

LA PARTICIPACIÓN EN EL YACIMIENTO PETROLERO ¿UNA QUIMERA?

Javier María Serrano
F & C Consultores y Asociados

ABSTRACT

Es clara la evolución de las relaciones de trabajo hacia modelos de creciente participación dentro de las organizaciones.

Estos modelos adquieren, además, una fuerte implicancia como sistemas de gestión, superando alcances anteriores de base puramente motivacional.

Al observar estos procesos, en la actividad de extracción y producción de petróleo, nos encontramos con dificultades de implementación, relacionadas principalmente con:

1. La disociación entre las Políticas de Recursos Humanos anunciadas en Buenos Aires y los liderazgos personalistas en los Yacimientos.
2. La participación "de hecho" observable en el yacimiento que se configura como un modelo de práctica cotidiana no inspirado por aquellas Políticas de Personal sino por exigencias operativas.

En este trabajo, se propone un modelo de 4 variables para revisar, en la práctica organizacional, la menor o mayor dificultad para la implementación de la Participación como Sistema de Gestión.

1) CONSIDERACIONES ANTECEDENTES

Es muy larga la tradición por la cual tendemos a identificar la realidad de trabajo como una suerte de castigo sufrido por la humanidad, a la cual se le impone de manera coactiva y ajena, tan larga es esa tradición que la podríamos remontar a una mala exégesis del castigo bíblico por el pecado de Adán y Eva, y -yendo a lo cotidiano- resurge cada domingo por la tarde cuando suspiramos melancólicos ante el regreso al trabajo de cada lunes.

Si adoptamos esta perspectiva, tan arraigada, como ya se ha dicho, no es mucho lo que podemos concebir para optimizar la relación entre el hombre y el trabajo, que no está relacionado con lo que podríamos llamar "políticas de bienestar" tendientes a reducir la pesada carga alienante que hemos depositado en el trabajo.

Precisamente, si el trabajo es necesariamente una realidad ajena que se sobreimpone al hombre, lo mejor que podemos hacer es aliviar la condena del hombre con remedios ajenos al trabajo, ya que de éste mismo nada podemos obtener de humanizante; y los remedios externos serán los ingredientes básicos de la "política del bienestar" bajo la forma de mejores comedores y vestuarios, buenas guarderías para los hijos de las trabajadoras, campos de deportes, medios mutualistas de recreación, etc.

Nada de malo hay, en sí mismos, en los remedios sumariamente listados, más aún han contribuido y contribuyen todavía a crear mejores condiciones para el trabajador y su familia y el empeño de quienes los han iniciado es, sin duda, sumamente elogiabile.

Si un déficit podemos señalar a este abordaje del mundo social del trabajo es, por el contrario, la base misma de razonamiento sobre el que se sustenta la idea de que la relación hombre-trabajo es el encuentro entre dos realidades necesaria e inevitablemente antagónicas entre sí y que, en consecuencia, nada se puede hacer para optimizar dicha relación que provenga de la condición intrínseca de la misma ya que todas las soluciones han de buscarse en el afuera de la que, de otra manera, sería una trampa insalvable.

Otro abordaje al problema, igualmente limitado desde nuestra perspectiva, pone el acento unilateralmente en el actor de la relación: el individuo o los grupos que él integre. Este enfoque procura destrabar la tensión existente en la dialéctica entre trabajador y trabajo mejorando la motivación del trabajador, mediante una acción continua de eliminación de aquellos factores relacionados que pudieran afectarla negativamente.

Pero, una vez más, se asume al trabajo como una realidad extraña del hombre que trabaja y, así como ocurría con los remedios extrínsecos de la política del bienestar, aquí cuando se piensa en las interacciones sociales que pueden mejorar el perfil motivacional del trabajador, se pondrá el énfasis en una conducción más humanizada por parte de la supervisión de primera línea, o en una política de comunicaciones que cree un aparente clima de mayor información o en diferentes formas de incentivación salarial ajenas a la constitución o diseño del trabajo mismo a la evolución de su productividad.

En consecuencia, desde los enfoques clásicos del Bienestar o de las Relaciones Humanas centradas en lo motivacional, podemos reconocer una insuficiencia que los hace poco efectivos, lo que nace de disociar trabajador y trabajo y, por lo tanto, no advertir que el verdadero bienestar y la auténtica motivación se originan en el diseño mismo de la tarea, siempre que ésta se realice mediante la participación del ocupante de la posición desde la cual se realiza.

¿Qué entendemos por este modelo participativo de diseño de la tarea?. Creemos que este modelo es la única base realmente sólida que ha de permitir que se desenvuelvan una serie de fenómenos empresarios decisivos, todos ellos, para garantizar una mayor calidad y productividad para la organización, al mismo tiempo que la mayor satisfacción para el trabajador, en el marco de un sistema de gestión que tenga por herramienta clave a la participación.

Reseñándolos brevemente, estos fenómenos de cambio organizacional son:

- Un diseño de la tarea para cada puesto de trabajo y series concatenadas de puestos de trabajo, generados por quien mejor conoce la realidad de su tarea, es decir el propio operador.
- Una eliminación de los clásicos conflictos entre quienes planean y quienes ejecutan en la medida en que quebramos esta falaz disociación (cuya ineficiencia analizaremos más adelante) a través de la participación.
- Una superación de los enfoques extrínsecos de la relación trabajo-trabajador, que permitiría una administración más eficaz de los recursos disponibles.
- Un compromiso mucho más creativo y flexible de parte de los actores del proceso de trabajo, al alcanzarse una instancia superadora de aquel "one best way", cuya ineficacia como forma de control social y como garantía de eficiencia productiva ha quedado ampliamente demostrada por las sucesivas crisis del taylorismo y el fordismo.

De cualquier manera, resulta central que destaquemos que la ruptura epistemológica que proponemos reconoce una doble expresión, cuyos dos términos son absolutamente complementarios:

- I. No se puede plantear al trabajo como una realidad ajena al trabajador, por el contrario, la relación trabajo - trabajador conforma una dialéctica enriquecedora, si no la administramos como elementos irreconciliables entre sí a través de políticas de bienestar exógenas o técnicas motivacionales, disociadas de la tarea misma; muy por el contrario en un enfoque que parte del diseño de la tarea por parte del operador, encontraremos la solución a la paradoja falaz entre trabajador y trabajo.
- II. Disociar las funciones de planeamiento y ejecución es igualmente impropio y, por ende, ineficaz porque parte del supuesto, históricamente demostrado como falso, de que existe una única manera correcta de hacer las cosas (el "one best way" del taylorismo - fordismo) que debe ser concebido por alguien que planea, necesariamente distinto de quien ejecuta. Nuestra refutación a esta propuesta no se agota en los enfoques

motivacionales clásicos que auspician la participación del ejecutante como una manera de reducir su resistencia al cambio, sin cuestionar el monopolio del saber y el poder de quien planea, sino que sostenemos que el proyecto disociador analizado es ineficaz, desde el punto de vista de la efectividad organizacional, su productividad y calidad y con vistas a la satisfacción del trabajador y entendemos, por lo tanto que la eficacia de la organización y la satisfacción del trabajador sólo se pueden obtener en un marco empresarial que reconozca la participación como un sistema de gestión.

Reflexionar sobre la aplicabilidad de estos avances teóricos al campo de la producción de petróleo en los yacimientos de nuestro país es el objetivo de nuestro ensayo. Al avanzar en el mismo, identificamos una llamativa paradoja entre una realidad "de hecho participativa" en la práctica diaria del yacimiento y la inocuidad de los mensajes participativos como parte de las Políticas de Recursos Humanos dirigidas desde Buenos Aires (ver cuadro I).

2) HIPÓTESIS GENERAL

La gran escisión y autonomía operativa de la Conducción de los yacimientos provoca dificultades en la llegada eficaz de mensajes relacionados con la Política de Recursos Humanos, de sus sedes centrales, normalmente emplazadas en Buenos Aires.

3) HIPÓTESIS OPERACIONAL

Las opciones por desarrollar modelos participativos dentro de los yacimientos petrolíferos, cuando el diseño y enunciado de los mismos han sido concebidos en Buenos Aires, cae en el fracaso por inacción o bien se desarrolla un modelo participativo de gestión más heterodoxo en el día a día del campo, en base a liderazgos normalmente fuertes, autónomos y personalistas en las Jefaturas de yacimientos.

4) VARIABLES

Variable Independiente:

Doble mando (Sede / Campo) en la cual la fuerza presencial y de acción de la Jefatura de Campo predomina ampliamente, en los programas de perfil comportamental (pero también ocurre, aunque de modo más parcial, en los programas técnicos).

Variables intervinientes:

- * Fuerza vigorosa de la descentralización por la necesidad imperativa de decisiones del "día a día" que no pueden esperar el feed-back de Buenos Aires.
- * Símil "patrón de estancia" del Jefe de Campo en relación con:
 - (I) la unidad de explotación
 - (II) su gente
 - (III) la comunidad local.
- * Actitud de sobrevaloración del hacer sacrificado en el yacimiento vs. comodidad en Buenos Aires.
- * Frecuente debilidad de la estructura de Recursos Humanos en la Base.
- * Formación de vínculos más fuertes de equipo en los yacimientos aún multinacionales / multiculturales por la necesidad mutua y por compartir la vida diaria más allá de los límites de la jornada de trabajo.
- * Achatamiento "de hecho" de las estructuras decisionales en el Campo por imperio de la inevitabilidad de continuar con la producción vs. esquema jerárquico más tradicional y estimado en Buenos Aires que gira en responsabilidades funcionales y no en torno a la secuencia horizontal de procesos propios del yacimiento.

5) CONSECUENCIAS RESULTANTES (VARIABLE DEPENDIENTE)

En los yacimientos petrolíferos se generan modalidades participativas de gestión, más propias del día a día, cuyo real aprovechamiento como dinámica comportamental hacia la mayor productividad, rentabilidad o calidad de vida laboral pierde parte de su valor potencial por:

1. Desconexión del sistema - empresa en su conjunto (especialmente del mandato de la Sede de Buenos Aires).
2. Suposición de que todo tiempo expreso (entrenamiento, reuniones no centrales, trabajo sobre las actitudes de los operadores, etc.) que se destina a potenciar la participación, carece de valor.
3. Yuxtaposición del modelo secuencial chato cuando la urgencia en la continuidad productiva lo exige con modelos fuertemente jerarquizados y acrílicos bajo condicionales normales de trabajo.

CUADRO I - LA PARTICIPACIÓN COTIDIANA EN UN YACIMIENTO

ALCANCE DE LA PRÁCTICA	NULA	MEDIA	ALTA
PARTICIPACIÓN EN EL YACIMIENTO			Es imprescindible y casi inevitable la creación de una administración transparente. El ocultamiento de errores es suicida.
INFORMACIÓN COMPARTIDA		El operador es una figura respetada pero cierto caudillismo de las Jefaturas hacen pobre esta variable.	
SOLICITUD DE OPINIONES DE ARRIBA HACIA ABAJO		Esto es cierto a nivel de departamentos y pierde valor a nivel global del yacimiento.	
ANÁLISIS HORIZONTAL DE PROBLEMAS			Es casi la característica propia de la operación petrolera por los niveles altos de riesgos y las necesidades de rápidas decisiones.
TOMA DE DECISIONES CERCANA A LA OPERACIÓN			

6) VARIABLE INDEPENDIENTE

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE

Mayor fuerza presencial y de acción de la Jefatura de campo para la toma de decisiones.

INDICADORES

- Frecuente extracción histórica cultural en la empresa de los profesionales y la Sede Central que genera frecuentes recelos y problemas de comunicación.
- Grandes distancias en la Argentina que imponen aún más el dominio de la Jefatura de Campo.
- Suerte de caudillismo como estilo de conducción en el Campo que bloquea ciertas comunicaciones de Buenos Aires.
- Convivencia generalizada que trasciende ampliamente el horario de trabajo, generando vínculos y lealtades más fuertes.

VARIABLE DEPENDIENTE

Formación de un modelo participativo "de hecho" no necesariamente el deseado o previsto en Buenos Aires (Ver cuadro I)

VARIABLES INTERVINIENTES

- Decisiones operativas del "día a día" que no pueden esperar el feed-back de la Sede Central.
- Caudillismo símil "patrón de estancia" de muchos Jefes de Campo.
- Desconfianza, recelo vs. Buenos Aires.

Rígido	Neutral	Flexible
Baja	Media	Alta

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERVINIENTES

- Fácil comprensión por parte de los diferentes grupos que integran la organización, de las consignas propias de cada tecnología.
- Coherencia entre las prácticas sociales formales e informales vigentes en la organización y la propuesta de implementación contenida en la modalidad participativa.
- Conceptualización observable de la comunicación y la información de la empresa: su coherencia o disonancia con la propuesta participativa.
- Valor atribuido en la empresa al campo discrecional del trabajo: coherencia o disonancia de ese valor con la alta importancia que necesariamente otorga.

7)

Como sería excesivo e incluso demasiado teórico tomar una por una las variables intervinientes o contextuales, hemos preferido integrarlas en un modelo bipolar que presenta doce características organizacionales de variable nivel, cruzadas según se refieran a:

PERSONAS
PROCESOS
ESTRUCTURAS
IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS
PARTICIPATIVOS

Esta modelización no validada aún de modo empírico, nos permitirá a futuro evaluar a partir de 48 áreas fácilmente mensurables la propensión a iniciar un modelo de participación eficaz en una empresa o, en todo caso, qué prevenciones debería tener en cuenta antes de iniciarlo, sobre todo si cruzamos este denso listado de variables con las particulares características operacionales de los yacimientos y bases petroleras, que hemos descripto en nuestras hipótesis iniciales.

DIMENSIONES

• TAREAS, SECUENCIAS DE TAREAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS

Participación
poco factible
←

←
Clima
Participativo
→

1- Posibilidad de que las tareas sean diseñadas o rediseñadas participativamente.

2- Rigidez de las tareas.

3- Fragmentación de las tareas

4- Atomización de las tareas (secuencia productiva que produce islas).

5- Peso de la habilidad (manual o no) observable sobre el éxito de la tarea.

6- Acceso del operador a la etapa de Programación de la Producción.

7- Acceso del operador a las instancias de Aseguramiento de la Calidad.

8- Aceptabilidad del medio tecnológico empleado.

9- Acceso a la capacitación que la tecnología exige.

10- Rol de Supervisor como asesor y/o consultor del operador.

11- Lay-out del lugar de trabajo.

12- Integración interna entre clientes y proveedores internos desde el punto de vista de la racionalidad de la secuencia productiva.

GRADOS

A	B	C
Baja	Media	Alta
Alta	Media	Baja
Alta	Media	Baja
Alta	Media	Baja
Bajo	Medio	Alto
Bajo	Medio	Alto
Bajo	Medio	Alto
Baja	Media	Alta
Bajo	Medio	Alto
Escaso	Medio	Intenso
Rígido	Neutral	Flexible
Baja	Media	Alta

DIMENSIONES

• PERSONAS

Participación
poco factible



Clima
Participativo



GRADOS			
	A	B	C
1- Valores de la Dirección sobre la relevancia del recurso humano.	Irrelevantes	Neutros	Relevantes
2- Estilo de conducción de los mandos medios.	Autoritario	Neutro	Receptivo Asertivo
3- Pautas participativas internas y externas de los operadores.	Bajas	Medias	Altas
4- Nivel educacional y ocupacional de los operadores.	Bajo	Medio	Alto
5- Niveles promedio de antigüedad y edad de mandos medios y operadores.	Altos	Medios	Bajos
6- Porcentajes de afiliación y compromiso sindical.	Altos	Medios	Bajos
7- Imagen de los operadores y los mandos medios en la Dirección (explor. c/O.P.).	Mala	Neutral	Buena
8- Imágenes recíprocas de mandos medios y operadores (explor. c/O.P.).	Malas	Neutrales	Buenas
9- Imágenes de operadores y mandos medios sobre la Dirección (Observ. Particip.).	Malas	Neutrales	Buenas
10- Cultura del trabajo en cada nivel de la organización (Ver exploración con Historia de vida)	Desintegra- da	Integrada a medias	Integrada
11- Participación en asociaciones voluntarias en cada nivel.	Baja	Media	Alta
12- Participación de cada nivel en actividades libres que la empresa haya convocado.	Baja	Media	Alta

DIMENSIONES

• CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA PARTICIPATIVO IMPLANTADO

Participación
poco factible
←

Clima
Participativo
→

1- Adaptación crítica de su tecnología para que juegue bien con el medio cultural.

2- Relevancia del programa para que pueda constituirse en parte integrante del sistema de gestión.

3- Tiempo dedicado a la sensibilización de la Dirección, Alta Gerencia y mandos medios.

4- Tiempo dedicado a la sensibilización y entrenamiento de los participantes.

5- Tiempo gerencial dedicado al programa.

6- Disponibilidad de expertos internos convocados como asesores para el programa.

7- Disponibilidad, en tiempo normal de trabajo, de los participantes.

8- Uso de símbolos reforzadores.

9- Recursos asignados al Programa.

10- Continuidad del Programa.

11- Integración del Programa con otros planes (Desarrollo de Personal, Entrenamiento Operacional).

12- Manejo relación sindical.

GRADOS		
A	B	C
Baja	Media	Alta
Baja	Media	Alta
Escaso	Medio	Alto
Escaso	Medio	Alto
Escaso	Medio	Alto
Difícil	Media	Sencilla
Escasa	Media	Alta
Escaso	Medio	Alto
Escasos	Medios	Altos
Errática	Media	Alta
Débil	Neutra	Fuerte
Manipulado	Neutro	Negociado (ganar/ganar)

Creemos que el siguiente gráfico ilustra adecuadamente lo expuesto hasta ahora, de allí que los invitamos a aportar sus sugerencias, hipótesis y experiencias, porque en realidad este ensayo no es más que una convocatoria a la reflexión seria de los colegas sobre temas de difícil aplicación como éste, pero cuyo potencial innovador y de creciente productividad son innegables.

CUADRO II - CONDICIONES PARA UNA PARTICIPACIÓN EFECTIVA

FACTORES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN	Marco mental de la Dirección y Alta Gerencia sobre la relevancia de los Recursos Humanos.	Estilos de mandos de los niveles intermedios y primer nivel supervisorio.	Predisposición psicológica a participar de los operarios.	Experiencias formales previas de participación y continuidad y pertinencia de los actuales	Características de los procesos, estructuras organizacionales, tareas y su secuencia.
EFFECTO SOBRE					
Factibilidad del Programa Participativo como herramienta relevante de la gestión.	Imprescindible porque sin el apoyo directivo es sólo formal, nunca será relevante.	Imprescindible porque los reales comportamientos de éstos en el lugar de trabajo serán la piedra de toque para la credibilidad.	Imprescindible tanto en la propensión a participar en la empresa cuanto a que valor tienen los hábitos participativos dentro de la empresa.	Si éstas hubieran sido frustrantes en el pasado o su relevancia las hicieran hoy discontinuas, fracasaremos.	Estas variables tipo hard ayudarían más, en tanto más flexibles a flexibilizarse fuesen.
Fuerza del Programa para que se superen eventuales resistencias al cambio.	Si bien podemos aceptar el debate sobre la reciprocidad	Reafirmamos el comentario de arriba: sin ellos la verdadera implementación diaria, muere	Nadie cambia si no quiere y nadie quiere cambiar si no lo necesita, de allí la resistencia, de allí el compromiso del operador si se quiere superarla.	Reiteramos el comentario de arriba.	Si la base de la participación es el Diseño Flexible de la Tarea (y de allí en más) esto es determinante
Posible consecuencia sobre un proceso de cambio organizacional en lo cultural y en el clima interno (involucración)	Al ser la cultura lo que resulta más lento y difícil de cambiar, el framework de la Dirección sobre el sentido de este cambio, es determinante	Este aspecto determinaría dimensiones observables de la cultura ("Aquí hacemos las cosas así") y menos conscientes (valores por ejemplo) así como el clima interno real	Diríamos que dicha predisposición es una dimensión decisiva de la cultura inicial y un ingrediente clave de la posible involucración a lograr a la cultura	Tal vez el fracaso de programas previos o la irrelevancia de los que ya están en curso, nace de la no adaptación de las tecnologías participativas a la cultura	Los "utensilios" forman parte indiscutible del fenómeno cultural, pensar en su cambio sin los "hards" es caminar en el vacío.
Posible consecuencia del Programa sobre los niveles Productividad y Calidad.	Puede ser el logro de estas consecuencias lo que movilice el apoyo de la Dirección lógicamente centrada en la Rentabilidad.	La implementación depende de lo que ocurra en el lugar de trabajo.	Sin una aceptación proactiva del operador de la creciente responsabilidad implicada, el Programa fracasa.	Su irrelevancia, si fracasaron, nace también de Productividad ni la Calidad.	Su flexibilización es condición imprescindible de la Rentabilidad, actualmente.