencia, como la cultura presente en los trabajadores, y sin indicadores claros y explícitos de desempeño laboral, así como la falta de indicadores que sustenten una productividad significativa, palpable y medible en la industria petrolera nacional.

Los cambios que la administración de la Región Sur decidió llevar a cabo en 2007, como la entrada de personal venezolano a los activos de la Región Sur y la adopción de las metodologías FEL y VCD, por igual demuestran una intención apresurada y desesperada de acoplar a la región a una lógica modernizadora sin contemplar factores coyunturales de resistencia en la cultura organizacional; tampoco se tomó en cuenta el desfase de responsabilidades sobre los proyectos que está detonando un proceso de desigualdad de condiciones en una organización, que genera un escenario de tensión entre sujetos.

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

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

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Carlos A. (2002). "Cuatro preguntas para el cambio organizacional" [en línea]. *Revista Colombiana de Psicología*. Disponible en <file:///C:/Users/tere/Downloads/Dialnet--3246870%20(1).pdf> [última consulta: febrero de 2016].

ACOSTA, Yorelis (2008). "Marchas y contramarchas: la dinámica socio-política de Venezuela 2001-2007" [en línea]. En *Revista Electrónica*

- de Psicología Política*. Disponible en <[http://www.psicopol.unsl.edu.ar/marzo08\\_07.pdf](http://www.psicopol.unsl.edu.ar/marzo08_07.pdf)> [última consulta: 6 de agosto de 2014].
- ÁLVAREZ, Joel (2006). *Crónica del petróleo en México de 1863 a nuestros días*. México: Petróleo Mexicanos-Archivo Histórico del Petróleo Mexicano.
- BARBA A., Antonio, y Pedro Solís (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente.
- CABRERA, Arturo (2012). “Migración de venezolanos al estado de Tabasco y su inserción a la industria petrolera”. Tesis de licenciatura en Sociología. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- COONEY, Paul (2007). “Dos décadas de neoliberalismo en México. Resultados y desafíos” [en línea]. *Novos Cadernos NAEA*. Disponible en <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/viewFile/270/437>> [última consulta: 6 de agosto de 2014].
- CUÉLLAR, Rubén (2008). “El petróleo y la política de México del auge petrolero a la privatización” [en línea]. *Revista Relaciones Internacionales*. Disponible en <<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/16311/15517>> [última consulta: 8 de agosto de 2014].
- DIARIO OFICIAL (2015) “Lineamientos que regulan el procedimiento de cuantificación y certificación de reservas de la Nación y el informe de los recursos contingentes relacionados” [en línea]. Disponible en <[http://www.cnh.gob.mx/\\_docs/Resoluciones/Lineamientos%20Reservas.pdf](http://www.cnh.gob.mx/_docs/Resoluciones/Lineamientos%20Reservas.pdf)> [última consulta: 5 de junio de 2014].
- ESTRADA, John, y Leonardo Vargas (2010). “El muestreo dirigido por los entrevistados (MDE) para acceder a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad frente al VIH: su aplicación en grupos de hombres que tienen sexo con hombres” [en línea]. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*. Disponible en <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/6400Revist>> [última consulta: 5 de septiembre de 2014].
- GARCÍA, Claudia (2006). “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” [en línea]. *Revista Universitas Psychologica*. Disponible en <<http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>> [última consulta: 5 de septiembre de 2014].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI) (2009). “Estadísticas históricas de México” [en línea]. Disponible en <<http://>

[www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas/ehmii1.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas/ehmii1.pdf) [última consulta: 9 de julio de 2014].

MÉNDEZ MORALES, José Silvestre (1998). “El neoliberalismo en México, ¿éxito o fracaso?” [en línea]. *Contaduría y Administración*. Disponible en <<http://revistas.unam.mx/index.php/rca/issue/view/390/showTo>> [última consulta: 28 de mayo de 2015].

NAVARRO, Alejandro (2007). “La reestructuración organizacional en Petróleos Mexicanos” [en línea]. *Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública* 25. Disponible en <[www3.diputados.gob.mx/camara/content/.../Documento\\_25\\_Pemex.pdf](http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/.../Documento_25_Pemex.pdf)> [última consulta: 23 de agosto de 2015].

PETRÓLEO Y GAS, HALLIBURTON CO. BN [en línea]. “Americas business insight in Latin America”. Disponible en <[http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Halliburton\\_Company-Halliburton](http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Halliburton_Company-Halliburton)> [última consulta: enero de 2015].

PETRÓLEO Y GAS, SCHLUMBERGER LTD. BN [en línea]. “Americas business insight in Latin America”. Disponible en <[http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Schlumberger\\_Limited-Schlumberger](http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Schlumberger_Limited-Schlumberger)> [última consulta: enero de 2015].

PETRÓLEO Y GAS, WEATHERFORD INTERNATIONAL LTD. BN [en línea]. “Americas business insight in Latin America”. Disponible en <<http://www.bnamericas.com/company-profile/es/weatherford-international-ltd-weatherford>> [última consulta: enero de 2015].

PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX) (2012). “Anuario estadístico” [en línea]. Disponible en <[http://www.ri.pemex.com/files/content/8\\_Glosario%20y%20Nomenclatura\\_2012.pdf](http://www.ri.pemex.com/files/content/8_Glosario%20y%20Nomenclatura_2012.pdf)> [última consulta: 5 de marzo de 2014].

PODER EJECUTIVO DE PETRÓLEOS MEXICANOS (2013). “Estatuto Orgánico de Pemex-Exploración y Producción” [en línea]. *Diario Oficial de la Federación*. Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n369.pdf>> [última consulta: 5 de septiembre de 2014].

ROUSSEAU, Isabelle (2006). “Las transformaciones de la política de hidrocarburos en México en el contexto de la transición democrática. Esquemas organizacionales y estrategias de actores (1989-2004)” [en

- línea]. *Foro Internacional*. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59918302>> [última consulta: 3 marzo de 2014].
- SCHEIN, Edgar (1998). “La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica” [en línea]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo#scribd>> [última consulta: 4 de mayo de 2014].
- TORRES, Carlos (1999). “México: impacto de las reformas estructurales en la formación de capital del sector energético. México: Proyecto Crecimiento, Empleo y Equidad: América Latina” [en línea]. Disponible en <<http://www.cepal.org/es/publicaciones/7464-mexico-impacto-de-las-reformas-estructurales-en-la-formacion-de-capital-del>> [última consulta: abril de 2014].
- VIELMA, Luis (2009). “VCD: una metodología para transformar organizaciones” [en línea]. *Revista Energía a Debate*. Disponible en <<http://www.energiaadebate.com/Articulos/Septiembre2009/VielmaSep09.htm>> [última consulta: enero de 2014].

Recibido: 8 de junio de 2015

Aceptado: 10 de abril de 2016