

Pemex y sus incertidumbres para convertirse en Empresa Productiva Nacional

La transición de Pemex de una empresa paraestatal, - un monopolio de 76 años - a una empresa productiva del Estado, fue anunciada como parte de la Reforma y además se estableció un tiempo para que esto se lleve a cabo, un decreto legal que gobierna esta acción, un mandato oficial. Pero ello no es suficiente si no se guía, se lidera esta transición de una manera inteligente, organizada, planeada, involucrando los diferentes componentes que gobiernan una transformación radical como la planteada.

Este proceso se está realizando en un entorno muy sensible, afectado por una baja en los precios del petróleo y en los ingresos de la nación, provenientes en más de un 35% de la venta del mismo. La Empresa Productiva Nacional decretada sigue adelante con su trabajo con los mismos esquemas que ha venido manejando tradicionalmente. Hasta el momento no se percibe en el ámbito externo ningún cambio que dé indicaciones de que algo está sucediendo.



Quizá el indicador que más se percibe es el de una gran incertidumbre sobre el futuro inmediato de la empresa, por las señales de parálisis en actividades en las diferentes regiones. Dependiendo de donde se ubique una persona dentro de la organización, pudiera tener diferentes lecturas; por ejemplo, a nivel corporativo, la lectura pudiera ser que se están realizando las tareas que la transformación de la empresa demanda, pero a nivel de las subsidiarias - todavía siguen como antes - no está sucediendo nada, todo sigue igual. En el negocio de Exploración y Producción, mismo que

genera 95% de los ingresos de cualquier empresa operadora que explote petróleo, la lectura obviamente es diferente, y tiene que ver con la ausencia de comunicación acerca de las directrices claras y el presupuesto necesario para mantener la marcha de las operaciones y poder cambiar la tendencia tan acentuada de caída de producción e ingresos.

Si nos ubicamos a nivel de las operaciones, pues la gente sigue haciendo su trabajo diario, "business as usual", básicamente dedicada al mantenimiento de las operaciones, y tratando de entender el nuevo entorno que están viviendo. Con preocupación observan el retiro de muchos de sus colegas, por la vía de la jubilación, en aquellos casos en que las normativas permiten tal decisión, o resignados en la espera angustiosa de lo que va a suceder, sin claridad acerca de lo que va a pasar con ellos. Otro caso evidente de débil comunicación.

La transformación de una empresa en general no es un proceso sencillo; y si hablamos de una empresa petrolera es menos sencillo aun y, si además es una empresa petrolera Estatal, entonces hablamos de un proceso complicado. A lo largo de la historia la transformación de las empresas es una realidad ineludible; para sobrevivir hay que cambiar y esos cambios deben responder a las realidades del entorno. El concepto de flexibilidad muy bien entendido por la cultura griega como el "efecto péndulo", es clave para enfrentar procesos de cambio o transformación en las empresas.

Entender que los extremos son riesgosos y hasta peligrosos es clave para moverse en un "swing organizacional" que facilite el ajuste a los cambios, pero que no los lleve a situaciones de crisis que generen en muchas ocasiones daños irreparables.



Los vaivenes de la economía mundial en la medida que la misma se ha globalizado han generado las necesidades de cambio en países, empresas y organizaciones, y para ser más radicales aun, cambios en el ser humano, su cultura y lectura del entorno. A lo largo de la historia y después de la década de los 70 cuando el negocio petrolero sufrió un cambio disruptivo, al elevarse los precios del petróleo más de 4 veces consecuencia de la famosa guerra árabe - israelí del Yom Kippur en 1973, muchas empresas debieron revisar sus misiones y ajustar sus visiones a un futuro que hasta ese momento no se pronosticaba en sus planes.

Dos ejemplos referentes a nivel mundial lo constituyen en la década de los años 70 el proceso de transformación de la empresa - estatal entonces - British

Petroleum para convertirse en una empresa petrolera pública, mediante la venta de activos mineros y otros activos no petroleros e iniciar un proceso de bursatilización de parte de sus activos petroleros, y así convertirse en BP. El otro ejemplo lo representa la transformación de Petrobras en la década de los años 80 impulsada por el entonces Presidente Fernando Henríquez Cardozo y que de manera similar convirtió a Petrobras en una empresa pública cotizando a nivel de la bolsa de valores, decisión que multiplicó el valor de Petrobras y su reputación a nivel internacional al desarrollar alianzas de diferentes tipos con empresas internacionales y ampliar su estrategia de exploración y desarrollo de campos de una visión doméstica a una visión global.

También hay otros ejemplos a nivel mundial de compañías petroleras estatales que se reorganizaron para hacerse más eficientes, más productivas, sin llegar a extremos de bursatilización; no obstante estos ejemplos, particularmente creo que el proceso de transformación de Pemex es diferente, y además se está dando dentro de un enfoque integral de reforma energética; matemáticamente podemos decir que no es un problema

de solucionar una ecuación con una incógnita, sino un sistema complejo de varias ecuaciones con varias incógnitas, y este sistema lo representa la reforma del sector de hidrocarburos.

La transformación de Pemex, contrario a otras experiencias, ha sido conceptualizada al más alto nivel de la corporación con poca o ninguna participación de los organismos subsidiarios, es decir, de los niveles que tienen la responsabilidad de operar estos entes, y por lo tanto se ha percibido internamente como una transformación impuesta, en donde quienes tienen responsabilidades de dirección a nivel de



los negocios no han tenido la oportunidad

de expresar sus punto de vista.

Esta realidad afecta de manera importante el avance efectivo de la transformación y si a ello se agregan los elementos coyunturales asociados a la baja en los ingresos petroleros y su impacto en el presupuesto de la empresa nacional, pudiéramos decir que se presenta una "tormenta perfecta" en la coyuntura más importante para la empresa nacional- su transformación - y que diferentes factores se combinan para hacer más difícil la toma de decisiones y la implementación de soluciones, por ese efecto "laberinto" que existe entre las variables que participan en el proceso.

La gran reflexión del momento debería ser entender lo importante de coadyuvar a que Pemex tenga una transición en su proceso de transformación de Empresa Paraestatal a Empresa Productiva Nacional y que reciba el apoyo de los sectores involucrados en la Reforma. Y, en el caso particular de Pemex Exploración y Producción, que reciba la mayor colaboración del ente corporativo, buscando facilitar los procesos administrativos que le permitan acelerar acciones productivas que están orientadas a cambiar tendencias.