

PEMEX: el tiempo, las decisiones y los retos

La paraestatal necesita acelerar sus acciones, sus decisiones.

LUIS VIELMA LOBO *

Una de las variables más obvias y menos tomada en cuenta por un buen número de personas, es el tiempo. Pocos han entendido que el tiempo es un recurso no renovable, se tiene y se usa, o se desperdicia y se pierde. Es un recurso esencial y usándolo somos protagonistas de hechos, hacemos que las cosas sucedan. No usándolo, nos convertimos muchas veces en espectadores, nunca en protagonistas. Cuando se convierte en pasado, se escriben relatos donde encontramos a protagonistas que usaron su tiempo, escribieron su historia a través de hechos que alguien narra después.

El tiempo pasa rápido, las 24 horas del día pasan muy de prisa, los cinco días activos de una semana igualmente se van a veces sin darnos cuenta y así sucesivamente los meses y los años. Por ello, es un recurso extremadamente valioso y hay que aprovecharlo. El aprovechamiento del tiempo en las sociedades es relativo: ya el profesor Einstein nos lo probó en su teoría de la relatividad. Dependiendo del lugar y el momento, un segundo nos puede parecer una eternidad por ejemplo esperando un diagnóstico médico o, por el contrario, se asemeja a un silbido del viento para un atleta ganador de la medalla de plata en una carrera de 100 metros en una Olimpiada.

En el mundo corporativo, esta variable también hace la diferencia. En la toma de decisiones el tiempo es a veces tan vital como en el caso del atleta olímpico medalla de plata. Posponer una decisión puede costar un mundo en términos de ingresos o en términos de optimización de costos. En cualquier tipo de empresa aplica este concepto. Por ello prefiero referirme a tipos de negocio en lugar de tipos de empresas. El mundo corporativo es un mundo de negocios, no es un mundo de operaciones. Las operaciones existen para generar ingresos, generar ganancias. En muchas empresas las operaciones son consideradas centros de costos. No debe ser así, cualquier actividad en un negocio debe considerarse un



centro de ganancias. Los colaboradores deben entenderlo así, desde la persona responsable por sacar fotocopias, hasta el director general del negocio.

No existe una palanca motivacional más grande para el ser humano que ser considerado un generador de valor, no un centro de costos. De allí la importancia de contar con los sistemas que permitan, que faciliten el control de la gestión. Tomando de nuevo el ejemplo del joven o la joven responsable de sacar las copias, él o ella deben saber el costo de una copia. ¿Cuánto cuesta hacer una copia? Los sistemas de control e información, deben permitir la respuesta a esta pregunta. Pero lo realmente importante es que ese joven se sienta responsable por su actividad, por su “negocio” y que se vea a sí mismo no como “encargado de”, sino como responsable por una actividad que debe ser administrada

*Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, empresa mexicana de asistencia técnica especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

eficientemente.

El ejemplo anterior pretende mostrar cuán valiosa es la toma de decisiones en cualquier nivel de una empresa, es decir, un negocio, un centro de ganancias. No obstante, implementar estos conceptos en las organizaciones es difícil, extremadamente difícil. Las organizaciones miden lo que se hace, los resultados que se obtienen. Las organizaciones premian lo que se hace, difícilmente premian el cómo se hace. Esto envía mensajes equivocados al sistema, a la organización. Promueve lo efectista, no lo efectivo, ni eficiente y tiene sus consecuencias en términos de valor destruido, no creado.

La industria petrolera es un interesante caso de estudio en este tema de creación de valor y, por lo tanto, de aprovechamiento del tiempo. Se dice en la jerga corporativa mundial, que el mejor negocio del mundo es una empresa petrolera bien administrada. También se dice, que el segundo mejor negocio del mundo es una empresa petrolera mal administrada. Este dicho popular pareciera reflejar las realidades de las empresas petroleras privadas, conocidas internacionalmente por las siglas IOC, y las empresas estatales, poseedoras de más del 80% de las reservas mundiales, conocidas internacionalmente por NOC.

La pregunta aquí es: ¿cuán cierto es esto? En nuestra opinión, no necesariamente es cierto. Hay empresas petroleras privadas que pudieran ser mejor administradas y empresas estatales muy bien administradas. La realidad es que las rendiciones de cuentas pudieran hacer la diferencia.

En una empresa privada, el presidente, CEO o director general rinde cuentas a una asamblea de accionistas y su objetivo fundamental es generar valor a la inversión aportada por ellos. Si alguien aporta 100 dólares, por ejemplo, espera un retorno de al menos 10 %, de otra manera no pondría su dinero a riesgo.

Si analizamos el caso de PEMEX dentro de este contexto, el tiempo sigue pasando para la empresa y su tendencia no parece cambiar. Lo que sí cambia es la manera en que se le aportan o no recursos, se le respeta o no el presupuesto. El

El tiempo sigue pasando para PEMEX y su tendencia no parece cambiar. Es necesario comenzar la verdadera reforma por ahí...



recurso tiempo no es evaluado, alguien debería hacerlo.

Es necesario comenzar la verdadera reforma por ahí. Fijar objetivos, metas y tiempos para lograrlos eficientemente. El incremento del control como paso inicial, no ha sido la mejor respuesta. Consejeros en todos los niveles, para la aprobación de planes, proyectos, programas y presupuestos no parece haber sido la mejor solución. Esto ha significado burocracia, más burocracia para la estatal y ello implica candados, barreras, retraso en las decisiones, es decir tiempo no recuperable, "no renovable". De eso se trata.

PEMEX necesita acelerar sus decisiones, sus acciones. Sus directores requieren apoyo en sus gestiones de negocio. Recuerden: bien administrado, es el mejor negocio del mundo. No importa cuán capaces sean sus directivos, sus gerentes, sus técnicos, muchas veces se encuentran atados de manos pues no pueden ejecutar todo lo que planean y todos los proyectos y programas sufren retrasos. Ello significa dinero, destrucción de valor en el tiempo. Si volvemos al tema de este artículo, el mayor daño se causa al dejar para mañana lo que puede hacerse hoy y eso es generado por continuos recortes presupuestarios, por diferimiento de programas importantes, entre otras cosas. ●