

## Debate

### **El sindicato de petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado\***

*Miguel S. Wionczek:* Este estudio es el primero de una serie de aproximadamente diez que se están terminando. Tratan de ver, tan objetivamente como sea posible, el gran tema del problema de lo que nosotros, en nuestro lenguaje interno, llamamos “el triángulo amoroso”: la industria petrolera, el Estado y el sindicato petrolero.

Por razones obvias no empezamos con la nacionalización del petróleo en 1938; pero cubrimos los últimos 15 años, de 1970 a 1985. Si me permiten hablar tres o cuatro palabras en inglés, porque esto no se puede traducir al castellano, yo diría que no solamente se trata del triángulo amoroso, sino también de la época “from rags to riches and back”.

El estudio que estamos haciendo es, más que multidisciplinario, transdisciplinario, porque bajo la palabra multidisciplinario normalmente se esconden cosas hirientes: yo soy politólogo, yo hablo de política; tú eres ingeniero en geología, tú hablas de lo tuyo. Así, otras ramas siguen sus disciplinas. El hecho es que en el mundo real existe un techo y bajo este techo cada quien hace lo que puede o lo que quiere.

Aquí tratamos de hacer algo transdisciplinario porque en realidad es terriblemente difícil determinar dónde terminan los respectivos enfoques, ya que todo el tiempo hay traslape. Lo que es fácil hacer, y lo que hicimos en este proyecto es que, por la magnitud de la empresa y la variedad de sus actividades, la dividimos en sectores. Consecuentemente, están por terminarse o están muy avanzados los estudios sobre distintos segmentos de la industria petrolera, desde la exploración y explotación hasta la refinación e inclusive la petroquímica básica.

\* Los comentarios que se reproducen a continuación fueron expresados en una reunión celebrada con motivo de la presentación del libro de Angelina Alonso y Carlos Roberto López, *El Sindicato de Trabajadores Petroleros y sus relaciones con Pemex y el Estado, 1970-1985*, El Colegio de México, 1986.

A pesar de esta división en más o menos diez volúmenes de tamaño parecido al de éste sobre el que vamos a hablar hoy, participan distintas disciplinas en cada uno de ellos, aunque pudiera parecer que no hay ninguna razón para que no los escriban expertos en petróleo, en su definición estrecha. Cualquier sector de Petróleos Mexicanos tiene una serie de aspectos y consecuencias no solamente sobre la cadena en sí de Petróleos Mexicanos, sino sobre la economía y la sociedad. No nos corresponde a nosotros juzgar, a estas alturas, si los objetivos de este ejercicio, que tomó alrededor de cuatro años —y no por lentos, sino por detallistas y curiosos—, vamos a lograrlos o no. Sin embargo, a mí me parece que es uno de los primeros experimentos de este tipo en el mundo.

Obviamente hay historias oficiales y extraoficiales de las grandes empresas petroleras internacionales; algunas de muchos volúmenes, una de ellas es la de la Standard Oil (de Ohio en este caso, porque la vieja fue dividida hace ya bastante tiempo). Hay un gran número de historias que normalmente son financiadas y son monumentos a la grandeza de esas empresas. Si bien nosotros contamos en este ejercicio con el apoyo de Petróleos Mexicanos, yo creo que es muy justo decir que de ninguna manera, en ningún momento, nos hemos encontrado con la situación de que alguien, de manera directa o velada, nos dijera: “nos gustaría este tipo de producto”.

Naturalmente, no se pudo haber proseguido este proyecto, muy ambicioso, sin la cooperación de la gente que ha pasado una parte de su vida, y a veces más que una parte de su vida, dentro de la institución; pero siempre entendiendo que nosotros no hacemos “grilla”, que no tenemos ningún tipo de intereses políticos u otros; que nosotros nos llamamos, o por lo menos así queremos llamarnos, los intelectuales que quieren entender no solamente cómo ha funcionado, está funcionando y va a funcionar Petróleos Mexicanos, sino cuál es su papel en la sociedad mexicana.

Una vez dicho esto, quisiera pedir a los dos coautores que, dentro de los diez minutos de que dispone cada uno de ellos, digan algo particularmente importante respecto a los resultados de su trabajo. Después vamos a pedir a nuestros tres distinguidos colegas y amigos, Lorenzo Meyer, Francisco Zapata y Arturo del Castillo que, en su caso, sin limitaciones de tiempo, expresen sus opiniones de manera tan abierta como acostumbramos.

### Intervención de Angelina Alonso

Para cumplir con los diez minutos que me corresponden, yo solamente voy a hacer una brevísima presentación de lo que constituye el trabajo en su conjunto. El objetivo central de éste es el análisis del sindicato petrolero durante el periodo 1970-1985, involucrando la participación de otros actores del escenario petrolero y sociopolítico del país, como son Petróleos Mexicanos, el Estado y, en términos más amplios, el sector obrero en general.

El desarrollo y contenido de la investigación se divide en cuatro capítulos. En el primero se describe un panorama muy general de las características, acontecimientos y actores principales en que se inserta la acción del sindicato. Se destacan algunos rasgos del sindicalismo y sus vínculos con el Estado, así como las particularidades de la estructura organizativa del sindicalismo mexicano.

El segundo capítulo, y en éste me voy a detener un poco más, está relacionado directamente con el sindicato petrolero y contiene tres partes sobre los aspectos generales de la organización sindical. En el primer subcapítulo se analizan sus estructuras formal (a la luz de los estatutos) y material (distribución de los trabajadores según las categorías, niveles y fases del proceso productivo). En el segundo establecemos los hechos principales de su génesis y desarrollo, desde 1935 hasta 1970, periodo en el que destaca la intención del sindicato por tener en sus manos el control de la industria. Finalmente, se presenta un panorama de lo ocurrido en 1970 para entender el punto de partida del periodo estudiado.

La parte medular de este capítulo se refiere a las formas de organización del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM). Los trabajadores petroleros conforman una organización sindical que se define como sindicato nacional de industria, que aglutina a todos los trabajadores del petróleo existentes en los diferentes centros de trabajo y conformados en secciones, delegaciones y subdelegaciones. Existen, por lo menos, dos hechos que sintetizan el carácter nacional de la estructura del STPRM: la localización geográfica dispersa de los recursos energéticos petroleros y la integración de esta industria en sus distintas etapas productoras y comerciales, desde la exploración hasta la refinación y la petroquímica básica. La estructura organizativa y la dinámica de funcionamiento de las distintas instan-

cias de dirección del sindicato se sustentan en, por lo menos, tres modalidades de aglutinamiento de los trabajadores: regional, jurídico-administrativa y socio-ocupacional.

Desde el punto de vista regional, la industria de los hidrocarburos ha estado administrada bajo la influencia de tres zonas geográficas: la norte, la centro y la sur, y cada una de estas zonas es liderada por la sección de mayor importancia, tanto numérica como histórica y política. Cada una de estas secciones es la que concentra los asuntos del sindicato relacionados con el desarrollo material de la industria. Esto es, la contratación y movilización de personal y la contratación y subcontratación de obras, entre otros puntos.

La organización político-administrativa del STPRM está formada por dos niveles de gobierno: el Comité Ejecutivo General y el Comité Ejecutivo Local. Estos comités tienen sendos cuerpos administrativos con estructuras propias, según sus ámbitos de influencia tanto nacional como seccional y sus interrelaciones están mediadas por un conjunto de instancias con funciones específicas. Éstas son la Convención, el Comité Ejecutivo General, el Consejo General de Vigilancia, el Comité Ejecutivo Local, los consejeros ante la administración de Pemex, los funcionarios sindicales nombrados por convención, entre otros.

De acuerdo con la división socio-ocupacional, los petroleros se agrupan en dos grandes categorías: trabajadores de confianza y sindicalizados y, dentro de estos últimos, se agrupa al conjunto principal o dominante de otra relación: los trabajadores de planta, quienes en el extremo opuesto tienen a los trabajadores transitorios. Toda esta población trabajadora está distribuida en distintas áreas ocupacionales, que van desde las actividades de construcción (los trabajadores transitorios contratados por proyectos), operación y mantenimiento, hasta el personal de ventas (que incluye transporte y distribución, excepto los trabajadores de las gasolineras) y de administración (exceptuando al personal de confianza).

El sindicato divide a sus miembros en diversas categorías de socios, distinguiendo a quienes están activos en la industria de aquellos trabajadores que, por distintas causas, mantienen una relación laboral temporal con la empresa y el sindicato. Estos son los casos de los reducidos o reajustados, los comisionados, los jubilados y los trabajadores supernumerarios. Dentro de la categoría de no socios se encuentran todos aquellos transitorios

que laboran en la industria petrolera, quienes por estar desprovistos de una contratación colectiva que los vincule indefinidamente a la industria, están prácticamente al margen de los beneficios que otorga a la categoría de trabajadores de planta, por lo que su movilidad social es prácticamente nula y también su pertenencia al sindicato.

En el tercer capítulo recae el peso principal de la investigación y trata de la evolución económica, política y social del STPRM de 1970 a 1985. Se divide en tres grandes apartados. El primero enfoca las relaciones entre empresa y sindicato, desde el punto de vista de los contratos colectivos de trabajo.

El alto poder de negociación del STPRM proviene del control casi absoluto que posee sobre la contratación obrera, conjugado con la cláusula de exclusión. Esta capacidad ha ido paralela a la existencia de determinadas cláusulas por medio de las cuales el sindicato ha llegado a dominar ciertas áreas productivas de la empresa y a establecer relaciones económicas con Pemex, con las compañías contratistas y, en general, con algunos estratos obreros, especialmente los transitorios.

En el segundo subcapítulo se examinan las fuentes y mecanismos en que se apoya el poder económico del sindicato. Paralelo a los avances de la relación contractual, el sindicato petrolero ha acrecentado su fuerza económica como resultado de negociaciones especiales o de excepción establecidas con la empresa. Este hecho es aún más ostensible a partir del auge petrolero.

El capítulo concluye con otra sección en que se analiza más críticamente al sindicato, como un ente político. A lo largo de los años sesenta, la fuerza del líder Joaquín Hernández Galicia "la Quina", se va perfilando como un verdadero aparato de dominación y consenso que se extiende a toda la organización sindical. Pese a las movilizaciones de los transitorios durante los años sesenta, a los intentos de los técnicos y profesionistas por sindicalizarse en un organismo independiente y a los escasos movimientos opositoristas, la estabilidad del sindicato ha quedado en pie. Con la entrada de Salvador Barragán Camacho a la dirección nacional se va a consolidar, a través de un proceso de reformas a los estatutos y una marcada agresividad en las reivindicaciones socioeconómicas, una etapa muy importante de transformaciones en la organización sindical. De esta manera, sin renunciar al objetivo de lograr la dirección general de la industria, el sindicato ha llegado a controlar el factor económico y político

más valioso del trabajo: la administración del empleo y el control de la fuerza laboral, esto es, la contratación, traslado, promoción y despido de los trabajadores.

Finalmente, el cuarto capítulo contiene los aspectos relevantes de los años 1983 a 1985.

### **Intervención de Roberto López**

En esta parte quiero enfocar únicamente tres aspectos que consideramos de vital importancia para entender el desarrollo del sindicato. Como lo mencionó Angelina, existen tres áreas distintas: una enfocada a los contratos colectivos, otra a los fundamentos y fuentes económicas del sindicato, y la tercera a los fundamentos políticos.

En lo que se refiere a la contratación colectiva, hemos distinguido dos periodos principales: uno de 1970 a 1976, en el que el sindicato atravesó por dificultades internas de escisión de corrientes políticas y grupos regionales que querían desactivar la hegemonía del Grupo Unificador Revolucionario Nacionalista de la zona norte. El contenido de las demandas del sindicato en esta época responde al contenido económico de las demás organizaciones obreras en México: de carácter netamente laboral, gremial. La estrategia reivindicativa de los petroleros se ajustaba también al carácter estratégico que el petróleo empezaba a tener en las políticas de desarrollo del Estado.

Aunque al final del periodo de Echeverría las perspectivas se presentaban favorables en el mercado petrolero internacional, el sindicato todavía no lograba una participación económica considerable en áreas muy sensibles dentro de la industria. Será hasta el periodo 1976-1982 cuando sindicato y empresa inicien una etapa relativamente armoniosa y pacífica, ausente de conflictos.

Si miramos las reivindicaciones en el contrato colectivo entre 1977 y 1981, comprobaremos que hay una mejoría cualitativa y cuantitativa de los trabajadores que benefició tanto a los petroleros en general, como también a las sociedades civiles del sindicato. Estas reivindicaciones fueron relativamente mayores en relación con las de periodos anteriores, y también más altas que las de otros gremios de ramas industriales consideradas estratégicas.

El segundo aspecto se refiere a las fuentes y procesos de acumulación económica del sindicato. Hablé de que al inicio del régi-

men del presidente López Portillo las relaciones se presentaron muy armoniosas y el sindicato pidió, incluso antes de que el presidente tomara posesión, participar en las actividades de la industria petrolera que se iban a llevar a cabo. Hay que tomar en cuenta que estaban por explotarse las reservas descubiertas en Chiapas-Tabasco en 1974. Para el sindicato, las perspectivas en este aspecto eran muy favorables pues habría incrementos muy altos en fuerza de trabajo, en contratación y ejecución de obras de parte del sindicato, así como también la oportunidad para que los trabajadores de la industria obtuvieran una remuneración plena por los ingresos de la renta petrolera.

Para llevar a cabo su plan expansivo, la empresa tenía que resolver algunos problemas contractuales y legales, dado que el desarrollo de la industria requería el concurso de capital financiero y tecnológico, entre otros factores. En tal sentido, Pemex recurrió al concurso del sindicato y las negociaciones con éste adquirieron un matiz particular. Pemex y sindicato negociaron, basándose en cláusulas específicas del contrato colectivo, la participación sindical en la contratación o subcontratación de obras requeridas por la industria. Hubo muchos acuerdos especiales, algunos de ellos al margen del contrato colectivo y otros de excepción a lo dictado por alguna cláusula, concretamente la 1 y la 36.

Podría mencionar dos ejemplos brevemente: uno es el del contrato de perforación terrestre de julio de 1977 y otro es el de 1980, sobre embarcaciones, por el que el sindicato contrataría el servicio de transporte de productos petroleros, dando facilidades la empresa para que el sindicato fundara su propia flota petrolera.

También hay que mencionar lo que para el STPRM sería una fuente autónoma de acumulación económica: las obras sociales. Hay que recordar que durante el régimen de López Portillo el desarrollo de lo que se llama "sector social", es decir, las empresas de los trabajadores dedicadas a producir mercancías y servicios básicos, tuvo una importancia fundamental. Dentro de este concepto, el sindicato tuvo una participación muy significativa en relación con otros periodos. Como agente productivo, el sindicato petrolero y sus empresas participaron en sectores no sólo de bienes de consumo y servicios —desde tortillerías hasta funerarias—, sino también en áreas sensibles del desarrollo de la industria petrolera: contratación de obras, servicios y bienes de capital.

En este periodo 1976-1982 el poder económico del sindicato

fue de tal magnitud que gobierno y STPRM hicieron un pacto para que éste participara más activamente, a través de sus empresas, en la producción de bienes alimenticios y de servicios. Concretamente, el sindicato participó en los proyectos del Sistema Alimentario Mexicano (SAM) y en los de la Alianza para la Producción. También hay que resaltar que en la Convención de diciembre de 1979 los petroleros acordaron decretar e institucionalizar la revolución obrera dentro del sindicato, cosa muy importante porque en esos momentos el gran poder económico alcanzado lo hacía aparecer como una fuerza económica muy importante dentro del régimen de economía mixta.

En este proceso de acumulación económica, a pesar de la caída de los precios del petróleo que se inicia en 1981, las relaciones entre Pemex y el sindicato terminaron en un ambiente sumamente cordial, ausente de conflictos laborales y contractuales y ausente también de conflictos internos dentro del propio sindicato. Nosotros, al menos, no hemos encontrado situaciones críticas en este periodo.

En lo que se refiere a los fundamentos políticos, otro aspecto del libro donde examinamos más críticamente al sindicato como ente político es el que se refiere a su estructura de gobierno, prácticas y procedimientos sindicales, modalidades de solución de los conflictos internos y tipo de relaciones que establecen los dirigentes con las bases.

Desde 1961, cuando estuvo Joaquín Hernández Galicia al frente de la Secretaría General, se inició un proceso de reformas consistentes básicamente en colocar a figuras importantes dentro de las principales cabeceras seccionales del sindicato. La importancia que adquirieron los líderes en los distintos puntos del país le proporcionó al sindicato, desde la segunda mitad de los años setenta, ganancias políticas muy importantes, porque muchos líderes, muchos trabajadores con jerarquía dentro de éste, adquirieron cargos a nivel de diputación, a nivel de senaduría y hasta de gobernador.

Cuando se inició el periodo del actual gobierno Pemex encontró, y voy a decirlo así, en términos poco elegantes, un sindicato inflado de poder tanto económica como políticamente. Que Pemex o su dirección tratara de enfrentarse a este tipo de poder era una tarea sumamente difícil y conflictiva, cuyos frutos creo que todavía están por verse. De hecho, las relaciones están tensas y hay que esperar aún al respecto. Al inicio del gobierno, la

opinión pública esperaba cambios importantes en la política de Pemex, puesto que a raíz de la crisis que comenzó en 1981 salieron a flote diversos problemas generados en el marco de la explotación petrolera, como fueron, por ejemplo, los de contaminación, de expropiación de tierras para usos petroleros, así como también problemas de corrupción sindical y administrativa y la salida de Jorge Díaz Serrano de la dirección de Pemex. Todo esto generó un clima muy crítico dentro del sindicato. Parecía que dentro de la opinión pública existía la creencia de que el gobierno entrante tomaría medidas para, si no anular, por lo menos frenar la expansión del sindicato.

En 1983, en la negociación colectiva se dieron algunos cambios que permitían ver algún freno a las conquistas sindicales de años pasados. Sin embargo, en 1985, cuando los problemas de la crisis nacional hacían más patente la necesidad de que el Estado reajustara sus finanzas, la negociación colectiva fue todavía menos favorable para el sindicato. Es cierto que no se pueden revertir las conquistas sindicales; pero estas dos últimas negociaciones no fueron como las del periodo 1977-1981.

En el presente las relaciones entre Pemex y sindicato están tensas, dado que en enero de 1984 el Estado le suprimió al STPRM los derechos que tenía para contratar casi la totalidad de obras que Pemex se disputaba con terceros, con empresas privadas. Precisamente en 1985 impulsó la creación de una flota petrolera distinta de la que había nacido con el sindicato (Petroflota) y esto le generó una merma de ingresos bastante considerable. En este año de 1986, y esto no está en el libro, sino que aparece en un artículo publicado por el Programa de Energéticos,<sup>1</sup> surgió un conflicto muy particular dentro del sindicato que hacía referencia a tres aspectos fundamentales: los empleados de confianza, el problema de mantenimiento y el problema de las embarcaciones.

Yo quiero terminar esto que me parece un relato muy apresurado y de aspectos muy generales —el escaso tiempo no permite entrar en detalles—; pero quiero finalizar con lo que es el perfil general que hemos observado en las relaciones entre Pemex y sindicato en el periodo 1970-1985. El avance del sindicato frente

<sup>1</sup> Carlos Roberto López, "Las relaciones STPRM-Pemex y sus problemas recientes". *Cuadernos sobre prospectiva energética*, núm. 86, México, Programa de Energéticos, El Colegio de México, agosto de 1986.

a Pemex y el Estado se tradujo en, por lo menos, cinco aspectos fundamentales:

1. consolidación de su propio espacio de autonomía;
2. mayor peso en el seno del Congreso del Trabajo y de la Confederación de Trabajadores de México;
3. un grado superior de unidad y disciplina internas;
4. el sindicato consiguió establecerse política y económicamente como un sindicato de avanzada en el seno del conjunto de organizaciones obreras, y
5. incremento de los intereses del sindicato dentro de la industria.

Por otra parte, en lo que se refiere a los líderes, a los dirigentes, ellos intensificaron su militancia en el partido de gobierno; ocuparon más cargos políticos que cualquier otra organización obrera; se constituyeron en bastión de apoyo a la política petrolera del Estado, así como a los proyectos gubernamentales y, por último, alcanzaron un grado de control casi absoluto de la fuerza de trabajo dentro de Pemex, tanto de planta como transitoria.

*Miguel S. Wionczek:* Lorenzo Meyer dedicó toda su vida adulta, y tal vez parte de su vida adolescente, a estudiar la industria petrolera en México, desde antes de la nacionalización y particularmente un periodo muy álgido, que son los primeros diez años después de la nacionalización.

#### **Intervención de Lorenzo Meyer**

Gracias, don Miguel Wionczek. Mi vida útil la dediqué a eso; la vida inútil la dedico a administrar.

Es realmente con gran placer que hoy participo en esta mesa. Con placer y con nostalgia, la verdad. Es un placer porque es un libro que, de entrada acepto y admito, es de gran calidad. Las tres personas que me precedieron no tenían facilidad de decirlo: eran parte interesada. Yo soy parte interesada y no. Soy parte interesada en la medida en que estoy en El Colegio de México, y parte desinteresada en la medida en que nunca me enteré

de que este libro se estaba escribiendo. Entonces, ahora que lo leo, realmente me encuentro con un libro que señala cosas importantes. La nostalgia es porque sí, hace tiempo que me metí en esto; espero pronto meterme otra vez en este tema, y entonces la nostalgia se me acabará.

Entonces, con gusto y nostalgia hago la presentación de este libro. Quiero simplemente señalarles a ustedes que la parte sustantiva está a partir del capítulo tercero; pero los dos primeros, para mí, como historiador de este tema, me resultan en verdad necesarios e interesantes. A mí me dicen cosas nuevas estos dos primeros capítulos. Para los que están interesados en la coyuntura, que es la parte actual, realmente les recomiendo que lo vean desde el tercer capítulo hasta el final, o sea las dos terceras partes de este libro. Van de 1970 a la fecha, y yo diría que se pueden dividir en tres partes: una, las negociaciones del contrato colectivo (el rompecabezas que es el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, hoy mejor conocido con un término más: Sindicato Revolucionario. Cuando la Revolución hace tiempo que dejó de existir, el sindicato se considera revolucionario).

Entonces, este sindicato está analizado, de 1980 a la fecha, en tres partes importantes: las negociaciones del contrato colectivo; que el STPRM es un gremio realmente privilegiado no es una novedad, pero sí está bien fundamentado. Segundo, las operaciones del sindicato como agente económico, como contratista de Pemex, como propietario de empresas productivas, vendedor de plazas, etc., y tercero, las bases o fundamentos del poder político del sindicato, que van desde los mecanismos de control interno por parte de la directiva, que ya se ha hecho aquí énfasis en ello, pasando por el papel del sindicato en los gobiernos municipales y estatales en las regiones donde es importante, hasta la relación del sindicato con los poderes que componen el sistema político mexicano en su cúpula.

Este libro, y quiero decirlo ahora que don Miguel Wionczek nos lo dijo, es parte de un programa de investigaciones que se lleva a cabo en el Programa de Energéticos de El Colegio de México, que tiene ya, a estas fechas, 89 *Cuadernos sobre Prospectiva Energética*, una decena de libros en español, siete libros en inglés y varios más que están en proceso de publicación o en preparación. Este libro es, pues, parte de un proyecto muy amplio, muy ambicioso, que ya se ha cumplido parcialmente, y que todo indica

que se va a cumplir en su totalidad. Así, pues, este examen del sindicato de Pemex es en realidad solamente una pieza de un proyecto más complejo que se está haciendo aquí con Miguel Wionczek. Esperemos realmente que nos dé una imagen más clara de lo que es el petróleo, su importancia en la economía mexicana y en el sistema político mexicano, su importancia ahora y, sobre todo, sus perspectivas.

Una vez resumida la obra por los autores, y en parte por mí, quiero subrayar un hecho que, aunque es obvio, creo que es importante tener en mente. En el mundo académico mexicano, la investigación sobre los sindicatos desde los años setenta a la fecha ha sido muy bien vista. Es una forma de expresar las preferencias políticas del mundo académico. Hay, yo creo, una enorme cantidad de investigaciones sobre los trabajadores sindicalizados (los trabajadores urbanos); menos sobre los trabajadores campesinos y menos sobre los otros actores del sistema político mexicano. Comparado con el de los trabajadores, el estudio sobre la burguesía mexicana es raquítico. Si se ve desde la perspectiva de la academia, en México somos un país de trabajadores. Los libros sobre sindicatos son abundantes. Los libros sobre la burguesía son raquíticos: unos cuantos por ahí; pero había realmente una laguna. El sindicato más fuerte en términos económicos, el sindicato que está en el centro de este aparato que es el trabajo organizado en México y que a la vez es el asiento del partido dominante, no ha sido tratado de la manera que merece. Si es el más importante, ¿por qué no hay sobre él la mayoría de los trabajos y sí sobre otro tipo de sindicatos? Es que en realidad es un tema muy difícil, políticamente. Entrar al sindicato de Pemex es una zona minada; tiene riesgos muy grandes. Yo creo que por este solo hecho el libro merece la atención de todos los que estén interesados no solamente en el movimiento obrero, sino en el sistema político mexicano.

Este libro tiene, desde luego, como todas las obras de ciencias sociales, sesgos, tiene preferencias, toma posiciones. No hay la posibilidad de ser objetivo en las ciencias sociales; pero sí hay la obligación de intentar serlo. Este libro intenta basar sus juicios lo más objetivamente que puede. A lo largo del libro están distribuidos 53 cuadros. Está, en cierto sentido, lleno de cifras. En la medida en que es posible, las afirmaciones están basadas en estas cifras. Allí están lo mismo el número de trabajadores, la variación de éstos, su calidad, los salarios y las prestaciones.

Incluso, como me lo hacía notar hace un minuto Francisco Zapata, las diferencias en los viáticos entre un tipo de sindicalistas y otro son asombrosas. Realmente, nada más en los viáticos se puede ver bastante del sindicato. Entonces, se intentó en realidad basar las afirmaciones en los argumentos más objetivos con los que se cuenta. Por lo tanto, yo creo que este libro es, dentro del cúmulo, de la enormidad de libros que hay ahora sobre sindicalismo mexicano, un libro singular. Se metió al centro del problema: el sindicato más difícil políticamente hablando.

El libro tiene muchas hipótesis: hay una riqueza de líneas que seguir aquí. Quiero simplemente subrayar que, para mí, la parte medular de este libro, sin ser un especialista en este tema, es la relación entre el sindicato y el Estado. Es una relación de conveniencia y es muy difícil y llena, preñada de peligros que no hemos resuelto. Este sindicato es muy agresivo porque nace en sí agresivo. Desde el principio del siglo, cuando empiezan las formaciones sindicales petroleras, son organizaciones particularmente agresivas. Esto muestra, una vez más, que los trabajadores más conscientes de sus derechos no son los que ganan menos, sino los que ganan más; son los trabajadores más especializados: la crema y nata de los trabajadores. Es allí donde está la parte más agresiva. Descendemos y hay más complacencia con su circunstancia.

Este sindicato, que surge desde el principio con una actitud militante es, en realidad, el ariete que le sirve al Estado para romper algo que le había sido imposible desde 1911 o 1912, cuando empieza el conflicto entre el Estado y las empresas petroleras, hasta 1938. Romper a las empresas petroleras no se pudo por otras partes. Carranza lo intentó; Obregón lo intentó y Calles lo intentó por vías no sindicales. Es hasta que Cárdenas usa al sindicato que ese gran ariete rompe la puerta del castillo de las empresas internacionales y éste se viene abajo.

Pero esta alianza al Estado le cuesta. El sindicato cobra en términos muy concretos su alianza con el Estado. Después Cárdenas mismo, como se ve en el libro, tiene problemas con el sindicato. El sindicato le pide que cumpla lo que supuestamente debían haber cumplido las empresas extranjeras, y el Estado no puede. Es el principio de una relación en que se puede ver la curva muy claramente. Dice don Miguel Wionczek que es el triángulo amoroso: Estado, empresa, sindicato. Es un triángulo amoroso que tiene enormes fluctuaciones. Va del amor al odio y una y

otra vez, como todos. (Es en realidad una buena metáfora.) El Estado encuentra muy difícil la relación con su sindicato al principiar la época en que la industria petrolera es nacionalizada y finalmente va a llegar a un *modus vivendi*. Cuando la riqueza petrolera nos explota en las manos, sin saber bien a bien qué hacer, el sindicato sí sabe qué hacer. Es quizá el que sabe mejor qué hacer.

En relación con los grandes proyectos que el petróleo tenía, el sindicato tiene uno muy concreto: maximizar sus posibilidades frente a la riqueza petrolera. Lo hace, diría yo, casi como un verdadero artista: a la perfección. El problema nos viene ahora, y el libro nos deja ahí, cuando la riqueza petrolera ya no es la que se pensó. El sindicato ha conquistado enormes posiciones y es un sindicato peculiar, único. En realidad, es a la vez trabajador y contratante de trabajadores. Es a la vez alguien que trabaja para una empresa y que tiene una empresa. Es, en cierto sentido, la contradicción misma desde una perspectiva, ya que desde la perspectiva propia no hay ninguna contradicción. Ha maximizado sus ganancias; pero en un país que, como ahora, en donde la bendición petrolera se convierte en algo un tanto cuanto borroso, ya no hay tal bendición, ya tiene muchos problemas.

El sindicato y el Estado se enfrentan. El sindicato defiende lo ganado y el Estado quiere introducir a México, y al petróleo en cierto sentido, a un tipo de economía liberal en donde las fuerzas del mercado operen. Para el sindicato, las fuerzas del mercado en su relación con Pemex no son lo más adecuado. Hay allí, pues, una defensa de lo adquirido y una resistencia a la realidad que encontramos ahora, que requiere cambios que yo creo que este sindicato ha resistido con enorme éxito. Ganó hasta donde pudo y ha defendido, en una lucha de retaguardia, lo mejor que ha podido a partir de la crisis económica.

Este libro es, pues, por un lado una obra académica y, por otro, se puede ver como el desarrollo de un drama que está llegando a uno de sus puntos culminantes. Tendremos que ver las secuencias de este libro en unos cuantos años. Ver cómo hacen el Estado y el sindicato para salir de esa relación difícil en la que han entrado ahora. Fue extraordinariamente fácil en el momento del auge petrolero; demasiado fácil. El Estado cedió como no lo hizo en los momentos iniciales de Pemex. Allí se ve al sindicato y al Estado defendiendo dos lógicas distintas, dos intereses

distintos; el del gremio y el de la nación. En los años del auge petrolero no hubo ese enfrentamiento, ya que se consideró que los intereses de la nación iban exactamente de acuerdo con los del sindicato; pero a partir de la crisis podemos volver a ver que se aparta el interés del todo y el interés de la parte. Son distintos y esto todavía queda por resolverse.

Así, pues, yo invito a todos ustedes a ver con mucho detalle este libro y creo que tenemos un libro realmente novedoso en nuestras manos. Para terminar, creo que he hecho muchos elogios, pero hay un punto en que quiero disentir. Se da aquí una definición de democracia sindical que realmente es interesante pero a mí no me convence. Dice en la página 114 que “la noción de democracia interna de los sindicatos hace referencia básicamente a la participación del trabajador dentro del proceso de toma de decisiones dentro de la empresa”. Desde esta perspectiva, el sindicato petrolero parece ser muy democrático. Tiene ahora realmente participación en las decisiones dentro de la empresa. Pero yo creo que el libro mismo nos hace notar que en la estructura interna del sindicato, la democracia es algo que está tan ajena como en otras partes de este sistema político. Ahora, no hay que ser demasiado duros. Yo pregunto, ¿qué sindicato es democrático, aquí, en Estados Unidos, en Inglaterra, en el sentido de que desde las bases se toman las decisiones principales? Hace tiempo que tenemos vigente esa teoría de que los sindicatos en su interior son poco democráticos. Creo que el sindicato de Pemex es nada más una instancia que refuerza esa tesis que viene siendo expuesta desde fines del siglo pasado.

*Miguel S. Wionczek:* Ahora quisiera pedir a Francisco Zapata, que tuvo oportunidad de ver el manuscrito en sus distintas versiones, que nos dé sus opiniones sobre el libro desde el punto de vista de un sociólogo.

#### **Intervención de Francisco Zapata**

Yo no quisiera tampoco abusar del tiempo. Quisiera subrayar algunos puntos que quizás puedan ser tomados como proviniendo de un abogado del diablo. Es decir, yo quisiera en este comentario tomar, en alguna medida, el punto de vista del sindicato, o

de los dirigentes sindicales que pudieran enfrentarse a la lectura de este trabajo y ver, en qué medida el análisis que se presenta en el libro corresponde o no a lo que realmente está ocurriendo en el sindicato. Sin embargo, eso lo quiero dejar para el segundo punto de mi intervención y quiero señalar, de entrada, que el libro y el trabajo general tiene cuatro grandes virtudes.

Tiene, en primer lugar, la amplitud de las fuentes utilizadas. Podríamos decir que aquí todas las fuentes que pudieron haber sido ubicadas se ubicaron, se trataron, se analizaron, se discutieron y se presentaron en el trabajo. La otra cuestión importante es la globalidad del enfoque, es decir, el trabajo pretende cubrir exhaustivamente el periodo del cual trata, y lo hace en forma muy correcta.

La otra cuestión por la cual debemos estar agradecidos a los autores es la actualidad de la información: toda la información está actualizada, podríamos decir hasta fines del año pasado. En algunos casos podemos tener una visión muy objetiva de algunos de los problemas que se discuten hoy en día en los periódicos, en forma muy ilustrada.

Por último, el libro trata de un periodo fundamental que podríamos hacer equivalente al de la nacionalización. Es decir, el año 1938 fue un momento de esa relación; los años ochenta son otro, y podemos decir que, históricamente, esos dos momentos van a ser centrales en la discusión.

Pero habiendo dicho estos aspectos importantes, quisiera yo pedirles el favor de tomar el punto de vista del abogado del diablo. Si yo tuviera, y no la tengo, la posibilidad de conocer a los dirigentes sindicales del petróleo, me preguntaría, primero, ¿por qué se usaron solamente fuentes secundarias; por qué no hay aquí entrevistas; por qué no salen los dirigentes, incluso nacionales? Yo de casualidad pasé una vez por Salamanca, Guanajuato, y pedí una cita en la Sección 24. No me costó nada entrar a la Sección 24 y hablar tres horas con los dirigentes. La primera pregunta que les haría yo a los autores es: ¿por qué no hay, aunque sea a un nivel básico, un contacto con fuentes primarias? Una simple entrevista con algunos dirigentes habría aclarado, y sería el segundo punto de vista, algunas interpretaciones que se hacen en el texto. Por ejemplo, sobre algunas animosidades entre don Jesús Reyes Heróles y don Joaquín Hernández Galicia. Quizá, si se hubiera recurrido a este artificio, habría podido ilustrarse mejor la naturaleza de la relación conflictiva. Lo mismo se pue-

de decir de la otra relación, que no fue conflictiva, entre Pedro Vivanco y Jaime Merino. La misma situación se habría podido esclarecer.

Un tercer punto que es fundamental, incluso yo lo había señalado en un momento anterior de la elaboración de este trabajo, es que desde el punto de vista sindical no es el grado de sindicalización de los trabajadores el que me da el poder a mí frente a la empresa. Es la relación que yo tengo, como sindicato, con el sistema político la que me da el poder sobre la empresa; no es que yo tenga 80, 60 o 40 por ciento de la mano de obra sindicalizada. Además, legalmente la mano de obra de Pemex está forzosamente sindicalizada porque en México predomina el *closed shop* y todos sabemos que aquí no hay escapatoria para ser miembro del sindicato. Entonces, ese sería un tercer punto que yo preguntaría. Y no es a través de la representación de los trabajadores que yo obtengo mi poder, es al revés. Es a través de la liga que yo tengo arriba con el Estado.

En cuarto lugar, hay un problema en relación con la vida sindical cotidiana. Yo, como dirigente sindical sé, como presidente o secretario general de las secciones que son relativamente tranquilas, como la de Salamanca, por ejemplo, o las de algunos otros lugares de la República; no aquellas fuertes como las del Sureste, las de Poza Rica, que en la vida cotidiana del sindicato petrolero hay un aspecto muy vital. Se trata de una junta que relaciona y que cohesiona a la dirigencia con sus bases, y la posibilidad de consulta está siempre abierta. Hay muchas discusiones dentro del sindicato que se transfieren, y hasta el último trabajador de la línea puede eventualmente pedir, a mediación, entrar a esa relación. Pero hay otro aspecto de esta vida sindical que también hay que señalar desde el punto de vista que estoy tratando de tomar y es que, a pesar de todo lo que se pueda alegar, la productividad del trabajo en Pemex no está tan mal. Es decir, hay un compromiso de la mano de obra de Pemex con la producción y en ese sentido las grandes discusiones que hemos podido observar en los últimos años revelan eso. Hay una cierta relación entre los problemas de Petróleos Mexicanos y la forma en que el sindicato tiene no solamente un control, sino una adhesión por parte de los trabajadores. Ese, yo creo, es un problema muy serio desde el punto de vista de una estrategia política que tienda a socavar el poder de los dirigentes.

Bueno, pero habiéndome puesto en esa posición, yo quisie-

ra ahora regresar a una postura un poco más analítica, porque existen otras cuestiones que también podría uno pensar que sirven para relativizar el análisis hecho en el libro. Por ejemplo, podríamos pensar que el sindicato petrolero mexicano tiene una estructura similar al de los trabajadores del cobre en Chile; tiene una estructura similar al de los trabajadores del cobre en el Perú.

Es decir, hay una variable común aquí. ¿Cuál es esta variable común? La importancia del sector exportador en la economía de los países que hemos mencionado. ¿Para qué mencionar la importancia de los trabajadores del estaño en Bolivia? Se trata de la misma relación. ¿Cuál es la relación en términos sindicales, en términos políticos? Es que la paz laboral en el sector exportador es consustantiva de la estabilidad del sistema político.

Si no tenemos tranquilidad en el sector exportador se nos viene abajo la estrategia del desarrollo. Quizá en México eso todavía no está tan claro como lo ha estado en el caso de Bolivia, Perú y Chile, donde un día de huelga en el sector exportador implica quién sabe cuántos días de no ingreso de divisas a la economía nacional y, por lo tanto, interrupción de las inversiones y otros problemas.

Ese tipo de relación, entonces, no se puede romper si uno no está dispuesto a romper la relación política que tiene con el sindicato en el sector exportador. Es indispensable tomar conciencia de eso, pues yo creo que la contratación colectiva, es decir, el proceso de enfrentamiento, de negociación, de tensión, es el lugar estratégico en el cual se juegan esas cartas. Si el Estado no está dispuesto a cambiar las reglas del juego en el plano de la contratación colectiva, entonces tiene que aceptar la situación que está viviendo, es decir, que el sindicato tiene la sartén por el mango y no el Estado ni la empresa.

Por último, claro que hay riesgos en la estrategia sindical, y ¿cuál es el principal riesgo? Que el sindicato pierda la legitimidad de su base, y efectivamente existen fuerzas dentro del sindicato que pueden favorecer eso, como lo pueden favorecer en otros sindicatos del país, esencialmente por cuatro razones: porque en el sindicato petrolero, como en otros sindicatos del país, no se cumplen las normas legales, no se renueva el liderazgo, no se rinden cuentas de los fondos sindicales y no se hacen elecciones por voto secreto. Ese es el riesgo y esa es el arma del Estado. Hasta ahora muy poco se ha hecho para fortalecer esos mecanismos no

sólo en el sindicato petrolero, sino en todo el ámbito de las relaciones sociales en México. Es decir, ligar lo que podríamos llamar el proceso de democratización, al nivel de la generación del poder del Estado, con la democratización de las relaciones sociales al nivel de las fuentes de trabajo. Yo creo que es ahí donde está el *quid* del asunto. Si el Estado mexicano tiene problemas en democratizar la estructura de generación de poder político a nivel nacional, ¿cómo estará preparado para generar democracia a nivel de las bases sindicales? Yo quisiera concluir con esa pregunta.

*Miguel S. Wionczek:* Ahora nos va a hablar de sus impresiones sobre esto nuestro gran amigo, Arturo del Castillo, quien dedicó cerca de veinte años de su vida profesional a la planeación dentro de Petróleos Mexicanos. Va a darnos su opinión sobre esta obra.

### **Intervención de Arturo del Castillo**

En primer lugar, yo quisiera expresar mis cálidas felicitaciones a Angelina Alonso y a Roberto López, y obviamente a Miguel Wionczek, por la realización de este estudio que por primera vez se efectúa en el ámbito de la industria petrolera. Este conocimiento del sindicato, del STPRM, que es para los petroleros y más para las personas ajenas a la industria petrolera que ven a Petróleos Mexicanos desde fuera, un tabú por lo complejo; por las grandes complicaciones que tiene en cuanto a los intereses creados en esta institución y en cuanto a la pavorosa falta de información documental sobre este aspecto.

Los autores de este documento básicamente hacen referencia a un acopio bibliográfico, fundamentalmente de bibliotecas, de prensa y a los contratos colectivos y los convenios firmados con la empresa. Sin embargo, se hacían estudios de opinión en Petróleos Mexicanos hace algunos años, y se calificaba que de las noticias que salían en la prensa sobre la empresa, el 90% correspondía a opiniones de líderes, el 5% a boletines ya impresos de la industria y el 5% restante a supuestos expertos de cuestiones petroleras, ajenos a la industria. Pero tácitamente no exis-

tía, y no existe a la fecha, la opinión del funcionario petrolero, del empleado petrolero, sobre los problemas que afectan en la dinámica de la diferente problemática que afronta la industria petrolera en el transcurso de sus años.

De esta suerte, más que un trío amoroso, que señala Miguel Wionczek y al que posteriormente hace referencia el doctor Lorenzo Meyer, yo siento que la relación sindicato-empresa se da como un matrimonio de conveniencia, con un juez de paz que es el Estado. Este juez de paz sólo interviene en los casos de estricta necesidad y de desacuerdo total entre la administración de la empresa; pero la problemática de la administración del contrato colectivo de trabajo se da entre la empresa misma, la administración empresarial, y el sindicato, con dos situaciones claramente evidentes en el transcurso de los años.

En la medida en que el STPRM ha ido fortaleciendo y preparando sus cuadros, la administración ha ido deteriorando la capacidad de negociación de la empresa para discutir con el sindicato los diferentes problemas de tipo contractual. Por otra parte, en las negociaciones administrativo-sindicales diarias, el 100% o el 95% de los asuntos tratados en Pemex son fuera de contrato, son extracontractuales. El contrato colectivo de trabajo se cumple fielmente quizás en un 100% y, en consecuencia, para la realización de este estudio, aun cuando se apunta en algunas ocasiones que se tuvo una consulta con funcionarios que obviamente no dan su nombre y no quieren ser identificados, son realmente pocas las opiniones de estos funcionarios en donde den sus puntos de vista sobre la vida real de la problemática administrativo-sindical.

Yo creo que éste seguramente será uno de los primeros libros y que habrá unos segundos donde se traten más fuentes primarias; tanto fuentes primarias, como decía el doctor Francisco Zapata, desde el punto de vista del sindicato, como fuentes primarias desde el de los administradores del contrato, que son empleados y funcionarios de Petróleos Mexicanos. Hasta ahora, los funcionarios de Petróleos Mexicanos han permanecido mudos, siendo ellos partícipes importantes de la evolución sindical. Yo también me quedé con la impresión, al igual que el doctor Meyer, que los dos primeros capítulos son importantísimos; pero desafortunadamente, dada la metodología seguida en este estudio y los objetivos que se plantean desde el principio, son muy limitativos en cuanto a los factores y los fenómenos que ocu-

rrieron desde la nacionalización de la industria petrolera. La integración del sindicato y el estira y afloja en la relación con el general Cárdenas, son aspectos donde se fundamentan o se establecen las bases que posteriormente generarían o normarían la vida sindical en las siguientes decenas de años.

Yo creo que el general Cárdenas tuvo la gran responsabilidad de ceder al sindicato la monopolización del sistema de contratación y de ahí una serie de condicionantes que lo pusieron en calidad de ente superior normativo dentro de la vida de la industria petrolera. Sin embargo, nadie discute el gran tino o el gran éxito del general Cárdenas al haber usado al sindicato para romper esa oposición, que ya mencionaba el doctor Meyer, para lograr la nacionalización de la industria petrolera.

Con posterioridad, se da el "charrismo" dentro del sindicato. Esto es, se genera el contratismo sindical y en ese entonces se le concede al sindicato, al STPRM, las condiciones que ya hubieran querido tener muchos secretarios de energía, minas o de industria (antes) y muchos directores de Pemex. Tiene el sindicato tanto el poder político cuanto el poder económico. Poder político para nombrar presidentes municipales, alcaldes, ayuntamientos, diputados locales, diputados federales, senadores y gobernadores. Realmente pocos secretarios, cabezas de sector o directores de Pemex han tenido tanta fuerza como el sindicato, quizá salvo una excepción, que es la de Jorge Díaz Serrano, que en un momento dado conjuntó el poder político con el poder económico, según mi personal punto de vista.

Sin embargo, y a pesar de ser este estudio asaz interesante y por demás pionero, creo yo que adolece de una falla fundamental: trata al sindicato en periodos históricos decenales y no hace buena referencia de los directores generales de Petróleos Mexicanos. Yo creo que Petróleos Mexicanos en mucho es lo que sus directores generales han sido. Así, en las primeras etapas, Cárdenas-Ávila Camacho, Cortés Herrera y Buenrostro, determinan o establecen las condiciones en que se consolidaría la empresa Petróleos Mexicanos.

Posteriormente, el primer Bermúdez, el de su primer sexenio, realmente cataliza las diferencias existentes en el sindicato y le da a la empresa y a los trabajadores de Pemex el orgullo de ser petroleros, tanto a técnicos como a obreros; logra conjugar intereses, y eleva sustantivamente la productividad; desarrolla Poza Rica; elimina Mata Grande y Mata Redonda; establece las

refinerías de Madero, la de Minatitlán y la 18 de Marzo, y todo esto con un gran apoyo sindical, de compañerismo, de lucha sindical.

Viene el segundo Bermúdez, el Bermúdez número dos, que se siente presidenciable, y comienza a ceder una serie de prestaciones al sindicato; se recomienzan a relegar o a flexibilizar las condiciones de la administración-contrato y por fin cae Pascual Gutiérrez Roldán, quien establece abierta y rotundamente el sistema contratista dentro de Petróleos Mexicanos, por medio del cual se le concede abierta intervención al sindicato y a perforadores privados para la contratación de pozos de perforación exploratorios y de desarrollo, en grande. De tal suerte, el sindicato tiene ya un poder económico muy amplio.

A continuación de ello viene un director al que le sigue Reyes Heróles, quien recordarán ustedes, elimina de cuajo el sistema de contratismo en Petróleos Mexicanos, con lo cual sale afectado severamente el sindicato. Asimismo, elimina o trata de eliminar el poder de "La Quina" y finca el poder sindical en Cárdenas Lomelí y en Samuel Terrazas Zozaya. Desgraciadamente Reyes Heróles se equivoca en el designio de su sucesor presidencial (recordarán ustedes que las inclinaciones de Reyes Heróles se van por Martínez Manautou). Consecuentemente, viene Echeverría y el apoyo definitivo de Hernández Galicia a favor de Echeverría y en contra de Reyes Heróles.

A continuación de Reyes Heróles viene Dovalí, que recordarán ustedes tiene que sufrir el trago amargo de la sindicalización de técnicos y profesionistas a la cual se opusieron todos los petroleros conscientes de México, entre ellos el propio ingeniero Dovalí, el ingeniero Inguanzo, el ingeniero Héctor Lara Sosa, puesto que tácitamente se ponía en manos del sindicato la operación de todas las unidades productivas o de todas las unidades de trabajo de Petróleos Mexicanos. Realmente en aquel entonces el director de Pemex no fue obviamente Dovalí, sino Flores de la Peña, desde la Secretaría de Patrimonio —aquel cuyas declaraciones famosas "que teníamos petróleo hasta en las cubetas"— cuando acontecieron los descubrimientos del Cretácico de Chiapas. Posteriormente, el siguiente director de Pemex y Alejo, que realmente eran ellos los que negociaban los problemas con el sindicato.

Siguiendo este esquema llega Jorge Díaz Serrano; en él coinciden el poder económico y el político, y está en condiciones de ceder totalmente una serie de prestaciones o de contratos al sin-

dicato, puesto que lo que había que hacer en Petróleos Mexicanos eran muchas obras y lo que se requería eran recursos humanos preparados para hacerlo. Consecuentemente, no tiene ningún tipo de problema y llega a un verdadero matrimonio de conveniencia en que todos estuvieron contentos, ganando mucho dinero las dos partes y haciendo progresar a la industria a pasos acelerados, si bien por allí se quedaron algunos recursos del Estado en manos de particulares.

Por último, yo quisiera hacer una referencia a la situación actual. Recordarán ustedes que a fines del sexenio pasado hubo por allí un artículo aparentemente trasminado de la Secretaría de Programación y Presupuesto, elaborado, si mal no recuerdo, por McGregor, por Guerra, por Carlos Salinas y por Rojas. En éste se apuntaba que había una gran deshonestidad en Petróleos Mexicanos y que era menester eliminar todo vestigio de la organización petrolera para hacer renacer esta industria. Aquí sucede que se intenta inicialmente eliminar el poder del sindicato en cuanto a la limitación de contrataciones. Se crean las granjas colectivas, ya iniciadas tiempo atrás con López Portillo, bajo el famoso SAM, y aparentemente se le dan al sindicato grandes beneficios en contra de lo que supuestamente se pregonaba, que la deshonestidad iba a barrer con el cimiento sindical en Petróleos Mexicanos.

En mi opinión, lo anterior no fue así, básicamente porque las personas encargadas de las relaciones industriales de Petróleos Mexicanos fueron perdiendo su capacidad de negociación. Basten estas reflexiones para insistir que en un futuro próximo los mismos investigadores tuvieran acceso a las fuentes directas tanto de la administración cuanto del sindicato, para profundizar en temas verdaderamente trascendentes que han determinado no ya la vida del sindicato, del STPRM, ni la de Pemex, sino las condiciones económicas influidas grandemente por la industria petrolera, las condiciones nacionales.

*Miguel S. Wionczek:* Muchas gracias, Arturo. Yo quisiera hablar dos o tres minutos, no como coordinador del programa, sino como intelectual, que junto con mis quince amigos, trabajamos en este proyecto. Ésta es la primera muestra de lo que esperamos dar a las manos del público, esclarecido, sobre lo que llamo irónicamente el triángulo amoroso. (Tontamente, porque tales

cosas no existen en la vida política, y si existen en otras vidas tienen que ser cosas muy excepcionales.)

Debo agradecer a ustedes, señores comentaristas, sus opiniones, porque lo peor que hubiera ocurrido es que hubiera habido un acuerdo completo sobre que éste es un gran libro y que deberíamos haber mandado un cable a Estocolmo para que a los autores les den el Premio Nobel. Nada es perfecto; todo es perfeccionable. El hecho de que Lorenzo Meyer, que dedicó toda su vida adulta a estudiar la industria petrolera desde su punto de vista de historiador nos diga que a él le sirve este libro porque encuentra dos cosas que de otra manera probablemente le hubiera costado mucho tiempo y sudor encontrar, nunca será un cumplido.

En lo que se refiere a la posición de Francisco Zapata, yo diría que tiene casi toda la razón, aunque no es la impresión que ustedes tienen o pueden tener, después de haber visto la muy amplia bibliografía —mucho mayor de lo que nosotros esperábamos encontrar al principio— que no está basada en las fuentes de segunda mano. Tuvimos colaboradores silenciosos, tal vez más dentro de Petróleos Mexicanos y menos en el sindicato; pero también se habló con gente de este último. En ciertos momentos, la razón común nos dijo: “hay algún punto en que debemos de parar este proyecto, porque nunca vamos a salir de él”.

Este es un primer intento, que a mí me parece valioso. Estoy de acuerdo también con lo que dijo Arturo del Castillo, en el sentido de que tal vez no debería tratarse este tema mediante una dimensión de periodos sexenales. Originalmente estábamos pensando solamente en dos periodos, Echeverría y López Portillo, porque las cosas no se hubieran complicado a todos los niveles, en el sentido de la dificultad de conseguir información que se puede confirmar. Obviamente los diez volúmenes ya hubieran aparecido; el parto de este proyecto ha sido particularmente difícil y doloroso, como lo sabemos todos los que trabajamos en él. Entonces, yo pienso (o me parece, por lo menos) que el proyecto, como fue concebido y como está ahora puesto en práctica, va a representar una adición a la literatura de la industria petrolera. Esperamos tener los otros nueve volúmenes en menos de un año (Dios mediante, como se dice). Y espero que los demás tomos de esta “enciclopedia” sobre Pemex y otros actores serán de un nivel parecido al del presente estudio. Obviamente, no se podrá decir que con esto se acaba la investigación del problema.

Sólo se abren nuevas posibilidades para los estudios posteriores que también, gracias a esta serie, van a ser un poco más fáciles.

Estudiar a Petróleos Mexicanos es como estudiar a Nueva York (*toute proportion gardée*), particularmente si uno no quiere ir por un camino verdaderamente fácil, consiguiéndose la colección completa de informes anuales de la empresa y usando esto como única fuente. Esto no es una opinión peyorativa; pero vean ustedes la literatura oficial de Ohio o de Occidental Petroleum y traten, a partir de ella, de escribir un estudio sobre las empresas. Sería absolutamente imposible, aunque la mayor parte de ellas, tal vez fuera de las diez o doce empresas internacionales, son menores que Petróleos Mexicanos. En su conjunto, son mucho menos integradas que Pemex y no tienen la multiplicidad de funciones que desempeña Petróleos Mexicanos, para bien o para mal. Tal vez si no tuviera otras funciones que exceden, en el mundo real, a los atributos y las obligaciones de una empresa productora, la cosa sería mucho más fácil de manejar.

No estoy de acuerdo con algo que dijo Arturo del Castillo, porque me parece que la cosa no es completamente así. Cuando dijo que Pemex es lo que los directores generales quieren, yo diría que no es así. Pemex es lo que los directores generales pueden hacer, considerando que tienen a este amigo que se llama sindicato, dejando de lado el problema de las exigencias cambiantes del Estado. Petróleos Mexicanos sigue una línea desde el 38 a la fecha; pero hay oscilaciones tremendas en sus políticas y éstas no necesariamente vienen de los directores generales. Además, si nos acordamos de la lista de los directores generales de Pemex que mencionó Arturo del Castillo, vemos que la gente venía de distintos campos. Algunos sí tenían conocimiento del sector; otros venían porque se les decía: “ustedes van a ir y van a ver qué se puede hacer”.

Por otra parte, el sindicato, desde muy joven (me refiero no a los antecedentes del sindicato de los veinte, sino después de 1911) tenía perfecto conocimiento de su poder. No me acuerdo si se citan en este volumen unas declaraciones que hizo Joaquín Hernández Galicia (probablemente en un momento de descuido porque es una persona que actúa, pero que habla relativamente poco, dejando de lado las declaraciones del 18 de marzo y otras cosas de ese tipo). Hernández Galicia tuvo una plática, y esto sí lo sabemos a través de la prensa, con Díaz Ordaz en las vísperas de Tlatelolco, en septiembre de 1968. Según la transcripción de esa entre-

vista (yo no sé cómo salió esa transcripción, pero fue citada por la prensa en aquel entonces) dijo más o menos, lo que demuestra no sólo su fuerza sino muchas otras cualidades, porque hablar con Díaz Ordaz no era fácil, algo como: “Mire, señor presidente, mi sindicato tiene dos posibilidades: irse con la gente que no está de acuerdo, o irse con usted”. Esto, dando a entender que obviamente si va a ir con el sistema en el 68, ello tendría un costo político y otros costos.

Lo anterior es la cruda realidad. Si se trata de un *mariage de convenance*, y tal vez el sindicato tiene la ventaja sobre las respectivas direcciones o subsecuentes direcciones de Petróleos Mexicanos porque sigue en las mismas manos. Esto no es democracia, sino centralismo democrático, como se conoce en otras partes del mundo. La pregunta que plantea Francisco Zapata sobre cómo democratizar esto, en el sentido sueco o en el inglés, es sumamente interesante pero yo creo que no es posible. Ante argumentaciones tan grandes entre sectores tan importantes no queda otra cosa que el centralismo democrático. La democracia es para otras cosas menores. (Perdonen mi cinismo pero la vida me ha dado bastante evidencia para ser razonablemente cínico en esas cosas.)

Estábamos pensando que nuestros dos autores podrían hablar también; pero yo creo que tal vez podríamos, con su permiso y si ustedes lo quisieran, tener un breve periodo de preguntas y respuestas, pero bajo una sola condición: que a mí me toca dirigir esta reunión y no se aceptan discursos. Entendemos que cada quien tiene su visión del fenómeno y del problema; pero esto no es un mitin político. No vamos a tratar de convencer a nadie. Nosotros tratamos de ser tan objetivos como es posible, porque obviamente no se pueden evitar juicios de valores en ciencias sociales. Si hay algunas preguntas, encantado de la vida; discursos después, posiblemente en otra ocasión.

¿Hay alguien que quisiera hacer alguna pregunta?

### Francisco Inguanzo

Lamento no poder referirme a nada de lo que trataron las dos primeras personas que presentaron el libro, que creo son los autores. El sonido estaba muy bajo y yo ya estoy sordo. No pude oír correctamente, pero estuve oyendo el resto con alguna clari-

dad y creo que hay un comentario que es importante que se haga aunque no debería ser yo el que lo hiciera. (Está una persona en el salón, que tiene bastante más autoridad que usted y que yo para hacerlo. Está aquí junto a mí y enfrente de mí).

Me voy a referir a lo siguiente, doctor Wionczek; se habló de que este libro es parte de un programa más general que deberá abarcar un tema que, por demás, es sumamente interesante. No solamente es interesante; es sumamente importante no sólo para Petróleos Mexicanos, que tendrá que seguir cargando con ese enorme problema que tiene, porque no deja de serlo, que tiene que vivir con él; pero creo que es conveniente para la política general del país, como aquí se dijo. Ahora bien, quedó en el ambiente alguna idea, según lo que pude oír, que creo que no es conveniente dejar que progrese.

*Miguel S. Wionczek:* Perdóneme, pero no entendí qué quiso usted decir con esas palabras.

*Francisco Inguanzo:* Ahora voy a explicar. Efectivamente, el sindicato petrolero nació de la lucha; pero entiéndase bien, de una lucha netamente en beneficio del trabajador, buscando mejores condiciones laborales y de todos los demás factores que lo rodeaban, como viáticos, que también se habló un poquito del tema, amén de condiciones de vida, de casas habitación, de salubridad, etcétera.

El desarrollo de la industria petrolera, en sus primeros albores, como yo creo que ustedes lo vieron, data propiamente de antes de que este siglo haya comenzado. Empezó con una empresa que se llamó Water Pierce que era netamente comercial, porque vino a implantar a México el mercado del iluminante —de la que-rosena—. Claro, yo no voy a ser extenso, porque nos quedaríamos aquí toda la noche y toda la semana. Esto se fue traduciendo hasta que después del momento revolucionario verdaderamente importante de México, el de 1910, se empezaron a desarrollar las ideas de carácter obrerista existentes en todas partes del mundo. México no iba a ser un país que quedara fuera de ese tipo de movimiento. Se empezaron a formar los primeros grupos (no sindicatos, sino grupos) que tendían a ser sindicatos; vino la Constitución del 17, a través del artículo 123; precisamente, se empezó a legislar sobre la materia y éste fue el punto de partida de los verdaderos sindicatos.

Algo se habló respecto a la influencia del sindicato sobre la expropiación petrolera en 1938. También se comentó que las personas que habitaron dentro de Petróleos Mexicanos en el otro sector, llamémosle el sector administrativo, no han dejado huella de lo que ahí ha sucedido. Quiero enfáticamente decir que no es real. Huella ha quedado; lo que no ha quedado es nada escrito, que es diferente. Pero la huella ahí está y una muestra es su servidor (perdón que me esté ofreciendo como muestra).

¿Cómo y por qué se generó la expropiación petrolera? Ante un conflicto de carácter económico, cuando el sindicato era puro; cuando las fuerzas sindicales eran eso: fuerza del trabajador; cuando se elegía a los representantes del sindicato siguiendo una típica y verdadera democracia; en donde no había manejos indebidos. Los trabajadores se reunían y, casi por aclamación, decían "tú eres mi representante". Así, salieron los ejecutivos que estaban en funciones el 18 de marzo de 1938. Yo se los puedo enumerar uno por uno. Muchos de ellos fueron amigos míos y otros venían de otras regiones, pero posteriormente nos conocimos todos. De allí salieron Juan Gray, Rey Piñón Hernández, Federico Arnard, Pérez Castañeda, etc. Les podría mencionar a uno por uno de todos los secretarios generales que constituyeron el ejecutivo general después de la Convención del 36, en que quedó establecido el primer ejecutivo general del Sindicato de Trabajadores Petroleros, como sindicato puro, para el trabajador y para beneficio del trabajador.

Pero ¿quién provocó la expropiación? El sindicato, indirectamente, porque estaba en lo suyo: obtención de mejores condiciones de vida, en forma general. Los señores que tenían enfrente eran verdaderos topos porque no querían ver ni oír. Pero, además, había un pequeño detalle, un sentimiento de lucha interna entre ambos grupos, entre los grupos mayoritarios de empresas, que eran dos: por un lado, el grupo americano y, por otro, el inglés. Uno representando, podríamos decir, a Rockefeller, y el otro a la corona inglesa y a la holandesa, la Royal Dutch. Sólo que jugaron a ver quién era el que más podía, porque trataron de eliminarse uno y otro. Afortunadamente, quien dirigía al país, hombre al que no se le ha hecho toda la justicia que se le debe hacer, como a otras muchas gentes (me refiero a Lázaro Cárdenas), tuvo un consultor número uno, el general Francisco Mújica, que fue el verdadero artífice de la expropiación petrolera.

De todo lo anterior muy poco van a encontrar ustedes que

están buscando en los libros, como no van a encontrar otra cosa que voy a comentar a ustedes. Su servidor fue miembro del sindicato, no durante la sindicalización del año de 1976, sino en el año 1938. Yo era empleado de confianza de El Águila, donde empecé a trabajar en 1935, como supernumerario. Al momento de la expropiación era ingeniero petrolero en el campo de planos. Inmediatamente después de la expropiación, en el mes de julio de 1938, el ejecutivo general del STPRM obtuvo del general Cárdenas lo siguiente: que todo el personal de Petróleos Mexicanos (que ya se llamaba así) fuese sindicalizado. Esto incluía a todos: ingenieros, oficinistas, médicos, etc., y su servidor, cosa que no deseaba pero que tuvo que aceptar, fue miembro de la Sección 26 del STPRM. Hoy día dicha sección me sigue considerando su socio aunque no he pagado cuotas.

¿Pero, qué sucedió? Esto es muy importante para el libro de ustedes y para los que quieran ver el fondo del problema. Sucedió algo que es inaudito y sobre lo que no quiero entrar en detalles porque no viene al caso. Durante la primera visita que hizo el director de Petróleos Mexicanos, que era el ingeniero Vicente Cortés Herrera, acompañado del secretario de lo que entonces se llamaba Economía, don Efraín Buenrostro, y acompañado por el que hoy sería el subdirector administrativo de Petróleos Mexicanos, que se llamaba gerente de personal, porque Vicente Cortés Herrera no era director sino gerente de Pemex, así como por otras personas, se suscitó algo increíble en el lugar donde estaba ubicado su servidor, el campo El Plan, Las Choapas, Veracruz.

A su regreso a México, las personas mencionadas observaron cierta circunstancia que no tengo interés en exponer, que dio por resultado que el general Cárdenas, antes de cinco días, mandara un telegrama (fíjense en la trascendencia de lo que les digo), a todas las gerencias de zona, pidiendo que todo personal que era de confianza regresara a confianza, y que todo aquel que lo decidiera, sin límite, se hiciera de confianza también. Vean ustedes quién lo dijo: quien expropió. ¿Por qué? Esa es una gran pregunta que hay que contestar, como lo voy a hacer. . .

Quiero aclarar otros pequeños conceptos que se expresaron. El contratismo no lo inició el ingeniero Pascual Gutiérrez Roldán, sino don Antonio Bermúdez; pero tuvo razones y motivos para ello. Don Antonio Bermúdez no era un apátrida; al contrario, era un verdadero patriota a su modo. Fue él quien inició el problema más grande que tiene hoy día Petróleos Mexicanos

(así lo considero) e inició la situación actual del STPRM. Don Antonio Bermúdez estaba ya desesperado; ya la demanda había rebasado a la producción, ya se estaba importando, como tuvimos que seguir importando por un gran número de años después. Entonces, tuvo que ingeniar alguna manera para resolver el problema que tenía en sus manos. Dijo, “voy a contratar con productores independientes de los Estados Unidos de Norteamérica: voy a contratar exploración, perforación, etc.”. Aquí es donde viene el pecado capital: la modificación de la cláusula 36 del STPRM con Petróleos Mexicanos. Ese fue el punto inicial de todo lo que iba a continuar después; enorme porque aquello fue en *crescendo* y no hubo quien tuviera valor para detenerlo.

El contratismo comenzó con don Antonio Bermúdez al haber firmado los contratos con E.W. Pauley y con otro grupo de gente, pero resolvió el problema. No quiero que ustedes piensen que soy negativo ante el sindicato. Estimo al trabajador petrolero profundamente y creo que ellos, muchos, me estiman a mí; pero no estimo a los líderes que continuaron. (Eso es harina de otro costal; algo totalmente diferente.) Y ese es mi único pecado.

Ahora bien, lo que hizo don Pascual Gutiérrez Roldán fue que encontró una puerta abierta y quitó todas las paredes; no dejó boquete ninguno por donde no pudieran entrar (los contratistas). El pueblo de México no se ha podido dar cuenta de la verdadera trascendencia que tuvo eso. Naturalmente, estuvo apoyado por el sindicato, que desde ese momento dejó de ser un sindicato patriota y se convirtió en un mercachifles. La tercera persona que está en el presidium, de mano derecha a izquierda [Arturo del Castillo] hizo una referencia acerca de que las discusiones del contrato colectivo de trabajo de Petróleos Mexicanos se resuelven en un 5% dentro del contrato y en un 95% extra-contrato. Se quedó corto; yo estimaría que se resuelve un 1 o un 1.5% dentro del contrato, lo que no tiene importancia, y todo lo demás son convenios.

Dentro de los diferentes periodos de Petróleos Mexicanos hay una enorme cantidad de falacias; hoy debo aclarar una. El licenciado Jesús Reyes Heróles (que en paz esté), un hombre único (no porque haya trabajado con él y me haya puesto en estas posiciones), al que juzgo tal como fue, un hombre de valor extraordinario, empezó por decirle a todo el personal de Petróleos Mexicanos, sindicalizados, de confianza, no confianza, a todo el mundo, “ustedes están por completo en un error. El director de Petróleos

Mexicanos tiene que ser un individuo de carácter político; nada más averigüen en su diccionario qué quiere decir política y van a ver por qué debo ser un político”. Yo estaba de acuerdo con él en un cien por ciento. Hay acciones, hay actividades que el hombre que es un técnico, lo que llaman hoy los tecnócratas (que los traen para un lado y para otro), o bien un individuo que es un administrador, no tiene la sensibilidad para resolver.

Fue durante la gestión del licenciado Reyes Heróles que se descubrió el yacimiento Chiapas-Tabasco, nada más ni nada menos, y fue como consecuencia de una visita que hizo el cuerpo directivo de Pemex al campo de ciudad Pemex, en donde empezaron a salir localizaciones de la manga, como si estuvieran embutiendo carne molida. Aquello dio como consecuencia una remoción profunda del personal directivo de Petróleos Mexicanos. Las localizaciones de los pozos de Sitio Grande 1 y de Cactus 1, que fueron los descubridores de esa área, se dieron en el mes de octubre de 1969 la de Sitio Grande, y la de Cactus a principios de diciembre del mismo año. Revisen ustedes sus tablas correspondientes a los ejercicios presidenciales y van a ver en el periodo de quién se dieron esas localizaciones. Se movió equipo, se empezaron a perforar de inmediato, y los pozos no se pudieron terminar sino hasta el año de 1972 (periodo de Dovalí Jaime). Fue éste un año terriblemente lluvioso: imposible mover nada.

México estaba ya importando crudo. Ya no tapábamos el sol con un dedo importando productos. Ya no alcanzaba y estábamos importando 150 000 barriles de crudo en el año de 1973. Fue entonces que el señor que acaban de destituir ayer, el jeque Yamani, director de la OPEP, decidió aumentar el precio del crudo de 1.95 dólares por barril a 2.85; a la semana a 4.20; a la semana a 8.75, y antes de que terminara esa semana a 12.50. México estaba siendo quebrado. Ya no había dinero con qué comprar crudo. Pero a los inocentes Dios los ayuda. Para esa fecha el esfuerzo de toda la gente, trabajadores y técnicos, fue inaudito. México empezó a producir en gran escala en 1973 —como nunca antes había producido—. Seguramente ustedes han visto en la prensa los artículos de las escritoras Margarita Michelena y Manú Dornbierer respecto a que el hombre a quien su servidor estima y que hoy se encuentra recluido, recibió en charola no de oro, sino de platino, el bien más grande que pudiera haber recibido: el descubrimiento de un área que ya estaba produciendo en ese momento cerca de 700 000 barriles-día. Esta cifra fue

muy superior a lo que produjo México en el "boom" del año 1921.

No hay que olvidar una cosa, por favor. Cualquier descubrimiento, cualquier fracaso en la industria petrolera no se debe a un individuo. La fortuna de Petróleos Mexicanos se debió a un grupo de técnicos y trabajadores que tuvo continuidad de operación desde el año de 1938 hasta el año de 1976. A eso se debió el por qué México salió adelante con el problema petrolero, y esa misma fortuna se nos convirtió, desafortunadamente, en la crisis que hoy día estamos viviendo y que se debe, en un porcentaje enorme, casi al mismo de la discusión del contrato colectivo, al fenómeno de la exportación masiva de Petróleos Mexicanos, que nos dolariza.

Otro aspecto que quiero mencionar se refiere al derrumbe del precio en el mercado internacional del crudo, respecto al cual nos encontramos exactamente dentro de un cepo, con las manos y los pies bien trabados, sin poder salir.

Por último, yo había estado insistiendo en que desde el momento en que me jubilara, y tengo ya diez años de estar jubilado, iba a echar una cortina de acero muy espesa entre mi actividad y Petróleos Mexicanos, y lo he cumplido. Sin embargo, hoy, con un soplete muy poderoso estoy rompiendo esa cortina de hierro.