

LA REFORMA ENERGÉTICA DE 2013 Y SUS IMPLICACIONES EN LA CULTURA LABORAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS

Marcela Yolanda Trujillo Kanga

Pasante de Licenciatura en Derecho egresada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Artículo recibido: 28 de abril de 2015. Aceptado: 13 de mayo 2015.

Resumen. La recién aprobada Reforma Energética impulsada a través de la gestión del actual presidente de la República Mexicana Enrique Peña Nieto, ha generado controversia y confrontación entre quienes mantienen una postura nacionalista, considerándola como un intento de privatizar Pemex y quienes piensan que Pemex debe someterse a un proceso de modernización y abrirse al capital privado buscando incrementar su competitividad. El presente ensayo analiza las necesidades y requerimientos del sector petrolero mexicano que dieron origen a esta Reforma y los cambios estructurales en la forma de operar de Petróleos Mexicanos con el afán de corregir los problemas que le afectan.

Palabras clave: Reforma Energética, Petróleos Mexicanos, Pemex, Reestructuración

Introducción.

Las empresas estatales siguen siendo una parte muy importante de las economías políticas tanto en países en desarrollo como en los industrializados, ésta tiende a concentrarse en las industrias "estratégicas" con gran importancia económica y política, como la industrial del petróleo y el gas. Entre las organizaciones industriales, generalmente se retrata a las empresas públicas como ineficientes y disfuncionales; sin embargo, se dice muy poco acerca de la amplia variación en el comportamiento de estas empresas, tanto dentro como entre los países.

Este ensayo ofrece un análisis del impacto relevante que tiene la recientemente aprobada Reforma Energética en la cultura

laboral de Petróleos Mexicanos y la ejecución de las acciones de transformación del sector petrolero del país que abren el camino a que empresas privadas, nacionales y extranjeras, inviertan en la exploración y explotación de hidrocarburos en México, generando un mercado más competitivo para Pemex en el que participará como el resto de las empresas y tendrá que modificar su forma de organización, adoptando un gobierno corporativo similar al de una compañía privada.

Referentes Teóricos.

El 7 de junio de 1938, Petróleos Mexicanos (Pemex) fue creada como una empresa pública encargada de la explotación y administración de los recursos petroleros

expropiados en el país en nombre del estado mexicano y durante muchos años había disfrutado de un monopolio en la exploración, producción, refinación y distribución de petróleo y sus derivados.

Pemex se convirtió en un símbolo de la soberanía nacional, reconocida como el octavo productor de crudo en el mundo y está evaluada como la décimo tercer compañía integrada a nivel mundial, pero sus altos niveles de corrupción e ineficiencia fueron igualmente bien conocidos

Algunas voces en México pidieron un cambio en el régimen de gobierno corporativo de la empresa como un paso necesario para modernizarla, mientras que otros denunciaron que los gobiernos conservadores pretendían simplemente regalar una pieza fundamental del patrimonio nacional.

A fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz, una organización debe desarrollar los componentes básicos que le permitan crear un modelo de trabajo sólido e integrado. Según Moreira y Álvarez (2002) estos componentes son el ambiente, la estrategia, la estructura, la tecnología, el sistema de trabajo, las funciones directivas, políticas y prácticas de dirección y los recursos humanos. El modelo energético mexicano fue pionero

en la participación directa y estratégica del Estado en el sector petrolero de una nación, modelo que ha sido utilizado por potencias petroleras mundiales como Arabia Saudita, Irán y Brasil, para desarrollar modelos propios similares. Sin embargo, en los últimos años, el modelo mexicano fue mostrando deficiencias que demostraron que la industria energética nacional se había estado quedando atrás en relación a sus principales competidores en el mercado petrolero internacional.

Existen diversos estudios que analizan el caso de Pemex antes de la Reforma Energética. Entre ellos destacan: Ribando, Ratner y Villarreal (2013), Martínez (2013), Morales (2013), Chacón y Gil (2013).

Objetivo.

Analizar del impacto de la reforma energética y sus implicaciones en la cultura laboral de petróleos mexicanos, a fin de realizar una valoración crítica y rescatar los aspectos más sobresalientes.

La situación previa a la Reforma Energética.

México ganó reconocimiento como uno de los últimos bastiones de la propiedad estatal petrolera, con un nacionalismo apasionado que hoy en día sigue dominando el debate sobre la industria petrolera del país. Sin embargo, ese sentido de orgullo nacional no se extiende

a la realidad de las operaciones en el campo, ya que Pemex es altamente dependiente de las empresas privadas extranjeras de servicios como Halliburton y Schlumberger para mantener el flujo de petróleo. En pocas palabras, la idea de que el sector privado se encuentra apartado de la industria petrolera mexicana es incorrecta. La industria petrolera mexicana siempre ha estado abierta al capital privado y extranjero en la forma de empresas de servicios petroleros que operan como contratistas para Pemex.

El problema principal que debe enfrentar Pemex es la caída de producción y reservas probadas de la nación que, a pesar de un incremento permanente de la inversión en Pemex, se ha visto afectada en parte por la declinación en uno de sus yacimientos principales, el campo Cantarell en el Golfo de México, el cual demanda nuevas técnicas de recuperación mejorada al igual que el desarrollo de nuevas fuentes de crudo. Estas nuevas fuentes de crudo se encuentran en yacimientos no convencionales (aguas profundas, petróleo y gas de lutitas o shale) y de difícil acceso por lo que su desarrollo implica mayores costos, inversiones y riesgos.

Por otra parte, Petróleos Mexicanos cuenta con una nómina de empleados que supera los 150,000 trabajadores distribuidos entre sus cinco subsidiarias: Exploración y

Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica, Petroquímica y PMI Comercio Internacional, cifra mucho mayor a la de otras grandes petroleras a nivel mundial. Pemex tiene el doble de empleados que Petrobras y casi 7 veces más que la noruega Statoil. En el 2014 Pemex produjo, en promedio, 2.43 Millones de barriles de petróleo crudo equivalente por día, cifras similares a las de Petrobras (2.15Mboe/día) y Statoil (1.93 Mboe/día) durante el mismo año. A simple vista podemos observar que Pemex necesita 2 veces más empleados que Petrobras y casi 7 veces más empleados que Statoil para apenas superarlas en producción, lo que se traduce en una eficiencia de producción por empleado muy baja en comparación a otras empresas petroleras estatales.

Se supone que con la Reforma Energética se pretende enfrentar el desafío de aprovechar el potencial petrolero de la nación mediante la atracción de altos niveles de inversión, impulsar la reconstrucción de las reservas a través de la exploración en aguas profundas y el desarrollo del shaleoil y shale gas replanteando el esquema energético nacional de forma radical y por último reestructurar a Petróleos Mexicanos en todos sus ámbitos (administrativo, económico, laboral y tecnológico) convirtiéndola en una Empresa Productiva del Estado.

¿Qué implicaciones tiene la Reforma y cómo afecta la Cultura Laboral de Pemex?

Esta reforma ha sido la transformación más importante que Pemex ha experimentado en muchos años, de hecho, la Reforma Energética tiene como objetivo transformar a Pemex de manera importante en busca de beneficios que aumenten su autonomía y mejoras en las prácticas de gobierno corporativo, pero también implica que Pemex se enfrentará a un entorno empresarial más competitivo por primera vez en la historia.

La reforma energética crea un marco de contratación favorable y a la vez flexible. La nueva legislación permite una nueva gama de modelos contractuales: a) Contratos de licencia, b) Acuerdos de producción compartida, c) Acuerdos de utilidad compartida, y d) Contratos de servicios. Antes de la Reforma Energética, únicamente los contratos de servicios estaban disponibles para la inversión de empresas privadas nacionales y extranjeras, como resultado, Pemex pasará de ser una de las empresas con más limitaciones para la inversión privada a ser una de las más flexibles, brindando la oportunidad al sector privado de participar de una manera más activa en el sector petrolero del país.

Históricamente, la política ha influido

sobre las decisiones empresariales en Pemex tanto como la geología y la economía. Pemex funcionaba como un ministerio del gobierno con enormes cargas fiscales que durante décadas veía obstaculizado el desarrollo de sus inversiones estratégicas. Desde antes de la reforma de 2008, el consejo de Pemex estuvo compuesto en su totalidad por nombramientos políticos, seis hechos por el Presidente y cinco por el Sindicato de Trabajadores Petroleros. Con la reforma energética actual se modernizó la estructura de la Junta Directiva y se eliminaron los cargos ocupados por el sindicato en la misma. Aunque la reforma le ha concedido a Pemex una mayor autonomía y profesionalización de su junta directiva, su éxito dependerá de un liderazgo responsable y madurez institucional.

Por otra parte, Pemex ya dio inicio a una reestructuración interna y reducirá a sólo dos el número de subsidiarias: la de exploración y producción y la de transformación industrial.

Hasta ahora Pemex contaba con seis subsidiarias y filiales: exploración y producción, refinación, gas y petroquímica básica, petroquímica, PMI Comercio Internacional, y el Instituto Mexicano del Petróleo. Adicionalmente, creará tres filiales: para perforación, logística y

transporte y una para la cogeneración de energía eléctrica.

El reto para Pemex.

Pemex se encuentra frente al gran reto de aprovechar los recursos energéticos de la nación y explotarlos eficazmente. El futuro de la exploración y producción de petróleo en México reside principalmente en tres áreas:

1) La explotación de campos maduros de manera más eficaz a través de técnicas de recuperación mejorada de petróleo.

2) La exploración y producción en aguas profundas del Golfo de México, y

3) Los recursos no convencionales. Aunque prometen un gran potencial, estas áreas no se caracterizan por ser los puntos fuertes de Pemex.

Es importante resaltar el notable potencial de los recursos no convencionales, ya que México cuenta con enormes formaciones de petróleo y gas de esquistos (shaleoil y shale gas) técnicamente recuperables. Esta oportunidad de desarrollar la explotación del shaleoil, shale gas y otras fuentes no convencionales de crudo aplicando nuevas tecnologías obliga a Pemex a plantear una estrategia distinta que le permita atraer

empresas que se especialicen en este tipo de tecnologías y que cuenten con la amplia capacidad financiera y operativa necesaria para llevar a adelante estos desarrollos.

Conclusiones.

La reforma energética ha permitido planteamientos más flexibles en la manera de trabajar en Petróleos Mexicanos, pero su aplicación sigue siendo crítica. Actualmente ofrece indicios bastante positivos, pero siguen existiendo importantes desafíos, como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en Pemex a fin de disminuir la corrupción que sigue siendo un grave problema en la empresa.

El nuevo marco de contratación se asemeja a los procedimientos estándar utilizados por otras grandes empresas petroleras estatales del mundo en sus modelos de inversión, lo que significa una mejora significativa.

Las condiciones competitivas en los mercados internacionales, la necesidad de resolver la problemática administrativa interna y el cambio en sus objetivos tradicionales, llevan a Petróleos Mexicanos a optar por cambios estructurales similares al modelo de empresas descentralizadas e integradas por líneas de negocios.

LITERATURA CITADA

Moreira Julia, Álvarez María (2002). Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. *Emergencias* 14: 6-12.

Martínez César (2013). La reforma inacabada. Retos y perspectivas de Petróleos Mexicanos. <http://cuadrivio.net/politica-y-sociedad/la-reforma-inacabada-retos-y-perspectivas-de-petroleos-mexicanos>. Fecha de consulta 10 de abril de 2015.

Morales Isidro (2013). The twilight of Mexico's state oil monopolism: Policy, economic, and political trends in Mexico's natural gas industry. Harvard University's Belfer Center and Rice University's Baker Institute Center for Energy Studies. 37 p.

Ribando Clare, Ratner Michael, Villarreal María, Hagerty Curry (2015). Mexico's Oil and Gas Sector: Background, Reform Efforts, and Implications for the United States. CRS Report R43313. 21 p.

Chacón Susana, Gil Gerardo (2013). La Reforma Energética en México 2013: Pensando el futuro. Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC. 169 p.

Petroleum Intelligence Weekly, 2014, PWI Rankings
<http://www2.energyintel.com/l/19202/2014-11-18/gp3qp>. Fecha de consulta 10 de abril de 2015.

Petróleos Mexicanos (2015). Indicadores Petroleros.
<http://www.ri.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=16&catID=12155>. Fecha de consulta 15 de abril de 2015.

Petrobras (2014). Destaques Operacionais: Produção Mensual de Petróleo y Gas Natural - Brasil e Internacional.
<http://www.investidorpetrobras.com.br/es/destaques-operacionais/produccion/produccion-mensual-de-petroleo-y-gas-natural-brasil-y-internacional/produccion-mensual-de-petroleo-y-gas-natural-brasil-y-internacional.htm>. Fecha de consulta 15 de abril de 2015.

Petrobras (2014). Destaques Operacionais: Produção Mensual de Petróleo y Gas Natural -

Brasil e Internacional.

<http://www.investidorpetrobras.com.br/es/destaques-operacionales/produccion/produccion-mensual-de-petroleo-y-gas-natural-brasil-y-internacional/produccion-mensual-de-petroleo-y-gas-natural-brasil-y-internacional.htm>. Fecha de consulta 15 de abril de 2015.

Reuters (2015). Mexico looks the other way as contractors fleece oil giant Pemex.

<http://www.reuters.com/article/2015/01/23/mexico-pemex-contracts-idUSL1N0V11SA20150123>.
Fecha de consulta 8 de abril de 2015.

Statoil (2014). Form 20-F. Annual Report

<http://www.statoil.com/en/investorcentre/annualreport/annualreport2014/pages/downloadcentre.aspx>. Fecha de consulta 15 de abril de 2015.