

## Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág.348.

Ejemplo de cambio organizacional \* Significativo

### **La reestructuración de Pemex**

A raíz del debate sobre la reforma energética en México se ha vuelto a poner de actualidad el tema de la reestructuración de Pemex. En este sentido, se ha argumentado que lo importante para Pemex ya no sería qué tipo de apertura al mercado sería el adecuado, sino qué hacer para que Pemex dejase de ser un monopolio, y fuese un jugador más.

La Reforma Energética brindaría una apertura de la industria de los hidrocarburos a través de cambios en la Constitución. En este contexto una Reforma Energética exitosa también demandaría una transformación estructural, Petróleos Mexicanos (Pemex). Se trataría de liberar a Pemex de las “amarras” operativas, presupuestales y de libertad de decisión que le impiden comportarse como una empresa con el objetivo de maximizar su creación de valor.

Una transformación mucho menos profunda de Pemex se llevó a cabo a mediados de los noventa del siglo pasado. La reestructuración implementada por Petróleos Mexicanos se caracterizó por un cambio administrativo de modelo burocrático a modelo empresarial.

Como se señala en el libro de texto (epígrafe 12.2) una estrategia de cambio es aquella orientada a alcanzar un mejor desempeño de la organización mediante el cambio de diversos aspectos de la misma. En el ejemplo que estamos considerando el cambio se concreta en el cambio de una administración burocrática a una administración empresarial en un deseo de mejorar la eficiencia y la competitividad de la compañía. En este caso la fuerza que está impulsando el cambio es la necesidad de mejorar la competitividad de la empresa para poder defenderse en los mercados internacionales.

Es un hecho, Pemex desde su creación había estado funcionando como cualquier entidad gubernamental paraestatal y que en cierto modo operaba como un servicio público.

La menor productividad de la empresa pública es algo que se ha evidenciado en numerosos trabajos empíricos para muchos países. Conscientes de ello, animados por la creciente competencia a partir de 1992, los responsables de Pemex, empezaron poner en marcha ciertos cambios organizacionales en un intento de mejorar la capacidad productiva. El objetivo fue reemplazar una administración basada en principios burocráticos por una administración basada en principios empresariales orientada hacia una posición estratégica de los recursos humanos y de esta forma optimizar el aprovechamiento de las posibilidades productivas que dispone la empresa.

Para reorganizar su estructura organizacional se adoptaron dos criterios fundamentales: 1) el redimensionamiento de su estructura, mediante el diseño de esquemas organizativos de divisiones operativas especializadas e integradas por líneas de negocios y, 2) la descentralización y desconcentración jerárquica y territorial.

En cualquier caso, la implementación de estos cambios estructurales generó ciertos problemas, lo que puede explicarse, como se señala en el trabajo de Alejandro Navarro, “porque se aplicó una nueva estrategia empresarial que gravita en torno a dos teorías rivales de las ciencias socio-administrativas: 1) la teoría de la gerencia y 2) la teoría de la organización económica.”

Como indica Alejandro Navarro, “la primera teoría otorga gran importancia a los recursos humanos y a la descentralización de autoridad hacia niveles inferiores de la estructura administrativa. Esta teoría observa la ventaja competitiva como resultado de la innovación, calidad total y la satisfacción del cliente en los procesos productivos. Por otro lado, la segunda teoría se apoya en una mayor centralización de la toma de decisiones y el desarrollo de mecanismos de evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos. Como consecuencia de la centralización, se deja en segundo plano el manejo estratégico de recursos humanos, considerado por la teoría de la gerencia como la punta de lanza de la reforma administrativa.” En otras palabras, las visiones empresariales implementadas encierran serias contradicciones.

Como consecuencia de lo señalado, en la aplicación del nuevo modelo empresarial en Pemex surgieron una serie de problemas que se concretan en los puntos siguientes:

- “Aún cuando los funcionarios administrativos gozan de mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, carecen del suficiente control sobre los recursos presupuestales y sobre decisiones operativas para realizar en forma óptima su trabajo.
- Los funcionarios administrativos de niveles medio e inferior, tienen ahora mayores cargas de trabajo sin el contrapeso de oportunidades de ascenso o de incentivos económicos.
- Existe una gran ausencia de políticas de estímulos a los empleados para participar en el mejoramiento de los servicios y productos ofrecidos por Petróleos Mexicanos, además de una notable insuficiencia de recursos humanos dedicados a propiciar la implantación y buen funcionamiento de los sistemas administrativos de la empresa”.

Estos problemas en el fondo son una consecuencia de un problema más profundo; la dificultad en ciertos ámbitos de actuación, de introducir una visión empresarial en una empresa pública. En la empresa pública la descentralización en la toma de decisiones y la autonomía en el desempeño es muy probable que acaben enfrentándose con problemas.

Por estas razones, desde el punto de vista de la eficiencia económica sería bueno que la Reforma Energética actuara como detonante para que Pemex dejara de actuar como un monopolio público.

En este sentido sería bueno para Pemex, que históricamente ha tenido una estrategia competitiva basada en lo que los estadounidenses denominan “product push”, (enfoque primordialmente centrado en la producción de un producto sin tomar en cuenta los requerimientos, necesidades y preferencias particulares de los clientes) migrase hacia un paradigma “client focused”. Esto no será algo sencillo de lograr y tomará su tiempo de adaptación a Pemex, pero es algo necesario.

Todo lo que sea iniciativas tendentes a mejorar la competitividad de Pemex serán positivas, mucho más si tenemos en cuenta las expectativas de un crecimiento sostenido de la oferta mundial de petróleo que hace menos crítico el petróleo mexicano. La caída del precio del petróleo en 2014 no ha hecho sino confirmar estas expectativas.

La necesidad de mejorar la competitividad de Pemex, y de continuar con las reformas, resulta evidente si tenemos en cuenta que para 2020 alrededor del 50% de la producción de Pemex será de crudo pesado y extrapesado, que será el tipo de petróleo que tendrá una menor demanda mundial, lo que se reflejará en menores precios de venta y, en consecuencia, menores márgenes de utilidad. Así, pues las fuerzas que están presionando por el cambio y la mejora de la competitividad son las tendencias observadas en los mercados internacionales.

## Referencias

-Las implicaciones estratégicas de la Reforma para Pemex

José Pablo Rinkenbach Lizárraga

<http://energiaadebate.com/las-implicaciones-estrategicas-de-la-reforma-para-pemex/>

-Alejandro Navarro Arredondo.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de trabajo No. 29  
Diciembre de 2007

[www3.diputados.gob.mx/camara/content/.../Documento\\_25\\_Pemex.pdf](http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/.../Documento_25_Pemex.pdf)

Documento\_25\_Pemex-2.pdf

-Isabel Argimón, Concha Artola y José Manuel González-Páramo. “Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia relativa “.Banco de España. Servicio de Estudios Documento de Trabajo n" 9723

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosTrabajo/97/Fic/dt9723.pdf>

-“Productividad y empresa pública”. Francisco Téllez Fernández

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1610/82.pdf>