



Pemex ante el cambio

Los cambios que trae la Reforma Energética están dando la oportunidad a Pemex de repensarse, es decir darse la oportunidad de reflexionar, - dándose una pausa, un espacio - que permita visualizar la empresa que debe ser en unos 10 años, tiempo que para propósitos prácticos, permite establecer metas alcanzables que faciliten el sentido de dirección.



Ing. Luis Vielma Lobo / Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción

Edición Abril 2014

El reto no es sencillo para una compañía nacional que durante 76 años ha tenido el manejo de todas las decisiones relacionadas con el tema de hidrocarburos en el país. Aunque el tiempo transcurre y las generaciones pasan y tienen relevos continuos, los paradigmas, las costumbres, la manera de hacer las cosas se mantienen.

Bajo este contexto es que nos atrevemos a decir que el reto para la paraestatal es inmenso. Podríamos decir, utilizando una metáfora, es el momento de ponerse los pantalones largos y dar el salto necesario para adaptarse al futuro inmediato, que lo está demandando ya.

Un futuro que, de entrada, trae un nuevo contexto de trabajo: la competencia en casa. Muchos pudieran argumentar que la competencia siempre ha existido - aunque internacionalmente - y sin duda tienen razón,

pero competir en casa y con el vecino enfrente jugando en la misma cancha, tiene un significado muy diferente. Este significado tiene que interpretarse como oportunidad, pues ahora PEP podrá medirse en tiempo real y saber si tiene suficiente jerarquía, para entrar en la liguilla donde están los grandes equipos, o necesita continuar aprendiendo y creciendo por un tiempo más para poder llegar lo antes posible.

La base de recursos hidrocarburífera de México cuenta con reservas del orden de los 40 mil millones de barriles, que al compararla con otras empresas nacionales e internacionales, ubica al país en una posición importante en el sector petrolero mundial. Asimismo, si observamos el potencial de recursos prospectivos este apunta a materializar reservas adicionales equivalentes a las existentes, y esto todavía es más importante. Finalmente si agregamos

los recursos que apenas despuntan en las bases de información sísmica, podemos decir que el país cuenta con una extraordinaria oportunidad para enfrentar los retos que representa el crecimiento de las necesidades internas y también competir en los mercados vis a vis con las demás empresas internacionales.

Si observamos los otros 3 temas mencionados y de gran importancia en un cambio como el planteado para Pemex, me refiero a: gente y sus paradigmas, organización y tecnologías, podemos decir que el de menor impacto lo representan las tecnologías, pues en la industria petrolera, lo que no se desarrolla internamente en una compañía nacional como Pemex -utilizando los servicios de su brazo tecnológico, el IMP - se puede obtener, bien sea a través de empresas de servicio o directamente con empresas propietarias de patentes. Asimismo se puede obtener a

través de alianzas estratégicas y/o convenios de intercambio.

No podemos decir lo mismo de la gente y sus paradigmas; ese tema sí es vital para poder apostar al éxito de un cambio. Como bien lo señaláramos, la gente viene trabajando con sus prácticas heredadas de una organización de 76 años y con enfoques paradigmáticos; por lo que la manera de hacer las cosas difícilmente acepta opciones, sobre todo si representan cambios en procesos, actividades y tareas.

Por otra parte existe un aspecto humano que condiciona ese cambio de paradigma y está relacionado con actitudes; si algo está trabajando bien ¿por qué cambiarlo? Hay dificultad para compararnos técnicamente con otras maneras de hacer las cosas, con otras prácticas. Hacerlo no es fácil y, en cierta forma, no es motivo de preocupación cuando se está trabajando en una empresa monopólica.

Es justamente en este tema donde deben darse los grandes cambios. Lo primero es aceptar que hay un cambio, que en poco tiempo lo que solía ser ya no será. Lo segundo es aceptar la realidad del cambio. Una vez que se acepta entonces debemos entender de qué se trata el cambio, y finalmente con el

adecuado entendimiento, entonces asumirlo con una actitud positiva.

También debemos entender que los cambios generan situaciones que pueden percibirse como injustas y hasta abusivas, pues obligan a quienes no aceptan y entienden el cambio a salir de la organización. También quienes lideran estos cambios aprovechan para solicitar la salida vía jubilación o retiro de la gente que no está aportando mayor valor a la organización y se pueden convertir en barreras para la implementación del mismo.

En cuanto a la organización, el cambio debe responder a las expectativas y plan de acción que ello conlleva. En el caso de Pemex deberá responder a la dimensión de la paraestatal una vez se concrete la Ronda Cero y la propuesta de integración de la organización aguas abajo, buscando racionalizar las diferentes subsidiarias para lograr más eficiencia en la toma de decisiones.

El liderazgo de la organización tiene un rol vital que desempeñar y la regla de oro es la comunicación y, en algunos casos, la incorporación de gente lo más temprano posible en el proceso. Esto coadyuva a crear un sentido de pertenencia y participación en el

plan de cambio. Una organización bien liderada debe estar bien informada y así las decisiones se comparten. Una comunicación deficiente contribuye a crear incertidumbre y cierto grado de zozobra en la gente lo que al final genera un clima organizacional estresante y desmotivador.

Por ello es necesario comunicar y alinear a toda la gente. Es fundamental pasar los mensajes correctos, adecuados, que contribuyan a cerrar la brecha entre percepción y realidad y, en consecuencia, a crear un clima de confianza. Lo contrario atenta contra el objetivo de un cambio eficiente. Entender que el cambio que trae la Reforma Energética para Pemex es bueno y que puede ser visto desde afuera con una óptica muy diferente a la interna. Cuando no se afecta directamente la seguridad de alguien es más fácil establecer un clima de confianza.

El mensaje final para la gente de Pemex es positivo. El cambio que enfrentan es retador, al final contribuirá a fortalecerla, no a debilitarla. Crear un ambiente interno de competencia con empresas internacionales será un estímulo para detonar la creatividad y productividad de la empresa y también una motivación extraordinaria para forzar a romper paradigmas, entender nuevas realidades y ser más competitivos aun.