

LA METAMORFOSIS DEL TRABAJADOR PETROLERO: REEDUCAR Y APRENDER A TRABAJAR POR PROYECTOS Y POR RESULTADOS

Edgar Belmont Cortés*

Resumen: La transición del modelo de regulación monopólica estatal al esquema de regulación competitiva se expresa en la redefinición de los arreglos políticos y productivos que se construyeron alrededor de la empresa integrada; su conversión al modelo de mercado pone a prueba su viabilidad financiera y técnica, así como la de los marcos referenciales de los trabajadores y las trayectorias de grupos profesionales como la de los ingenieros. En este artículo se analiza la conversión productiva en una dimensión pedagógica, en tanto que la liberalización del sector se traduce en un conjunto de consignas que apuntalan la idea de aprender a trabajar en un contexto distinto: cambiante e incierto.

Palabras clave: reforma energética; conversión productiva; lógica gerencial; trabajo por proyecto.

The Oil Industry Worker's Metamorphosis: Re-educating and Learning to Work on Projects and Results

Abstract: The transition from the state monopoly regulatory model to the competitive regulatory framework is expressed in the redefinition of the political and productive arrangements that were built around the integrated company. The conversion of the company to the market model tests the company's financial and technical viability, and the frames or reference of the workers and the trajectories of professional groups such as engineers. In this article we analyze the productive conversion through a pedagogical dimension, while the liberalization of the sector is translated into a set of slogans that underpin the idea of learning to work in a different, changing and uncertain context.

Keywords: Energy reform; productive conversion; Managerial logic; work by project.

INTRODUCCIÓN

La reforma al modelo de empresa pública-nacionalizada va más allá de los cambios en la regulación del mercado energético, de los

ajustes en los arreglos contractuales y de las relaciones laborales. La conversión productiva se traduce en: la apertura del sector a la participación de capital privado, la reorientación del trabajo, la redefinición de los contenidos del empleo y la promoción de nuevas subjetividades acordes con las exigencias de la regulación competitiva y con los imperativos del mercado.

* Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Querétaro. Línea principal de investigación: territorialidad, saberes y sujetos sociales. Correo electrónico: doctorado.eics@uaq.mx

La premisa de despolitizar las actividades del servicio público continúa siendo un eje que articula la conversión productiva: los ajustes administrativos y organizacionales y la instrumentación de cambios políticos y “culturales” en las empresas públicas.

La reforma al marco de regulación laboral y, en particular, a los referentes del empleo estable y protegido, corresponde a la flexibilización del mercado de trabajo. Detrás de este proceso, sin embargo, se ponen en juego las lógicas de reconocimiento que se habían institucionalizado en la empresa nacionalizada. A saber, un modelo de retribución en el que se reconoce la tecnicidad del oficio y la contribución del trabajador (petrolero o electricista) con el desarrollo del sector energético nacionalizado.

Nuestros puntos de apoyo para abundar en la transformación de las subjetividades de los trabajadores petroleros frente a las nuevas exigencias productivas, a la redefinición de los objetivos de la empresa y a los mecanismos de regulación del trabajo y del empleo, son el análisis del proceso de reorganización productiva de la empresa estatal Petróleos Mexicanos (Pemex) y el estudio del programa: Diálogos por la transformación de Pemex, y el conjunto de entrevistas desarrolladas con trabajadores del sector —en el marco del proyecto: Desestructuración de enclaves energéticos—. Los objetivos se inscriben en el campo de estudios sobre la transformación de las profesiones de Estado (Bezes *et al.*, 2011; Nosbonne, 2013) y la mercantilización de los servicios públicos.

Con base en el trabajo de campo que hemos desarrollado en el sector energético en los últimos seis años y en la elaboración reciente de entrevistas semiestructuradas en Macuspana y Villahermosa, municipios de Tabasco, daremos cuenta de los cambios que se “viven” en el sector desde una perspectiva que articula procesos en diferentes planos, pues los cambios en el modelo de regulación energético y la flexibilización del mercado de trabajo recomponen los mecanismos de reproducción social de los trabajadores del sector y redefinen las relaciones y las categorías sociales que ocuparon, en un momento dado, una centralidad en los enclaves energéticos, a saber, los electricistas y los petroleros.

En la definición de la regulación monopólica estatal y de las misiones del servicio público de energía se combinaban aspectos técnicos y políticos, pues el imperativo de asegurar el acceso continuo a la energía eléctrica y a los hidrocarburos no sólo era una consigna que se identificaba con el “interés general”, sino también era de carácter técnico. Estos componentes —entre otros— del paradigma productivo justificaban la integración vertical de la empresa.

La dificultad de crear mediaciones políticas y productivas que legitimen la conversión productiva se expresa, por ejemplo, en las polémicas que se crearon alrededor de “accidente industrial” registrado en Coatzacoalcos, Veracruz, en abril de 2016 (Sánchez, 2016), en el cual se expusieron inconsistencias en la coordinación de actividades, con la fragmentación del

mercado de trabajo interno y con la externalización de actividades productivas; pero también se expuso con los procesos de precarización de las condiciones de trabajo y los ajustes presupuestales en las “actividades operativas”. En este proceso nos preguntamos: ¿cómo se articula lo social, lo político y lo productivo en el desmantelamiento de las prerrogativas de los trabajadores del sector energético?, pues los cambios en la regulación del mercado energético y la flexibilización del mercado de trabajo ponen en juego los horizontes de vida de los trabajadores y de las familias petroleras o electricistas.

Desde esta perspectiva, la reforma energética (2013) se tradujo en un conjunto de cambios en la regulación del mercado y en los arreglos contractuales. El uso de indicadores financieros y técnicos sirvieron como punto de apoyo en la justificación de los cambios organizacionales, por ejemplo, al acusar, entre otros, la crisis de un paradigma productivo frente a las competencias y exigencias tecnológicas requeridas para acceder a nuevas fuentes de extracción de hidrocarburos.

La asignación de contratos a particulares para la explotación y la transformación de hidrocarburos se acompaña de una flexibilización del mercado de trabajo. En este sentido, los ideales de la modernización se apoyan en herramientas que provienen del sector privado y ejercen una fuerte presión para flexibilizar mecanismos de protección del empleo, por lo que la crítica al modelo de la empresa nacionalizada se dirige a los referentes del empleo protegido, en tanto que éste,

como el rezago tecnológico, el agotamiento de yacimientos convencionales, la pérdida de la cualificación laboral y los costos laborales, es identificado como obstáculo heredado de la empresa pública. Los ideales de la modernización justifican la redefinición de arreglos corporativos y asientan el sentimiento de incertidumbre de los trabajadores frente a los procesos de reestructuración productiva.

La promesa de hacer más eficientes las actividades del Estado, de mejorar los estándares de competitividad y de encuadrar los procesos organizacionales en las dinámicas de la mejora continua (búsqueda de la excelencia), pone en evidencia las disonancias entre el discurso gerencial y las situaciones que se construyen en el espacio productivo. El impacto de esas disonancias repercute en los colectivos de trabajo (Aubert y De Gaulejac, 1993; Chaniel, 2010) y pone en debate las contradicciones de la lógica de la cuantificación (trabajar por resultados) en la recomposición del trabajo. Desde esta perspectiva, el dominio de la cuantificación no es un proceso neutral y forma parte, más bien, de una lógica burocracia neoliberal (Hibou, 2012).

REFORMA ENERGÉTICA: LA SUJECCIÓN A LOS IMPERATIVOS DEL MERCADO

Los cambios en el modelo energético imponen una nueva lógica de regulación territorial, que cuenta con la participación de corporaciones transnacionales y la segmentación y flexibilización de los mercados de trabajo. El desmante-

lamiento del modelo de empresa integrada, la segmentación de los procesos de trabajo, la externalización de actividades a través de la administración de contratos o la asignación de proyectos a terceros, convergen con la instrumentalización de una política restrictiva en el sector energético (Torres, 1999).

La reorientación de la política energética condensa cambios sustanciales en el diseño y en la evaluación de políticas públicas (Jany-Catrice, 2012), y redefine los marcos de regulación que operan en los territorios y los criterios de justicia que dieron sentido al modelo de empresa pública nacionalizada. La caída en las reservas de hidrocarburos y la dramatización que se crea alrededor de la viabilidad financiera y tecnológica de la empresa pública justifica, bajo un registro de “urgencia”, la restitución de la explotación de nuevos campos petrolíferos con la concesión o la asociación estratégica con empresas privadas. La caída en la tasa de restitución de reservas petroleras (más de 90 %, de 2012 a 2016) y la escasez de recursos financieros y tecnológicos, legitimarían —desde un punto de vista económico— la participación de capital privado en la explotación de nuevos yacimientos (García, 2016). Este argumento cobra vigencia con la aplicación de una política restrictiva (Morales, 2004) en el sector y con la pérdida de coherencia productiva en las empresas energéticas.

Dichos cambios repercuten en la trayectoria de los trabajadores del sector, pues se pone en juego el sentido político que se asignó a la actividad

del trabajador petrolero y electricista.¹ Un ejemplo de este proceso son las controversias que se crearon con el desmantelamiento de la empresa pública Luz y Fuerza del Centro, pues las tensiones que se promovieron en el terreno técnico y operativo sirvieron en la construcción de un marco discursivo en el que la calidad y la satisfacción cliente aparecen en el centro de las reformas. Destaca entonces que el impulso de la “industria nacional” requirió de una voluntad política para crear los soportes institucionales que favorecieran la formación de profesionistas. Este compromiso fue diluyéndose con la falta de una vinculación entre las universidades y las empresas públicas y el retraimiento de arreglos corporativos, los cuales fueron perdiendo legitimidad con el desvanecimiento de coherencia productiva de las empresas estatales y las nuevas exigencias productivas. Al respecto, Lorenzo Meyer (2009) precisa que la formación de ingenieros y de técnicos profesionistas en el sector petrolero encontró apoyo en la creación tanto de instituciones de educación superior como en la de programas de capacitación en el seno de la empresa pública; es decir, en una voluntad

¹ En la creación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en 1933 se establecieron como ejes de acción: la integración del sistema eléctrico nacional bajo la planeación técnica y operativa del Estado y la subordinación de empresas privadas al interés general, así como promover y asegurar al acceso al servicio a la población en zonas urbanas y rurales, promoviendo incluso la constitución de cooperativas de consumidores. Véase en *Diario de debates* 1933/12/23, Archivo Histórico del Senado de la República.

política que institucionalizó arreglos en torno a los ideales de soberanía y seguridad energética. El reconocimiento de la antigüedad laboral constituía, por lo tanto, más que un mero arreglo o una fórmula salarial (Durand, 2011) que regulaba la movilidad del trabajador en la empresa, en particular en áreas operativas; representaba también una bisagra que articulaba el reconocimiento con la protección del estatus del trabajador petrolero.

Los ajustes en los procesos de negociación colectiva reducen el margen de maniobra de los trabajadores; en este sentido, la premisa de flexibilizar el mercado de trabajo (reducir los costos laborales) encuentra, en el proceso de descualificación laboral, un punto de apoyo para el desmantelamiento de arreglos contractuales. Así, los procesos de licitación en el sector petrolero operan en medio de cambios en la regulación del mercado de trabajo y en el relajamiento de la protección social (Sígler, 2016a).

A nivel de la empresa, la conversión administrativa y productiva en el sector público se apoya en el dominio de una alta burocracia que incorpora y reproduce los discursos y las prácticas propias de la empresa (Hibou, 2012); es decir, el dominio de la lógica gerencial y de la teoría de recursos humanos. La búsqueda de la eficiencia en un mercado abierto a la competencia internacional constituye el argumento central alrededor del cual se presentan los cambios en las empresas estatales como procesos que son inevitables e ineludibles. En ese sentido, la gestión como práctica, como señalan Chiapello

y Gilbert (2013), combina principios y objetos organizacionales en tres dimensiones: lo funcional, lo estructural y lo procesual.

El imperativo de integrar las reglas del mercado y la “ética” de la *performance* económica (Capron y Petit, 2011) sugiere la movilización de personas dentro de un contexto de fuerte competencia, así como la institucionalización de los referentes del mercado en la reorientación de la política pública y el encuadre de las actividades productivas. La consigna que se impone es atraer capital a los territorios, haciendo atractiva la inversión para el capital (Ternaux, 2006) y asegurando la rentabilidad en el corto plazo. Más allá de la confrontación ideológica entre los partidarios del libre mercado y los defensores de la regulación monopólica estatal, señalan Guajardo y Pech (2015) que la falta de mediaciones políticas y productivas tiene consecuencias en el terreno financiero, técnico y operativo. La pérdida de coherencia productiva fue mermando el margen de maniobra de los trabajadores del sector para participar en el proceso de modernización.

La redefinición de los arreglos contractuales y productivos está en función de la crisis del paradigma productivo de la empresa pública y de los ajustes en la regulación del mercado de trabajo. Las polémicas que se crean alrededor del dominio de la lógica gerencial se expresan, por ejemplo, en las brechas que se crean entre la alta burocracia, los mandos medios y los trabajadores de base, organización que dificulta el trabajo de coordinación y

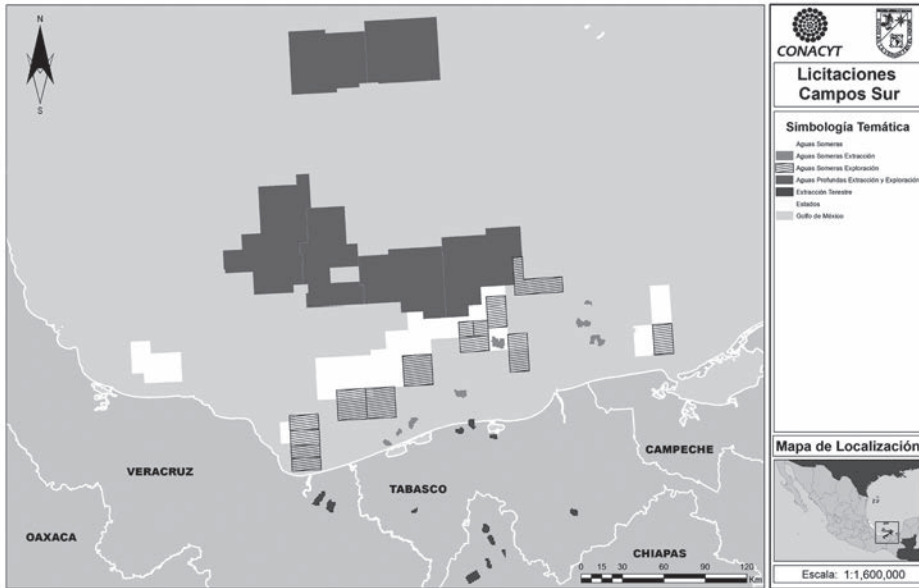


Figura 1. Zonas licitadas (zona sur). Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional de Hidrocarburos.

recalca el deterioro de las condiciones operativas de la empresa frente a las exigencias de resultados.

Hace tiempo, autores como Colmenares, Barbosa y Domínguez (2008) señalaron las contradicciones de las políticas restrictivas en las obras de inversión y en las actividades de explotación y transformación de hidrocarburos, y advertían que éstas crearían tensiones alrededor de la seguridad en los procesos de trabajo, en tanto que la externalización de actividades dificultaba las actividades de coordinación e imponía una lógica de trabajar bajo la presión de los indicadores y en situaciones de emergencia ante la brecha el trabajo gerencial y el trabajo operativo. Además de estas inconsistencias, los recortes presupuestales en 2015 (62

mil millones de pesos) y 2016 (100 mil millones de pesos) (Sígler, 2016b) pondrían en primer plano las tensiones en el terreno operativo, en particular con el desarrollo de accidentes industriales o la suspensión de actividades de mantenimiento por la falta de presupuesto. Los cambios en la regulación del sector energético se corresponden, por lo tanto, con el rediseño del Estado y con la redefinición de compromisos productivos en el marco del capitalismo financiero (Boyer, 2001), pero también con una fragilidad de las trayectorias laborales, que concuerda con el proceso de precarización laboral. En los ajustes contractuales y en la pérdida de coherencia productiva, inconsistencias que ponen en riesgo la perennidad de la empresa, entra en juego, por lo

tanto, el reconocimiento de los grupos profesionales, fragilizando su posición en la empresa. En este sentido, los compromisos alrededor de la cualificación y del desarrollo de una carrera en la institución se recomponen al desinstitucionalizarse la “obligación” de la formación a los trabajadores, quienes tendrán que desarrollar y acreditar sus competencias fuera de la empresa. Dicha lógica converge con el proceso de externalización de actividades o con el hecho de que la empresa (Pemex) tiende a dedicarse a la administración de contratos.

La conversión de la empresa pública al modelo de mercado impacta en los marcos de negociación de los trabajadores y de los grupos profesionales, pero también lo hacen las lógicas de reproducción social que se construyen en determinado lugar, pues la repercusión de la “ola” de reacomodos y de despidos en la empresa estatal (Pemex) se materializa en las zonas económicas donde se instrumentaliza la reforma energética.²

Diversos testimonios resaltan que el reconocimiento a la tecnicidad del oficio se reflejaba en los compromisos institucionales alrededor de la formación continua, y en el reconocimiento de la experiencia laboral como un elemento de la cualificación y de la fórmula salarial. Además de este arreglo, hay testimonios que resaltan la importancia del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)

en la formación y en el desarrollo de competencias técnicas en la empresa. Un elemento clave, consideran entrevistados, de la innovación tecnológica y de los procesos de formación, es el conocimiento situado, el aprendizaje sobre los tipos de “suelos” y de yacimientos. Justo la preparación adquirida en el reconocimiento de los depósitos y de las competencias situadas, estarían siendo aprovechados, en el marco de la reforma energética, por empresas privadas. “Es fundamental la formación dentro de la empresa. A los compañeros les he dicho que vayan a campo, que se involucren en el trabajo que están haciendo en las áreas; eso hizo que me fueran conociendo, lo que me permitió llegar al puesto de gerente de Ingeniería”.³

Así fui ascendiendo. Ascendí como bombero de operación, como operador de planta de tratamiento, también como operador de unidad de aceite caliente (para inyección de pozos) y ayudante de producción: son las personas que manejan un tipo de gas, con los que están en producción [...] Todo era pagado por Pemex: nos daban hospedaje, alimentación y transporte. A mí me tocó estar dos meses en Salamanca, tomando la capacitación teórico-práctica; en ese tiempo la impartía el Instituto Mexicano del Petróleo.⁴

Desde esta perspectiva, la experiencia acumulada (conocimientos situados)

² Estimaciones oficiales señalan: al cierre de 2015, el total de plazas ocupadas en Pemex se ubicó en 138 391, lo que representó una disminución de 9.6% con respecto al cierre de 2014 (Pemex, 2015).

³ Ingeniero, entrevista, Tamaulipas, 2016).

⁴ Ingeniero, entrevista, Comalcalco, Tabasco, 2015.

en áreas productivas constituye un componente del paradigma productivo de la empresa estatal en la explotación de yacimientos en tierra y en aguas someras. El reconocimiento de estos saberes y competencias técnicas entra en tensión con el desmantelamiento de la carrera institucional y con los procesos de licitación de zonas de exploración y explotación de hidrocarburos, algunas de las cuales se plasman en el siguiente mapa (zona sur).

La crisis del paradigma productivo en Pemex (Rosendo, 2016) y el proceso de descualificación de los trabajadores del sector petrolero, se traduce en una ruptura de los vínculos del trabajador con la actividad productiva; en este sentido, el reconocimiento de la experiencia y del conocimiento situado aparece como un campo de disputa; por otra parte —resalta un trabajador—, conocer el tipo de suelo, la edad de los yacimientos y las características del crudo constituyen “ventajas competitivas” de la empresa que no se toman en cuenta en la discusión sobre la reforma energética, pues un argumento fuerte en su justificación fue el insistir en la pérdida de la cualificación laboral ante los nuevos retos tecnológicos del sector y las nuevas exigencias productivas.

El reconocimiento a la tecnicidad de la actividad productiva, el desarrollo de una carrera profesional en la empresa y el despliegue de saberes situados, fueron soportes que justificaron la protección del estatus del trabajador petrolero. La crisis del paradigma productivo representa la desarticulación de esos componentes

y la sujeción de la política energética a los imperativos del mercado internacional. La premisa de reducir los gastos operativos y laborales constituye, más allá de la búsqueda de la *performance* económica, el dominio de un nuevo marco de acción en el que el pragmatismo económico y la racionalidad de corto plazo repercuten en las representaciones e identidades laborales, imponiéndose nuevas formas de subjetivación y de dominación simbólica (Linhart, 2011).

La conversión productiva en Pemex se impulsa, desde la década de 1990, con la asignación de contratos de servicios múltiples y con el dominio de la lógica gerencial, cuya justificación y articulación con los dispositivos jurídicos han encuadrado la licitación de áreas de producción (Rodríguez, 2010) e impuesto nuevas lógicas de regulación territorial. La asignación de contratos, aunque generaron controversias jurídicas, sentaron un precedente importante para las reformas constitucionales en 2013 (Ortuño, 2012).⁵

Los entrevistados coinciden en que la reducción del presupuesto y contra-

⁵ En los primeros años de la década de 1990, la empresa Pemex crearía las subsidiarias: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica y Pemex Petroquímica. Dicho esquema operó hasta abril de 2015, cuando se realizaron ajustes en la estructura de la empresa, y la creación de siete Empresas Productivas Subsidiarias (Exploración y producción; Cogeneración y Servicios; Fertilizantes; Etileno; Logística; Perforación y Servicios, y Transformación Industrial) era reflejo del interés de la dirección de introducir nuevos lineamientos en la administración de la empresa.

tación de servicios a terceros se traduce en una pérdida de control del proceso de trabajo (Rosendo, 2016). En esta tesitura, la empresa se perfila como supervisora de los contratos o de las licitaciones otorgadas a empresas privadas; y así, la licitación de áreas de explotación de hidrocarburos en aguas someras y en aguas profundas (Lajous, 2006), a la par de los recortes presupuestales de 2015 y 2016, limita el desarrollo operativo de la empresa.

LOS CONTENIDOS DE LA CONVERSIÓN PRODUCTIVA. REEDUCAR AL TRABAJADOR PETROLERO

La apertura del mercado energético y la conversión de la empresa pública son procesos que se materializan en la redefinición de arreglos contractuales y en la transformación de dinámicas productivas y territoriales; al respecto, en este apartado analizaremos dicho proceso con la incorporación de la lógica de gestión por competencias en la empresa pública, en tanto que los grupos profesionales se confrontan a un discurso meritocrático que atribuye mayor responsabilidad a las personas para mostrar su empleabilidad.

Los ajustes en los marcos de regulación laboral redefinen los criterios que encuadran la conformación de recursos humanos. Los trabajadores se confrontan, en general, a la exigencia de mostrar sus competencias y de adquirir las certificaciones requeridas o demandadas por las empresas que participan en el mercado. Esta dimensión da cuenta de la normalización del

mercado de trabajo energético en una escala global, proceso que pone a prueba la capacidad de organización de los trabajadores para responder a los procesos de flexibilización laboral. La asignación de contratos a empresas privadas es percibida, por lo tanto, no sólo como un despojo de la fuente de trabajo o de las áreas de explotación concesionadas a particulares, sino también como una “pérdida” de reconocimiento a sus conocimientos situados (Muñoz, 2016).

La segmentación del mercado de trabajo corresponde con la pérdida de coherencia productiva y con la crisis del paradigma productivo, pero también con el proceso de descualificación de la fuerza de trabajo frente a las nuevas exigencias productivas que emergen con el “agotamiento” de yacimientos convencionales. En este sentido, la asignación de contratos a terceros se traduce, en la perspectiva del trabajador petrolero, en un sentimiento de incertidumbre y de fragilidad en su trayectoria.

La conversión productiva de la empresa y la reformulación del perfil del trabajador petrolero redefine los mecanismos que regulan el mercado de trabajo y la reproducción social de dicho grupo. Estos procesos se combinan con el dominio de la teoría de recursos humanos y con la gestión por competencias, replanteando el sentido de hacer carrera en la empresa y las lógicas de reconocimiento y de retribución.

Antes era un solo Pemex. En 1983, cuando yo ingresé como ingeniero,

había un gerente de la zona sur, donde se reportaban todos los empleados y toda la producción: desde Ciudad del Carmen, Ciudad Pemex, Salina Cruz y puntos intermedios, como Nuevo Pemex. Había un solo Pemex. Estábamos en una condición de seguridad y de beneficio para el trabajador; era muy claro. Saber que uno arriesgaba hasta la vida por quedar bien, porque no hubiera problemas en las instalaciones.⁶

En la reflexión de entrevistados, la “pérdida” de derechos y prerrogativas contractuales se articula con el desmantelamiento de la empresa pública y con la “disputa” por el control sobre la materia de trabajo. Detrás de ese proceso está la redefinición del perfil del trabajador petrolero, su campo profesional y su estatus. El imperativo de maximizar la renta petrolera para el Estado y de elevar la competitividad de la empresa, mejorando los indicadores de desempeño, se articula entonces con las premisas de aprender a trabajar por proyectos y por resultados (uso eficiente de los recursos técnicos y humanos) y de hacer frente a los retos de la mundialización económica (Cámara de Diputados, 2014).

La “alta dirección” de la empresa encuentra en el uso de indicadores económicos un argumento importante para justificar cambios en los arreglos productivos. Aun cuando se insiste en que los indicadores financieros son neutrales, el uso político de éstos crea

fuertes tensiones en las áreas operativas de la empresa. Este aspecto es relevante si consideramos que, aun cuando la creación de la Universidad Corporativa de la empresa (Pemex) es un proyecto inconcluso, su objetivo central es implantar una nueva “mentalidad” en los trabajadores del sector: hacer frente a las resistencias de los trabajadores para que haya un mejor entendimiento de los imperativos del mercado.

La competitividad, en la perspectiva de la gerencia, impone un nuevo marco de acción y la necesidad de reinventarse y de generar nuevos aprendizajes. La reorientación de la política energética y los cambios en la regulación del mercado dieron impulso a una nueva cultura “productiva” y, por lo tanto, a la creación de la Universidad Corporativa, pues la conversión productiva implica, desde esta perspectiva, el despliegue de una nueva pedagogía en el trabajo que se apoya en la teoría de recursos humanos: la gestión de talentos. Este marco discursivo impone un nuevo sentido en el trabajo, en tanto que existe una ruptura con el escenario fundador de la empresa pública y un quiebre en los referentes del empleo protegido.

La dirección de Pemex, en busca de hacer frente a una nueva realidad económica, encuentra en el discurso gerencial un punto de apoyo para legitimar los cambios en la regulación de las relaciones laborales y, por lo tanto, en los procesos de negociación colectiva. Las premisas de crear “nuevos compromisos” con la empresa

⁶ Ingeniero, entrevista, Villahermosa, Tabasco, 2015.

se engarzan con una representación de la empresa ideal, pero también con la identificación de obstáculos a vencer, por ejemplo, en la negociación contractual.

La “alta dirección” y los cuadros gerenciales de la empresa apelan a la movilización de los trabajadores con el objeto de integrar los imperativos de la competitividad y los principios que enmarcan los cambios organizacionales; bajo esta perspectiva, la premisa que dicta que los cambios en el mercado internacional abren oportunidades para la empresa, constituye un punto de apoyo que permite el acceso a nuevos saberes y recursos tecnológicos, en la exploración y explotación de yacimientos no convencionales; así, la dirección de la empresa construye un marco discursivo que es acorde con el modelo de trabajar por proyectos.

La participación de capital privado en la producción y transformación de hidrocarburos representa, en la lógica de la dirección, cambios que ponen en juego las estructuras mentales de los trabajadores y las prácticas que se construyeron en la empresa pública. En este sentido, los referentes del pasado, como los arreglos corporativos que protegían el estatus del petrolero y que regulaban el acceso a la empresa, son identificados como obstáculos que limitan la integración de los cambios y la adaptación a las nuevas reglas del juego en el mercado. En este marco, reeducar a los trabajadores del sector petrolero conforma un planteamiento acorde con el impulso del proyecto (inconcluso) de la Universidad

Corporativa y con el despliegue de herramientas de formación que tiene como propósito crear nuevas subjetividades.

La transformación de la identidad del trabajador petrolero y de sus marcos referenciales implica un problema para la dirección de la empresa, ya que frente a él se propone “despolitizar el trabajo” y redefinir arreglos contractuales. En este sentido, la sujeción a la lógica del mercado sugiere el desarrollo de estrategias que apunten el consentimiento de los trabajadores a los cambios organizacionales.

La lógica gerencial y el imperativo de trabajar por proyecto genera tensiones en el terreno político y subjetivo, pero también en el operativo, en tanto que la tecnicidad del oficio, central en el modelo de empresa integrada, entra en tensión con la lógica de trabajar por indicadores. Dicha concepción rompe con la perspectiva del desarrollo de proyectos en campo a partir de las necesidades que aparecen en el terreno, y en consecuencia, demanda una mejor articulación entre el trabajo de la dirección de la empresa y el trabajo que se desarrolla en las distintas áreas operativas.

En la transformación del marco de negociación de los trabajadores debe considerarse la transformación del mercado petrolero y el dominio de un marco discursivo que justifica prácticas gerenciales. En el marco de los ajustes presupuestales, la conversión de la empresa se encuadra en el imperativo de maximizar las utilidades y de implementar procesos productivos más eficientes.

La redefinición del marco jurídico expresa cambios en la correlación de fuerzas sociales; es decir, en una disputa político-ideológica que repercute en el terreno productivo y en la composición del trabajo. Los cambios en la administración de la empresa, como resalta el informe de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (2011), son sin embargo insuficientes para resolver a fondo los problemas operativos de la empresa y revertir la pérdida de cualificación; para ello es necesario volver a articular los centros de investigación con las áreas operativas. Los ajustes presupuestales de 2015 y 2016 han acentuado la lógica de trabajar por proyectos y resultados. El impacto de estos ajustes en las actividades de exploración y de producción es importante al sujetarse la continuidad del trabajo a criterios de rentabilidad.

La sujeción a las condiciones del mercado internacional y al imperativo de reducir los costos laborales crea fuertes tensiones en el espacio productivo. Para el grupo de ingenieros, la pérdida de control sobre las actividades sustantivas de la empresa no sólo representa un detrimento en el margen de maniobra de los procesos de negociación colectiva, sino también un incremento de los problemas de coordinación y de riesgos por la falta de mantenimiento en equipos. En efecto, la falta de transparencia en la asignación de contratos y los problemas de coordinación, en conjunto con el interés de la empresa contratista por generar mayor rentabilidad, crean mayores situaciones tensas en el trabajo. El deterioro de las condiciones

laborales y la falta de supervisión en las actividades que son desarrolladas por empresas contratistas, ponen en debate, por lo tanto, la coherencia del espacio productivo:

Empresas privadas realizan actividades de mantenimiento, como limpiar una válvula, pintarla; pero no la desmontan o no necesariamente hacen lo que tiene que hacer; eso provoca accidentes. Nosotros tenemos que cumplir con el sistema de mantenimiento, con la supervisión; pero a veces no hay presupuesto para llevar a cabo estas actividades como deben realizarse.⁷

En esa lógica, la conversión de la empresa se encuadra en reeducar al trabajador para que éste integre las consignas de “ser” productivos, y la justificación de las prácticas gerenciales y de la nueva visión de negocios que opera en la administración de proyectos en Pemex. La traducción de estos imperativos, en la redefinición de arreglos productivos, encuentra en el convenio administrativo-sindical 10717 (Pemex, 2013), firmado entre representantes de la empresa y la organización gremial, en agosto de 2013, un punto de partida para redefinir los compromisos, normas y procedimientos alrededor de los indicadores de competitividad. En esta perspectiva, la redefinición de reglas y de compromisos productivos se materializa en la flexibilización del

⁷ Ingeniero, entrevista, Comalcalco, Tabasco, 2015.

mercado de trabajo y en el nuevo modelo de organización de Pemex.

Los cambios en la organización de las tareas y la segmentación y flexibilización del mercado laboral interno, ocasionan tensiones en el conjunto de relaciones sociales que se producen en el espacio de trabajo. La presencia de empresas contratistas despierta —entre los trabajadores— un sentimiento de incertidumbre por desplazamiento de personal⁸ y la pérdida de control sobre el proceso de trabajo. El siguiente testimonio da cuenta de los cambios en la evaluación del trabajo y la movilidad de los trabajadores en la empresa.

A mí me costó ir escalando. Sabía que tenía el conocimiento, pero no la práctica. Antes había soldadores, no les pedían certificación; había unos que aplicaban buen material, conocían el material, el tipo de soldaduras. A raíz de que empezaron a haber problemas en mi equipo, que había fisuras o que investigaban el tipo de soldaduras, allí fue donde comenzaron a certificar a la gente en todo. Puedes ser técnico, tener el conocimiento, pero ahorita, para que puedas entrar como técnico tienes que tener inglés; yo —como el ingeniero— cuando fui me pedían el 90% de inglés. Ya no pude entrar. Eso es lo que te bloquea.⁹

⁸ En algunos casos, esas tensiones son mitigadas debido que el personal de empresas contratistas habría laborado en Pemex como trabajador eventual o por tiempo determinado, más no sucede así cuando el personal es “extranjero”.

⁹ Trabajador operativo, entrevista, Ciudad Pemex, Tabasco, 2015.

El llamado a reinventarse y a integrar los nuevos compromisos productivos se apoya en la teoría de capital humano y en los ideales de la mejora continua. El impulso de una nueva cultura laboral se articula, por lo tanto, con cambios en la formación y evaluación del trabajo, en la remuneración y en la regulación del mercado laboral interno. A partir de que se acordó la reforma energética, la reestructuración se expresa en el redimensionamiento de la plantilla laboral, en el rediseño de arreglos contractuales y en los ajustes en las lógicas de inserción y movilidad en la empresa; esto es, con cambios en el Reglamento de Escalafones y Ascensos de la empresa. Por tanto, el proyecto de creación de la Universidad Corporativa de Pemex responde al interés de los directivos de formar cuadros gerenciales y de crear subjetividades acordes con la conversión productiva (UC Pemex, 2015).

El sentimiento de incertidumbre que se crea con la reforma energética y con los ajustes en los marcos contractuales se articula con el miedo de perder la fuente de trabajo. El impacto en la estabilidad emocional de los trabajadores del sector se combina con la precarización laboral y con la fragilidad de la protección social. Las tensiones vividas en el espacio de trabajo son aún más agudas para los empleados de las empresas contratadas por Pemex, quienes resaltan las diferencias salariales y las brechas en materia de seguridad (acceso a capacitación y equipo de seguridad) y de estabilidad en torno a las actividades

que desempeña. Al respecto, existen testimonios que resaltan el trato diferenciado con el personal sindicalizado o de base de Pemex, diferencias que se expresan tanto en lo material como en lo simbólico. Aun cuando podrán existir situaciones de emergencias en las que se construye solidaridad, las diferencias entre personal sindicalizado y “personal de las compañías” son remarcables en cuanto al acceso a mecanismos y dispositivos de seguridad y protección, además de la continuidad en el empleo y sus contenidos. “Ahora ya no nos autorregulamos”, idea expresada por un directivo de Pemex, pone en evidencia la transformación del sector y de la empresa, sobre todo en cuanto a la regulación de las relaciones laborales y en la transformación del mercado. Dicho proceso es, desde la perspectiva de un entrevistado, paradójico, en tanto que Pemex continúa sujeto a decisiones de carácter político: “se perdió aquel derecho que teníamos de poder aspirar a un puesto mayor, tomando en cuenta el criterio de estar entregados a nuestro trabajo, con la empresa”.¹⁰

La cuantificación y dominio de indicadores contables forman parte de un régimen político-ideológico que encuadra la política pública en la búsqueda de la rentabilidad de corto plazo (Chiapello, 2012), de la eficiencia productiva y de la calidad de los bienes y servicios producidos en el sector público (Nosbonne, 2013). La pérdida de estatus y de reconocimiento que

expresa la narrativa del trabajador petrolero señala la pérdida de centralidad de la cultura técnica y el dominio de la lógica gerencial. La pérdida de coherencia es —desde la perspectiva del trabajador de base— una consecuencia de la brecha que existe entre el trabajo del gerente y el trabajo del personal operativo:

Los recursos para la capacitación no eran cuestionados, había más recursos; en cambio (ahora) todo se está auditando; el presupuesto ha estado disminuyendo; por falta de presupuesto no se capacita al personal. El presupuesto disminuyó, eso es grave; se están haciendo maravillas dentro del trabajo, no hay refacciones y materiales para hacer los trabajos; es algo incómodo trabajar así, porque de una u otra manera los trabajos se tienen que cumplir.¹¹

En un ambiente tenso, la flexibilización del mercado de trabajo, la pérdida de estatus de los trabajadores y la desprotección social, crean un ambiente de incertidumbre. Así, la crisis financiera de la empresa estatal, la reducción de los ingresos y el recorte presupuestal (100 mil millones de pesos en 2016), repercuten no sólo en el espacio laboral, sino también en la trayectoria y la subjetividad del empleado petrolero. En este proceso se observa una metamorfosis identitaria (Linhart, 2011) que corresponde con los procesos de individualización que

¹⁰ Directivo, entrevista, Villahermosa, Tabasco, 2015.

¹¹ Trabajador operativo, entrevista, Ciudad Pemex, Tabasco, 2015.

se observan en la recomposición de la relación salarial y en la gestión de las carreras profesionales en la empresa.

CONCLUSIONES

La conversión productiva de la empresa, un proceso tenso y complejo, articula la redefinición de arreglos políticos y productivos que ponen en juego los marcos referenciales de los trabajadores. El dominio de la lógica gerencial en la recomposición del trabajo y redefinición de los contenidos del empleo, repercute en categorías profesionales como la del ingeniero petrolero.

Los ajustes al modelo de regulación energético, la flexibilización del mercado de trabajo y los procesos de descalificación a los que se confrontan los trabajadores del sector, recomponen sus marcos de negociación y referenciales. En este proceso, el discurso gerencial justifica cambios productivos y contractuales que ponen en juego la protección social y el reconocimiento de los trabajadores del sector.

Las inconsistencias en el terreno productivo se harían evidentes con la crisis del paradigma productivo convencional y con los problemas de coordinación que se han evidenciado con los problemas de seguridad industrial que enfrenta la empresa. La brecha entre el trabajo gerencial y el operativo corresponde con la disputa por encuadrar o por dar sentido a la conversión productiva de la empresa, proceso en el que se ponen en juego las reglas y las representaciones sociales que se construyeron alrededor

de la regulación monopólica estatal. Dichos cambios, sobra señalar, han generado un ambiente de incertidumbre y de tensión en el espacio laboral, pero también en el doméstico, en tanto que la pérdida del estatus protegido recompone los horizontes de vida de las familias petroleras.

BIBLIOGRAFÍA

- AUBERT, N., y V. de GAULEJAC (1993), *El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Paidós.
- BEZES, P., D. DEMAZIÈRE, T. LE BIANIC, C. PARADEISE, R. NORMAND, D. BENAMOUZIG, y J. EVETTS (2011), "New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions?", *Sociologie du Travail*, vol. 53, núm. 3, pp. 293-348, recuperado de: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0038029611000537>>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- BOYER, R. (2001), *Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes*, París, CEPREMAP, recuperado de: <http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co0114.pdf>.
- CAPRON, M., y P. PETIT (2011), "Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes", *Revue de la régulation*, vol. 9, recuperado de : <<http://regulation.revues.org/9142>>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- CHANIAL, P. (2010), "¿Le New Public Management est-il bon pour la santé?", *Revue du Mauss*, vol. 35, núm. 1, pp. 135-150, recuperado de: <[10.3917/rdm.035.0135](https://doi.org/10.3917/rdm.035.0135)>, consultada el 20 de febrero de 2019.

- CHIAPELLO, È. (2012), "Pourquoi ne change-t-on pas plus vite d'indicateurs", *Revue Projet*, vol. 331, núm. 6, recuperado de: <64.10.3917/pro.331.0064>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- , y P. GILBERT (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, París, La Découverte.
- COLMENARES, F., F. BARBOSA y N. DOMÍNGUEZ (2008), *Pemex: presente y futuro*, México, Plaza y Valdés.
- COMISIÓN NACIONAL DE HIDROCARBUROS (2011), "La tecnología de exploración y producción en México y en el mundo: situación actual y retos" [informe], recuperado de: <http://bit.ly/2f4SPG1>.
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2014), Ley de Petróleos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*.
- DURAND, J. P. (2011), *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, México, UAM / FCE.
- GARCÍA, Karol (2016), "Tasa de reposición de Pemex se hunde a 10% en el 2015", México, *El Economista*, 6 de mayo, recuperado de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Tasa-de-reposicion-de-Pemex-se-hunde-a-10-en-el-2015-20160506-0047.html>.
- GUAJARDO, G., y C. Pech (2015), "La investigación y desarrollo en las petroleras públicas de México y Brasil", en G. GUAJARDO, y A. LABRADOR (coords.), *La empresa pública en México y en América Latina: entre mercado y el Estado*, México, UNAM / Plaza y Valdez, pp. 156-171.
- HIBOU, B. (2012), *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, París, La Découverte, 2012.
- JANY-CATRICE, F. (2012), "Quand mesurer devient maladif", *Revue Projet*, vol. 331, núm. 6, pp. 6-13, recuperado de: <10.3917/pro.331.0006>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- LAJOURS, A. (2006), "México: producción y reservas de petróleo y gas natural", *Este País*, núm. 186, pp. 36-48, recuperado de: <https://bit.ly/2cTpoHG>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- LINHART, D. (2011), "De la domination et de son déni", *Actuel Marx*, vol. 1, núm. 49, pp. 90-103, recuperado de: <90.doi:10.3917/amx.049.0090>.
- MEYER, L. (2009), *Las raíces del nacionalismo petrolero en México*, México, Océano.
- MORALES MARTÍNEZ, R. (2004), "La quiebra técnica de Petroleos Mexicanos. Perspectivas para remontar su crisis", *Economía UNAM*, vol. 2, núm. 4, pp. 27-39, recuperado de: <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/225/223>.
- MUÑOZ, P. (2016), "Pactan Pemex y su sindicato el desalojo de miles de trabajadores", *La Jornada*, 26 de septiembre, recuperado de: <http://bit.ly/2daHbHs>.
- NOSBONNE, Christophe (2013), "Le tournant managérial dans le secteur public européen: quelles conséquences sur l'action publique?", *La Nouvelle Revue du Travail*, núm. 2, recuperado de: <http://nrt.revues.org/962>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- ORTUÑO, S. (2012), "Tecnología petrolera en México: ¿suficiencia o dependencia?", *Debate Energético*, pp. 16-24.
- PEMEX (2015), Informe de sustentabilidad 2015, México, recuperado de: <http://bit.ly/2duOzA8>.
- (2013), Convenio administrativo sindical 10717/2013 del Contrato Colectivo de Trabajo (STPRM-Pemex), México.

- RODRÍGUEZ, V. (2010), "Contratos de servicios múltiples en Pemex: eficacia, eficiencia y rentabilidad", *Revista Latinoamericana de Economía. Problemas del Desarrollo*, vol. 41, núm. 163, recuperado de: <<http://bit.ly/1ev0wJL>>, consultada el 20 de febrero de 2019.
- ROSENDO, J. (2016), "Transformación de Petróleos Mexicanos: crisis del paradigma productivo y su impacto en la cualificación de los ingenieros petroleros en el estado de Tabasco", tesis de maestría, México, Universidad Autónoma de Querétaro.
- SÁNCHEZ, I. (2016), "Cronología de accidentes petroquímicos en Veracruz", *El Financiero*, 30 de abril, recuperado de: <<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-historia-de-los-accidentes-de-pemex-en-coatzacoalcos.html>>.
- SÍGLER, Édgar (2016a), "Las empresas y los habitantes de Ciudad del Carmen sufren la crisis del petróleo", *Revista Expansión*, recuperado de: <<http://bit.ly/2fvzjiS>>, consultada en noviembre de 2016.
- (2016b) "Pemex reduce su inversión tras los recortes presupuestales", *Revista Expansión*, recuperado de: <<http://bit.ly/2fTC8PE>>, consultada el 16 de noviembre de 2016.
- TERNAUX, P. (2006), "Mutations des marchés du travail et régulation des territoires", *Espaces et sociétés*, vol. 1-2, núm. 124-125, pp. 124-125, recuperado de: <<https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-1-page-169.htm>>.
- TORRES FLORES, R. C. (1999), "México: impacto de las reformas estructurales en la formación de capital del sector petrolero" [informe], CEPAL, recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7464/1/S9900578_es.pdf>, consultada el 31 de mayo de 2019.
- UNIVERSIDAD CORPORATIVA PEMEX (UC Pemex) (2015), "Universidad Pemex imparte capacitación en Cadereyta", recuperado de: <<http://bit.ly/2eKbO5G>>.