

La tarea del cambio cultural en la transformación de PDVSA Servicios

Luis E. Pulgar Finol
Gerente funcional de Políticas de Administración de Personal
Petróleos de Venezuela S.A.

“Si no ocurre la transformación dentro de cada uno de nosotros, todo el cambio estructural que está ocurriendo en el mundo no tendrá ningún impacto en nuestras instituciones”.

Peter Block

La cultura corporativa es la expresión de los valores reales (no siempre idénticos a los oficiales), internalizados en los miembros de una organización. Estos valores reflejan conceptos, criterios, hábitos, metas y comportamiento evidenciados en el día a día por la gente de la empresa.

Es ilustrativo el modelo presentado por el doctor Frank J. Wayno Jr. en los seminarios de gerencia del cambio de la Universidad de Cornell. En el mismo se explica (ver Figura A) que la cultura de cualquier conglomerado humano se origina en el medio ambiente (1) en el que le ha tocado desenvolverse. Wayno ilustra su modelo con el siguiente ejemplo: el hombre primitivo, al enfrentarse con el ambiente que le rodeaba, se ubicó convenientemente para aprovechar las fuentes de agua y los alimentos disponibles, desarrolló herramientas (2) para sacar mejor provecho a esos recursos y posteriormente organizó el trabajo, (3) basándose en las destrezas de los individuos. Progresó luego hacia la organización social, (4) la cual se estableció para utilizar mejor el talento y liderazgo disponibles y facilitar el crecimiento de las comunidades. Estas requirieron reglas claras para poder funcionar y algunas de estas reglas hubo

que imponerlas por la fuerza. Recordemos, por ejemplo, que en muchos pueblos se acostumbró a castigar a los ladrones cortándoles la mano. Luego de muchos años viviendo en la presencia de esta bárbara práctica, la gente internalizó que no se debía robar (valor cultural) (5) y olvidó la razón original por la cual no debía hacerlo, racionalizándola en términos morales: ("mis principios no me permiten robar"), y legitimándola mediante leyes y mandamientos.

Si aplicamos el modelo al caso de la división PDVSA-Servicios, de Petróleos de Venezuela, una de las tres de la empresa PDVSA-Petróleo y Gas, el ambiente estaría conformado por su entorno de negocios, integrado por las organizaciones que son sus clientes (los principales son las divisiones PDVSA-Exploración y Producción y PDVSA-Manufactura y Mercadeo) y más allá, las condiciones de mercado que éstas deben enfrentar.

Las herramientas (2) de trabajo son los procesos, las normas, la información y la tecnología que la división usa para manejarla y procesarla. También cuenta a la fecha (julio de 1999), con una organización del trabajo (3) funcional y una organización social (4) diseñada para gerenciar y sacar provecho al trabajo, la cual se refleja en el organigrama y se manifiesta mediante la interacción entre sus componentes y las reglas de juego que la rigen.

La cultura y los valores vigentes (5), están alineados con la manera como la gente percibe el ambiente (1).

Figura A



La industria petrolera venezolana ha sido ejemplo durante muchos años de una serie de valores básicos, lo cual es considerado una de las más importantes razones para su éxito. La ética, la disciplina, la lealtad a la empresa, la dedicación al trabajo y la productividad, entre otras, enunciadas de diferentes formas, pero con el mismo espíritu, han sido las virtudes que le han dado a la Corporación su carácter y su prestigio. Son valores compartidos por toda la organización, pero evidenciados con mayor énfasis en las diferentes áreas, según la naturaleza del trabajo de la misma. Así, por ejemplo, las áreas de producción, manufactura, servicios han ido desarrollando, dentro de la misma cultura, su propia personalidad. Por otra parte, la cultura debe ir evolucionando para adaptarse a los nuevos requerimientos originados por los cambios en el ambiente de negocios.

En el caso que nos ocupa, PDVSA-Servicios, estamos ante una organización que, desde el punto de vista cultural, está en una transición en la cual muchos de sus integrantes mantienen percepciones correspondientes a lo que eran los servicios de apoyo en la Corporación hasta el primero de enero de 1998, cuando ocurrió la fusión de las tres grandes filiales petroleras de PDVSA para formar PDVSA-Petróleo y Gas; eran departamentos protegidos dentro de una grandes empresas industriales, sin requerimientos estrictos en cuanto a la medición del impacto de su gestión en los resultados del negocio básico ("*core business*") de PDVSA.

Estas percepciones tradicionales generaron, en muchos casos, comportamientos burocráticos típicos, que funcionaron bien en un momento dado de la historia corporativa y pueden haber sido eficientes (aunque esto no se podía garantizar), pero pocas veces aportan una ventaja al negocio en el nuevo ambiente, en el cual se requiere una alta competitividad.

Por otra parte, desde el momento de la fusión, comenzaron a generarse nuevas percepciones entre la gente de PDVSA-Servicios, estimuladas por el cambio de lenguaje y el modelaje de algunos altos ejecutivos y la interacción constante con el mundo exterior, producto de la abundancia de información disponible y la facilidad que hoy existe para poder acceder a ella. Cada día está más clara para los integrantes de la organización la necesidad que tiene la división de agregar valor a la Corporación, para justificar así su existencia.

El reto que tiene la división es canalizar estas nuevas percepciones, para que la cultura emergente (5) que está en incubación y los valores que la representan se desarrollen en armonía con las nuevas realidades.

¿Qué es la cultura corporativa?

Es el conjunto de hábitos, metas, conceptos, criterios, ideas y comportamientos que caracterizan a los miembros de una empresa.

Los miembros de la corporación, además de comportarse de una cierta manera, perciben la relación empresa-mercado (ambiente), de una manera particular que condiciona también sus preferencias en cuanto a los modelos de comportamiento dignos de ser emulados. Los modelos seleccionados, normalmente, son aquellas personas que han conducido a la empresa a obtener grandes éxitos y simultáneamente han tenido un desarrollo de carrera ascendente, cuyos pormenores alimentan los mitos e historias de la organización. Estos ganan fuerza en la medida en que permanezcan en el tiempo y de alguna manera describan las fórmulas para alcanzar el éxito en este medio. El comportamiento de los más altos dirigentes de la empresa normalmente es un modelo seguido por los demás miembros de la misma. Su modelaje, por lo tanto, produce un impacto formidable y directo en la cultura.

El liderazgo de la Corporación entendió en un momento dado la necesidad de cambiar radicalmente la forma de organizarse y trabajar de la empresa, para poder competir en el ambiente empresarial actual, altamente exigente en todos los sentidos. De allí vino, a comienzos de 1998, la ya mencionada reorganización de PDVSA, como un primer paso y en el caso de PDVSA-Servicios, a mediados del mismo año, el Proyecto de Profundización de la Transformación como segundo.

Este proyecto ha trabajado sobre elementos básicos del negocio, como son los productos que va a entregar la organización y los procesos que deberán cumplirse para que los mismos lleguen al cliente con un máximo valor agregado, tanto para él como para la empresa.

El resultado de este esfuerzo de Profundización de la Transformación será una organización con unas características muy diferentes a las tradicionales, mucho más compacta y efectiva, totalmente alineada con la estrategia de negocios de Petróleos de Venezuela, que deberá contribuir a lograr importantes beneficios para la Corporación, mediante una reducción importante del costo por barril de petróleo producido y el impacto en la eficiencia de la gestión de los clientes operacionales, mediante el suministro de servicios de apoyo mucho más efectivos a los recibidos hasta la fecha.

La organización va a ser modificada para eliminar el fraccionamiento de los procesos de trabajo, que da lugar a interrupciones en la continuidad de las acciones y a dificultades en el manejo de la información, trayendo como consecuencia la insatisfacción de los clientes. En el ejercicio de revisión se capitalizaron los esfuerzos que en los últimos años han sido realizados para mejo-

rar la calidad del servicio y la velocidad de respuesta, basados principalmente en el uso efectivo de las herramientas tecnológicas disponibles y mejoras de métodos de trabajo. La Profundización de la Transformación potenciará al máximo este último aspecto, creando verdaderas redes de trabajo efectivo.

Todos los cambios que hemos mencionado brevemente se encuentran descritos en detalle en la documentación del Proyecto de Profundización de la Transformación. En el presente trabajo nos concentraremos solamente en los aspectos relacionados con el Cambio Cultural.

Impacto de la profundización de la transformación en la cultura organizacional

La forma de trabajar que es necesario implantar para lograr el funcionamiento exitoso de la nueva organización diseñada, implica en primera instancia un cambio importante en el sistema de relaciones internas y en la naturaleza de la relación del empleado con la empresa.

La Corporación se caracterizó tradicionalmente por garantizar un puesto de trabajo prácticamente de por vida, a aquéllos de sus integrantes que promediaban una buena actuación, entendida ésta por una razonable eficiencia dentro del marco de la normativa vigente. Esta garantía, no escrita, era una de las principales motivaciones para ser leales a la empresa que podían tener sus empleados. Dentro del nuevo esquema, la justificación para que una persona pueda ser un integrante legítimo de la organización, es el valor que el mismo agregue a través de su trabajo, para el logro de los objetivos corporativos. A cambio de esto la empresa ofrecerá a sus trabajadores mucha autonomía, verdadero involucramiento en la toma de decisiones importantes, reto permanente y las mejores condiciones para su desarrollo profesional y crecimiento personal. El sistema de reconocimiento, directamente ligado al impacto de la gestión de Servicios en el negocio de PDVSA, en el cual se capitaliza el resultado del esfuerzo individual y el del equipo, completa el conjunto de elementos adecuado para lograr la satisfacción de nuestro personal y su identificación con la empresa, sobre unas bases verdaderamente firmes.

El nuevo perfil del trabajador de PDVSA-Servicios deberá permitirle aprovechar al máximo las condiciones de trabajo descritas en el párrafo anterior. Para ello será necesario hacer cambios radicales en los aspectos actitudinales y metodológicos de nuestra manera de enfrentar nuestras tareas para el logro de los objetivos de la organización.

Estas nuevas actitudes y esa nueva forma de trabajar serán los disparadores internos del consecuente cambio cultural. Los disparadores externos son los relacionados con la situación que está atravesando el negocio medu-

lar de la empresa. En un mundo en el que el negocio petrolero cuenta con actores cada vez más poderosos, no es posible aplazar los cambios. Si se desea contar en un plazo razonable con una nueva cultura instalada en la organización con las características que describimos anteriormente, es indispensable acometer de inmediato las acciones de transformación que, al ser completadas, establecerán el nuevo marco de referencia y el nuevo sistema de relaciones dentro de los cuales se desarrollará la misma. Esto es precisamente lo que ha estado realizando PDVSA-Servicios, teniendo siempre presente un elemento fundamental para que realmente sea factible concluir exitosamente cualquier proceso de transformación: **el sentido de urgencia.**

Para que el sentido de urgencia sea genuino es indispensable alinear a toda la gente de la Corporación con el plan de negocios, especialmente en el área de Servicios, en la cual esa alineación tradicionalmente ha sido poco efectiva. De esa manera, la empresa alcanzará sus objetivos estratégicos y estará al nivel de sus competidores que en los últimos años se han venido preparando para tratar de aumentar su participación efectiva en las ganancias del negocio global de la energía.

Es fundamental hacer partícipes a todos del esfuerzo. Muchos planes de transformación han fracasado en importantes empresas porque su gente no se involucró en el proceso de cambio y consecuentemente no se sintió comprometida con la construcción del nuevo futuro. Son muy conocidos los ejemplos de importantes corporaciones que no se transformaron a tiempo, por no haber entendido la velocidad con que se mueven los acontecimientos en el mundo actual. Por otra parte, es importante entender que cambios no son automáticos, y su éxito depende de que sean propiciados y conducidos por los líderes de la organización, quienes además de tener la visión muy clara de lo que se pretende lograr y el sentido de urgencia, deben estar conscientes de que la tarea no es sencilla, que requerirá mucho de su atención y participación y que además va a consumir tiempo, dinero y otros recursos.

El período de transformación es muy difícil, porque durante el mismo se está desmontando un mundo y simultáneamente creando otro. Lo que permite mantener motivados a los miembros de la organización en ese tiempo, es poder compartir con sus líderes la visión completa de lo que está ocurriendo y participar activamente con sus ideas y su esfuerzo en el proceso, tanto en los momentos de éxito como en los que se enfrentan problemas, aprendiendo las lecciones que se derivan de la experiencia. Al contribuir en la alineación de procesos y en las actividades de diseño y compartir la visión de un brillante futuro, la gente siente que realmente participa en su construcción, lo cual incrementa las probabilidades reales del éxito del esfuerzo y de que no se reviertan los cambios.

La mayor parte de los trabajadores de PDVSA-Servicios ha recibido, a lo largo de sus años de trabajo muchísimo adiestramiento, si se mide éste por el número de horas-hombre de cursos a los que han asistido y que la empresa ha pagado. Sin embargo, la medición del impacto que ha tenido la inversión realizada en la productividad de la organización nunca se ha hecho de manera rigurosa, y mucho menos su efecto sobre el negocio básico ("*core business*") de la empresa.

Las bibliotecas de las oficinas están llenas del material de apoyo de cursos olvidados y aprovechados sólo en una mínima proporción.

Cuando Frank Pipp tomó posesión de la División de Manufactura de Xerox, al inicio del gigantesco y exitoso proceso de transformación que vivió esa empresa, convocó a sus ejecutivos y les dijo: "No me importa cuánto adiestramiento haya recibido esta gente, que imagino debe ser muchísimo. Yo lo que quiero es regresar a lo básico".

Se refería Pipp a los conceptos fundamentales que debían estar, sin excepción, en el lenguaje compartido a todos los niveles y en cada rincón de su organización, y que tenían que ver con la medición del trabajo, formación de equipos, comunicación permanente y abierta, satisfacción del cliente y, en suma, crear y agregar valor siempre en todas las acciones, no sólo desde el punto de vista propio, sino en el más importante: en la percepción de aquellos que reciben el producto de nuestro trabajo.

Muchas veces ocurre que el adiestramiento específico necesario para la transformación no se imparte a los niveles o con el alcance adecuados y entonces surge una especie de "choque cultural" entre el personal que ha adquirido conocimientos sobre el nuevo lenguaje o herramientas y el que permanece con su formación original, convirtiéndose estos últimos en barreras importantes para el progreso del cambio.

Dentro de la nueva cultura, la participación de todos los actores del proceso debe estar claramente destinada a incrementar la velocidad de atención de las necesidades de los clientes, la flexibilidad y la calidad del servicio.

Es necesario, por lo tanto, prestar igual atención al asunto del cambio cultural que se pretende lograr que a la transformación del negocio en sí, ya que, aunque el primero es consecuencia de la segunda, para que realmente se materialice debe ser vigilado y apoyado con todo el esfuerzo necesario para que se vaya concretando y no se quede rezagado contribuyendo a frenar la transformación.

El cambio cultural requiere el desarrollo de una estrategia, una planificación y unas acciones específicas tan importantes como las que van a cambiar los procesos de trabajo. Deben determinarse con exactitud las brechas que nos

en nuestro medio. Por otra parte, muchos cargos de los niveles intermedios de la organización cuya razón de existir era la transmisión de lineamientos e información, de repente se quedaron prácticamente sin trabajo, o se vieron convertidos en peajes, que paulatinamente van desapareciendo.

En el proceso de Profundización de la Transformación de PDVSA-Servicios, los cambios que se prevén para la organización, apoyados al máximo por la tecnología, traen implícitos desde su instalación el contar solamente con las posiciones organizacionales que agreguen valor y con el mínimo número de niveles posible. En resumen, la organización se concibe y, por ende, se percibe a sí misma, de una manera totalmente diferente.

El nuevo lenguaje, que incluye el uso común de términos y frases como "Sistema Balanceado de Indicadores" (SBI), "medición del valor agregado", "Unidad Básica de Servicio", "Línea de Servicio", "Sistema Educación-Trabajo[®]", "procesos autocontenidos" y muchos otros, son parte de la simbología de la nueva cultura que se está empezando a instalar en PDVSA-Servicios. Una de sus máximas expresiones es el organigrama popularizado por la presidencia en sus presentaciones, en el cual aparece el cliente en el tope de la organización, y los líderes en la parte inferior de la misma, sirviendo de base y soporte para el resto de sus miembros. Se representa así al líder facilitador, que está para ayudar y no para "mandar" sin involucrarse. El líder que trabaja codo con codo con su equipo y es el primer preocupado por lograr los objetivos de la corporación y la máxima satisfacción de quienes reciben sus servicios.

2. El cambio en las manifestaciones CONDUCTUALES

La transformación de las manifestaciones Conductuales no puede limitarse solamente al cambio del comportamiento observable de los miembros de la organización. Este comportamiento tiene que responder a un esquema coherente de pensamiento y actitudes, enfocado totalmente al servicio efectivo, alineado en forma consistente con el logro de la visión del negocio.

En la búsqueda de la manera de dotar a la organización de un motor que asegure la capacidad de no estancarse en ninguna etapa de su desarrollo, por muy exitosa que ésta pueda percibirse, PDVSA-Servicios decidió implantar el Sistema Educación-Trabajo[®], utilizando la tecnología desarrollada por la investigadora María Elena Marroco. El Sistema Educación-Trabajo[®] tiene como fin último hacer que la organización aprenda a aprender permanentemente.

Se comienza por lograr, mediante una cierta dinámica en el abordaje de la tarea, motivar el cambio en la actitud y conducta de los individuos para impactar directamente el rendimiento de la gestión de los equipos de trabajo, los cuales paulatinamente se van integrando en una sola red que entra en una

espiral de crecimiento productivo. El desempeño de esta red se mide en forma continua mediante el Sistema Balanceado de Indicadores, diseñado sobre la base del diagrama causa-efecto que representa la interacción de todos los procesos que tienen lugar en la organización.

La implantación del Sistema Educación-Trabajo® implica un esfuerzo considerable, debido a la tendencia natural de los grupos a regresar a las formas tradicionales de comportamiento, pero los resultados obtenidos en otras áreas de PDVSA en las que se ha utilizado demuestran que vale la pena perseverar, con el fin de lograr importantes beneficios para la Corporación. Ejemplos de ello han sido la refinería de Puerto La Cruz, la gerencia de Mantenimiento de Producción Oriente y la Gerencia General de Gas, cuyos casos están debidamente documentados.

Los diferentes elementos del Sistema Educación-Trabajo® actúan sobre las manifestaciones conductuales en forma integral y están destinados a potenciar a los miembros de la organización, aprovechando sus capacidades y formación previas, para hacerlos seres reflexivos, creativos, perceptivos, intuitivos y éticos, con un pensamiento sistémico altamente desarrollado y una excelente capacidad de análisis. Por otra parte, plantea potenciar la acción gerencial, para que además de incrementar en forma permanente la eficacia y la eficiencia del negocio, se resuelvan las disonancias interdepartamentales, para propiciar la integración de la red ya mencionada.

En resumen, se crea la conciencia en cada uno de los componentes de la organización, de que siempre existe una brecha entre la situación actual y la que puede ser alcanzada, cada vez más próxima a la visión de la organización. Esta conciencia será la que impulsará en forma permanente el crecimiento continuo.

Como puede notarse, hemos hecho énfasis en lo que puede ser logrado, sin detenernos a analizar a fondo las conductas actualmente instaladas, las cuales ya han sido ampliamente comentadas y criticadas por otros autores.

La enorme inversión que hasta la fecha ha hecho la Corporación en la formación de su personal, será capitalizada cuando esté implantado en forma masiva el Sistema Educación-Trabajo®, ya que cada uno de los miembros de la organización contará con un ambiente mucho más propicio para la aplicación de sus conocimientos y el desarrollo de sus competencias. Para ello será necesario que los líderes o gerentes desarrollen una mentalidad muy abierta, una gran empatía y un pensamiento netamente sistémico, además de las competencias ya mencionadas que deberán compartir con el resto de los miembros de sus respectivos equipos de trabajo.

3. El cambio en las manifestaciones ESTRUCTURALES

La alineación de la cultura con la nueva estrategia implica la necesidad de hacer cambios importantes en las reglas formales establecidas, que han servido para el funcionamiento adecuado de la organización durante muchos años, pero que no se ajustan a sus requerimientos futuros. Los nuevos roles, más flexibles y exigentes deben apoyarse en un sistema de relaciones que permitan un alcance mucho mayor de cada individuo en su posibilidad de realizar tareas en forma autónoma.

Todo cambio estructural mayor debe ser cuidadosamente considerado y analizado antes de iniciarlo, preguntándonos primero que nada el porqué de su realización y asegurando que su motivación es legítima.

Hace algún tiempo se inició el trabajo de revisar la normativa que rige algunos de los procesos del negocio, debido a la necesidad de adecuar la organización al uso de novedosos recursos tecnológicos, como el SAP, que obligan a delegar el poder de toma de decisiones, y la responsabilidad que lo acompaña, a numerosas personas. La labor por procesos autocontenidos y totalmente integrados en lugar de cumplirse en estancos separados, como se hace hasta la fecha, obliga a profundizar en alto grado su análisis, con el fin de remover todos los obstáculos administrativos que se convierten en innecesarios dentro del nuevo esquema de trabajo.

En la etapa de diseño de la nueva organización se hizo un inventario bastante completo de los cambios estructurales indispensables, los cuales aún no han sido acometidos y que necesitarán la dedicación y contribución de todos para su implantación exitosa.

Sin duda, el elemento estructural más novedoso que se introduce en la nueva organización es el establecimiento del Centro de Excelencia, uno de cuyos objetivos fundamentales es asegurar la aplicación de las mejores prácticas en cada uno de los procesos que se realizan en la división, con el fin de maximizar el valor agregado al negocio. El Centro de Excelencia es un elemento organizacional facultante de los demás elementos, a los cuales apoya. No es el elemento protagonista de la organización. Sin embargo, eso no disminuye su importancia.

A través del Centro se va a introducir e implantar el concepto de comunidad de conocimientos, ya utilizado en otras organizaciones de la empresa. La comunidad de conocimientos es una herramienta estructural clave para lograr la captura, difusión y preservación del conocimiento proveniente de la investigación o de la experiencia externa o interna a la empresa, relevante para el negocio, relacionada con aspectos específicos de su área de estudio y trabajo.

Debido a que la comunidad de conocimientos va a estar integrada por trabajadores de cualquier nivel, con competencias afines, que comparten el interés específico en aspectos determinados del negocio, su existencia viene a formalizar la vieja práctica de compartir información y consultar a nuestros colegas para enriquecer nuestros conocimientos.

Para los efectos del presente trabajo, es importante resaltar que la relación permanente y la comunicación constante entre los miembros de una comunidad de conocimientos no toman en cuenta jerarquías organizacionales, por lo tanto en un foro electrónico sobre cualquier tópico que esté discutiendo una comunidad, puede participar en un momento dado el presidente de la empresa, por ejemplo, como un miembro más que desea aportar su experiencia o hacer una pregunta técnica a otro profesional del área sobre un tópico específico.

El máximo aprovechamiento de esta herramienta se logrará reforzando las conductas deseadas, mediante el Sistema Educación-Trabajo®, descrito anteriormente. El Centro de Excelencia contará con una organización cuyo fin específico será velar por el éxito de la implantación del Sistema Educación-Trabajo® y de todos los elementos necesarios para lograr el cambio cultural deseado.

Otro elemento estructural fundamental para reforzar la nueva cultura será el sistema de evaluación de actuación, el cual se ha concebido como un esquema de 360 grados, que toma en cuenta la opinión de los clientes de cada proceso sobre el servicio recibido y la de los pares y subordinados de cada persona, además de la de su supervisor. El énfasis de la evaluación será propiciar el crecimiento y desarrollo profesional de cada individuo y no su penalización.

El desarrollo del personal en el futuro deberá propiciar el crecimiento salarial y en responsabilidades de cada cual aprovechando al máximo sus competencias e inclinaciones, en tres tipos de carrera diferentes: gerencial-administrativa, de experticia en alguna competencia importante para la empresa o de especialista de gran profundidad técnico-científica. Todos estos tipos de carrera coexistirán, lo cual implica que no será indispensable llegar a ser gerente a veces a costa de sacrificar una vocación técnica, para poder progresar en la empresa, lo cual era una característica importante de la cultura tradicional.

4. El cambio en las manifestaciones MATERIALES

Los recursos físicos en los que se realizará la vida de la nueva organización estarán en constante evolución, para adaptarse a los requerimientos del cambio cultural. A su vez, cuando ya estén establecidos, contribuirán a reforzar el mismo.

Un ejemplo típico de esto es el de las instalaciones de oficina. La organización que trabaja por procesos, probablemente lo hará mejor en espacios abiertos y compartidos, en los cuales la flexibilidad de los roles pueda desarrollarse con mucho menos obstáculos, al facilitar la interacción, comunicación y desplazamiento de los miembros de los equipos, en su gestión diaria. Por esta causa estimamos que las oficinas irán evolucionando hacia esa modalidad, lo cual requerirá modificar algunos patrones de comportamiento que son propios de las personas que trabajan en recintos individuales y privados, exigiendo mantener y aumentar la eficiencia en equipos en los cuales será necesario y conveniente compartir cada vez más. Los diversos tamaños de oficinas simbolizando el estatus de sus ocupantes, irán cayendo en desuso, al valorarse más la contribución a los logros de los equipos, facilitada por la actitud favorable a trabajar en las oficinas abiertas.

El trabajo se realizará también en gran medida en ambiente virtual, con el apoyo de una plataforma tecnológica de vanguardia, que permitirá la autogestión de muchos de los servicios, además de requerir un perfil del trabajador altamente orientado al uso creativo de todas las facilidades que estarán a su disposición, para el logro de la máxima satisfacción de los clientes. Cuando el uso de todos estos recursos se convierta en algo natural para los miembros de la organización, significará que esos importantes elementos del cambio cultural estarán también plenamente instalados en ellos.

Muchos de los esquemas de trabajo actuales están basados sobre elementos de control, que en el fondo presuponen una capacidad limitada para la autonomía del trabajador. El esquema de trabajo individual es reforzado por oficinas que son territorios para una sola persona y cuyo tamaño y comodidades están condicionadas por el estatus de la misma y tienen una regulación muy estricta. La nueva cultura presupone que todos debemos disfrutar de los recursos y comodidades necesarios para poder realizar nuestro trabajo en forma excelente y así favorecer nuestra capacidad de agregar más valor. Los nuevos espacios de oficina en los cuales se comparte incluso equipos de computación y escritorios, entre los cuales personas y sillas se desplazan con libertad de un lado a otro, para dar el mejor servicio posible. Así se pueden improvisar reuniones operacionales sobre la marcha y como parte del mismo trabajo, para resolver problemas, tomar decisiones y dar resultados inmediatos.

Este tipo de esquema requiere de un gran nivel de autoconfianza de los miembros de la organización, que saben que son valorados por sus conocimientos y su valor agregado y que son altamente respetados por sus compañeros. Este nuevo enfoque relacional elimina la necesidad de las regulaciones paternalistas tradicionales, según las cuales un estricto control por parte del

supervisor era indispensable para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores.

El verdadero reto de PDVSA-Servicios

Como se mencionó en el título del presente ensayo, no se pretende más que hacer una primera aproximación al asunto del cambio cultural que requiere esta División de la Corporación como parte fundamental e indispensable de la Profundización de la Transformación. Sin embargo, queremos dejar claro que el verdadero reto que se presenta en este momento para la división PDVSA-Servicios es hacer realidad el cambio cultural, mientras se instala el diseño de avanzada que se ha completado, para lo cual están dadas muchas condiciones favorables: existe una visión clara de lo que se espera lograr, un plan de trabajo detallado, el acuerdo del Centro Corporativo de PDVSA y la voluntad y capacidad de los líderes y miembros de la organización.

Como es conocido, una de las megafusiones de empresas petroleras que ocurrió en el mundo en el pasado reciente fue la ya mencionada, que involucró a las tres grandes filiales operadoras de Petróleos de Venezuela, y que dio origen a la existencia de PDVSA-Servicios como un ente separado de la operación de exploración, producción, refinación y comercio de petróleo.

Las divisiones operadoras tienen la oportunidad de optimizar sus costos de servicios mediante la fórmula de compartirlos en un alto grado. Esto en todo caso será atractivo en la medida en que además de costos óptimos tengan a su disposición servicios de primera que compitan con ventaja con cualquier otro proveedor externo, utilizando de la mejor manera posible los recursos con los que ya cuenta.

El diseño organizacional necesario para lograr ese objetivo ya existe y en este trabajo se describieron algunas de sus características más importantes. Sin embargo, como es obvio, no es suficiente contar con un excelente diseño. En muchas organizaciones se ha trabajado duramente para, por ejemplo, certificar plantas según la norma ISO 9000 y éstas siguen teniendo problemas de producción o en ellas continúan ocurriendo accidentes industriales, a pesar del adiestramiento y los procedimientos de seguridad. Otras empresas que gastan enormes sumas en programas de calidad, entregan a sus clientes servicios francamente mediocres. Lo que ha faltado en esos casos es un esfuerzo efectivo para lograr el cambio cultural.

En el caso de PDVSA-Servicios este cambio deberá hacerse preservando el carácter compartido con el resto de la Corporación que la llevó, través de una exitosa evolución de varias décadas, a convertirse en una de las empresas de energía más importantes del mundo.

nización serán de gran importancia para el éxito de su gestión. No es una información exhaustiva, pero sí la consideramos pertinente para toda organización de servicios, independientemente de su tamaño o grado de desarrollo y cualquiera que sea su cultura corporativa.

1. Esfuerzo emocional

Es el que se produce en cualquier tipo de trabajo cuando los sentimientos del trabajador se convierten de algún modo en una de las herramientas de su tarea. Es típica su presencia, por ejemplo, en el personal médico y paramédico y los bomberos. También en los trabajos de servicio de las empresas que implican decisiones que afectan personas, como el manejo de planes y beneficios, relaciones laborales, selección de personal, compras a terceros, entre otros.

En estos empleados, luego de lidiar con muchos casos, puede darse el síndrome denominado "sobrecarga de contacto", que acaba con su tolerancia y los convierte en saboteadores involuntarios de la calidad del servicio. Las vacaciones y la rotación de trabajo son los mejores remedios para esta situación. Por supuesto, requieren de un cuidado y aliento especiales por parte de sus líderes.

2. Comercialización interna

Si a los miembros de la organización no se les convence de la calidad de servicio que debe prestar la misma y de la importancia de su aporte individual para lograrla, no existe forma alguna de que ellos puedan venderle el servicio a los clientes. En algunos casos, la venta será más fácil que en otros, pero en todos es indispensable que las personas encargadas de dar el servicio crean sinceramente en su papel fundamental para el éxito de esta gestión y se comprometan con lograrlo. Para ello, todo programa o sistema que se pretenda implantar debe tener sentido para cada uno de ellos y así poder generar la convicción deseada.

3. Servicio burocrático: lo que no deseamos ser

Un servicio es burocrático cuando:

- Trata de obligar a sus clientes a seguir procedimientos inconvenientes.
- Intenta imponer un papeleo innecesario.
- No dispone de apoyo suficiente para asistir a los clientes.
- Intenta delegar su trabajo a los clientes.
- No toma en cuenta las solicitudes legítimas de los clientes.

- Realiza ahorros para obtener recursos a costa del nivel de servicio.
- Se niega a acelerar un servicio a un cliente para no sentar un precedente. (¿Por qué no sentar el precedente y darle el servicio rápido a todo el mundo?).

Algunas características del servicio excelente

Aspectos tangibles: la parte visible de la oferta de servicio. Por ser el servicio *per se* un ente intangible, esta parte cobra gran importancia. Algunos de sus elementos son: la apariencia personal y actitud profesional de quien presta el servicio. El orden del sitio de trabajo. Un lugar de espera cómodo. Un procedimiento amigable.

Confiabilidad: cumplir con la oferta que se hace en todos sus aspectos: tiempo, calidad, cantidad, entre otros.

Disponibilidad: capacidad de la organización para brindar el servicio en cualquier momento en el que sea requerido.

Seguridad: sentimiento del cliente cuando ocurre todo lo anterior. De nada vale simpatía sin competencia y competencia sin amabilidad ahuyenta los clientes.

Empatía: capacidad de transmitir el sentimiento de que sí se comprenden los problemas y necesidades del cliente, y que además le importan sinceramente y se tiene la capacidad de ayudarlo.

Alan L. Wilkins es uno de los investigadores que ha destacado la importancia de lograr el cambio preservando el carácter de la empresa. Wilkins explica que el cambio debe hacerse mediante el refuerzo de lo que él llama la "Fe Motivacional", un concepto que va más allá de lo que conocemos tradicionalmente como motivación. La Fe Motivacional es definida por este autor como una combinación de la motivación que tiene una persona para permanecer en una organización con el deseo sincero de dar lo mejor de sí mismo para hacerla lo más exitosa posible. Para que esto se dé, la persona debe creer en el futuro de la empresa, en las promesas que acerca de este futuro le han hecho sus líderes y en su propia capacidad para poder hacer contribuciones efectivas que ayuden a la construcción de ese futuro.

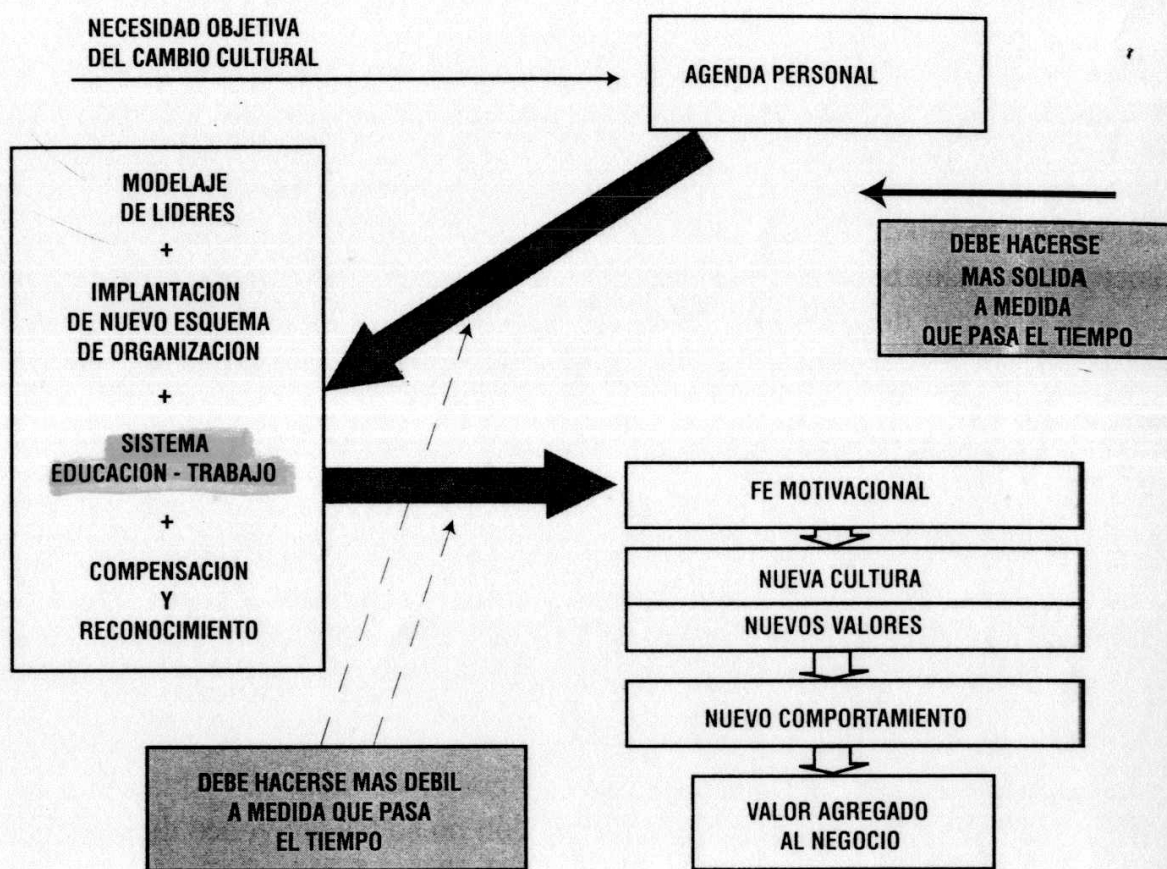
El empleado debe sentir también que está rodeado por un ambiente de confianza y juego limpio, en el cual puede suponer que sus aportes excelentes serán recompensados adecuadamente, sin tener que dedicar su tiempo a preocuparse por ello. Ese tiempo será dedicado a hacer su trabajo en la mejor forma posible. Así estará en la capacidad de crear una agenda personal armónica en la cual converjan su realización personal y su identificación con los objetivos de la empresa.

El mismo autor sugiere "etiquetar" las diferentes etapas por las que ha pasado la organización para de esa forma poder diferenciarlas según sus características y poder utilizar sus logros como una referencia positiva y fuente de inspiración durante los procesos de transformación. Simultáneamente es necesario resaltar todos los esfuerzos que permitan alcanzar éxitos en la dirección del cambio deseado, reforzándolos con el reconocimiento y la recompensa.

Hemos desarrollado, contando con las observaciones de varios colegas, un modelo con la intención de resumir el esfuerzo necesario para conseguir la instalación del cambio cultural deseado en PDVSA-Servicios (Figura B).

El esfuerzo del cambio cultural, que busca la identificación de la agenda personal de los miembros de la organización con la nueva cultura e instalar el agregado de valor como el resultado normal de la gestión individual y de equipo en la división, deberá en principio contar en forma muy evidente con el modelaje de los líderes, desde el mismo inicio del proceso de implantación del nuevo esquema de organización. El Sistema Educación-Trabajo® será puesto a funcionar en todos los equipos de trabajo, al igual que las políticas de reconocimiento y compensación adecuadas para los nuevos requerimientos. Gracias a ello se irá desarrollando el ambiente de confianza necesario para generar la Fe Motivacional en todos los miembros de la organización. A medida que transcurre el tiempo, este estado de transición evolucionará hasta que la nueva cultura instalada sea la situación natural. Para ese momento, la agenda personal ya estará plenamente alineada con el comportamiento deseado.

Figura B



Es de esperar que esto sea propicio para la autorrealización de muchas personas con vocación de servicio. Aquellas que se sientan felices con el trabajo que realicen y las perspectivas futuras del mismo y lleguen a la conclusión de que PDVSA-Servicios es el lugar más apropiado para desarrollar todo su potencial profesional.

No podrá, por lo tanto, decirse que ha concluido la tarea del cambio cultural hasta que se tenga evidencia de que sus elementos han sido internalizados individualmente por cada uno de los miembros de la organización y esto se manifieste externamente en un comportamiento observable y comprobable en todos y cada uno de ellos y en los resultados de sus equipos de trabajo, certificados por sus clientes como excelentes.

Apéndice. Algunos conceptos de Gerencia de Servicios

Deseamos complementar el artículo sobre cambio cultural en PDVSA-Servicios con información muy básica sobre algunos conceptos cuyo conocimiento y dominio por parte de los líderes y demás miembros de la orga-

Referencias bibliográficas

1. Frank J. Wayno, Jr., *Managing Organizational Change: Partnering Skills for Human Resources Managers* (conferencia, 22 de enero de 1998).
2. *The Road to the Baldrige Award: Human Resources Aspects of Strategic Transformation.*
3. Peter Scott-Morgan, *The Unwritten Rules of the Game*, McGraw-Hill, 1994.
4. R.W. Rogers, J.W. Hayden, B.J. Ferketish, R. Matzen, *Organizational Change that Works*, DDI Press, Bridgeville, Pennsylvania, 1997.
5. Antonio Cova, *La Cultura Corporativa como Fuente de la Excelencia*, ensayo, Caracas, 23 de octubre de 1991.
6. Jorge Delarbre, *Cultura Organizacional al Servicio de los Clientes (Caso Four Seasons Hotels & Resorts)*, conferencia, II Simposio Mercadeo de Servicios, CIED, 1999.
7. Alan L. Wilkins, *Developing Corporate Character*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
8. Marroco, María Elena, *La Gerencia del Cambio C.A. Tecnología Blanda para la Transformación Exitosa de la Organización*, Caracas, 1999.
9. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Score Card*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
10. Francisco Barea, *Gerencia del Servicio para Organizaciones de Recursos Humanos*, ATA, Caracas, 1991.
11. Karl Albrecht, *Servicio al Cliente Interno*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.
12. Jan Carlzon y Ulf Hubendick, *The Cultural Revolution in Scandinavian Airways System (SAS)*, Estocolmo, 1983.

Abstract

The task of cultural change in the transformation of PDVSA Services

*Luis E. Pulgar Finol
Functional manager of Personnel Administration Policies
Petróleos de Venezuela S.A.*

From the cultural point of view, PDVSA-Services is in a process of transition. Many of its members retain perceptions based on what the support services in the Corporation were until January 1, 1998, when the three major subsidiaries of PDVSA were merged to form PDVSA Petroleum and Gas. They were departments protected inside large industrial concerns, with no strict requirements for measuring the impact of their management on the results of PDVSA's core business.

The challenge the division now faces, through the process known as Deepening the Transformation, is to instill a new direction so that the emerging culture and the values that it represents develop in harmony with the new situation.

Work is being done on the core areas of the business, such as the products the organization delivers and the processes required for them to reach customers with maximum value added - for them and for the Company.

The result of this effort will be an organization with very different characteristics from the traditional ones, much more compact and effective, and totally aligned with the business strategy of Petróleos de Venezuela. The new approach will achieve great benefits for the Corporation by substantially reducing costs per barrel of oil produced and will have an impact on the managerial efficiency of the operating customers by providing much more effective support services than in the past.

A translation of this essay may be obtained from the Centro de Información y Documentación Integral del CIED. Phones: 906.46.35 (line)/906.43.11 (master). Fax: 906.44.86. E-mail: sanchezs@pdvsa.com