



Cultura en el sector del Petróleo, Gas y Energía:

La palanca operativa que no puede ver: cómo aprovechar y transformar la cultura

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

A photograph of an industrial refinery or petrochemical plant. Several tall, white, cylindrical distillation columns are visible, equipped with ladders, platforms, and various pipes. The scene is set against a clear sky. A large, out-of-focus, red and orange abstract shape occupies the left and bottom portions of the frame, creating a layered effect.

Las empresas de petróleo,
gas y energía rara vez se han
enfrentado a tantas prioridades
y desafíos de competencia.

Desde el punto de vista de la prevención de riesgos físicos, la tasa de mortalidad industrial global sigue siendo siete veces mayor que la de otros sectores; en 2021, la tasa de accidentes mortales aumentó un 36% (IOGP, 2022).

Recientemente, la prevención de riesgos psicológicos ha adquirido importancia como factor crítico para la toma de decisiones de calidad, la dinámica saludable en el lugar de trabajo, una mayor innovación y una ejecución más eficaz. No obstante, las investigaciones muestran altos niveles de comportamiento inapropiado y tasas mínimas de denuncia. Se requiere un cambio cultural diferenciado en todas las industrias (Martin-Guzmán, 2022).

Esto es especialmente relevante en el sector del petróleo, gas y energía, en un momento en que la guerra por el talento sigue siendo feroz. La caída del precio del petróleo en 2020 provocó 107.000 despidos en toda la industria solo en Estados Unidos y una tendencia similar se sintió en todo el mundo (Egan, 2020), lo que afectó negativamente a la reputación de la industria. La actual ola de personal más joven también está cuestionando a la industria como empleador desde un punto de vista de valores, un desafío para el cual la industria aún no ha encontrado una narrativa para contrarrestar.

Desde un punto de vista macroeconómico, ahora se prevé que la producción mundial crezca un 1,7% interanual hasta 2025 (IEA, 2022), contrariamente a la situación anterior al inicio de la guerra entre Rusia y Ucrania. Al mismo tiempo, los costos operativos han aumentado a tasas imprevistas y la inflación global alcanzará el 8,8 % en 2022 (Oguz, 2023). En un entorno tan dinámico, mejorar el rendimiento de los activos operados es fundamental para proteger el margen. Esto requiere equipos de alto desempeño.

Los inversionistas también han comenzado a acercarse a la industria con cautela debido a las dudas sobre la rentabilidad y la mala percepción pública. Más de 80 instituciones financieras globales han anunciado que restringirán los préstamos al sector. Más de 100 han anunciado su desinversión total (IEEFA, 2022). La competencia por el capital para financiar la ampliación de activos existentes o nuevos nunca ha sido mayor.

Desde el punto de vista de la descarbonización, el sector del petróleo y gas debe reducir las emisiones totales en 3,4 gigatoneladas de dióxido de carbono equivalente para ayudar al mundo a alcanzar los objetivos de cero emisiones netas para 2050 (IEA, 2018). Los objetivos de descarbonización deben sustentarse en hojas de ruta tangibles con vías claras y rápidas de implementación.

Cultura Organizacional

Agregación de comportamientos individuales dentro de una empresa, la cultura se observa en la forma en que las personas interactúan entre sí y en las decisiones que toman. La cultura refleja los valores de la empresa y posibilita su propósito.



Todos estos desafíos se abordarán con mayor eficacia en lugares de trabajo donde prevalecen culturas positivas y de alto rendimiento.

Transformando la cultura en un entorno de mentalidad técnica

Transformar una cultura nunca es fácil. Para los profesionales del petróleo, gas y energía, cuya experiencia tiende a estar orientada a resolver desafíos técnicos, puede ser especialmente una confrontación, ya que un cambio cultural es un desafío adaptativo, más que técnico. Los desafíos adaptativos requieren una mentalidad de crecimiento y voluntad de experimentar (probar, fallar, aprender y repetir) para lograr un resultado satisfactorio.

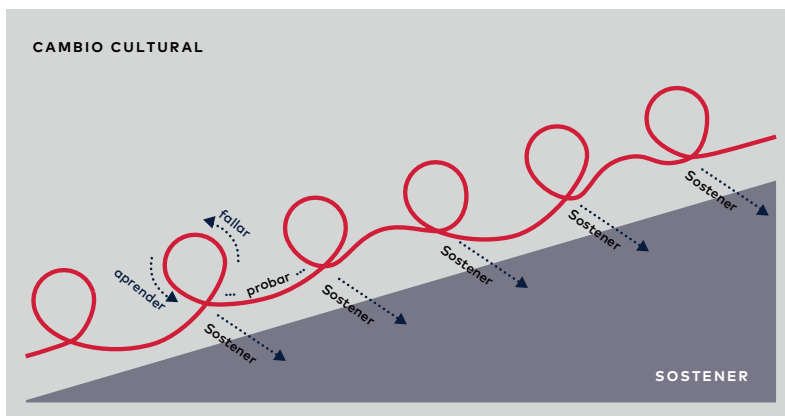
Ante un desafío adaptativo, los líderes del petróleo, gas y energía pueden recurrir a mecanismos correctivos que han funcionado en el pasado y que en su mayoría son de naturaleza lineal y secuencial. Estos no tendrán éxito en la transformación cultural. Si bien requiere mucho tiempo y recursos, priorizar el desarrollo de una mentalidad de crecimiento a la larga dará frutos.

¿Cómo transformar realmente la cultura de su organización a un estado donde cada individuo contribuya productivamente al bienestar y desempeño general de su empresa, desde un punto de vista humano, operativo y financiero?

Desafíos Adaptativos

A diferencia de los desafíos técnicos con soluciones claras y conocidas, los desafíos adaptativos son más complejos y ambiguos. Las respuestas no son "correctas" o "incorrectas", sino que requieren cambios de actitudes, valores y formas de operar.

Figura 1: Transformación del Desafío Adaptativo



Comience con la autorreflexión y establezca objetivos culturales

Independientemente de si cree que su organización tiene un problema cultural o no, verifique sus suposiciones e identifique su verdadero estado. Comience por examinar la diversidad de su gerencia ejecutiva y sus perspectivas. La cultura surge desde arriba y la falta de pensamiento diverso puede indicar actitudes que se autoperpetúan. Pregúntese:

- ¿Tenemos un equipo diverso e inclusivo que se desafía respetuosamente entre sí o tenemos perfiles similares?
- ¿Hemos definido el buen liderazgo? ¿Cómo modelamos estas características?
- ¿Están vivos los valores de la empresa en nuestra organización? ¿Cómo se demuestran en la práctica? ¿Cuánto tiempo dedica la gerencia a discutir el riesgo comercial frente al riesgo cultural?

Los equipos de liderazgo, suficientemente valientes como para reflexionar sobre sí mismos, podrán evaluar objetivamente el estado actual y poner en marcha acciones correctivas. La cultura debe abordarse con la misma diligencia que la industria ha aplicado a la seguridad y confiabilidad de los procesos.

Antes de seguir adelante, es necesario diseñar un mapa de la cultura ideal. ¿La estructura de gestión es jerárquica o plana? ¿Deberían las personas interrelacionarse con equipos? ¿La cultura variará según el lugar? ¿Qué palancas de diversidad e inclusión se pondrán en marcha? ¿Dónde es la seguridad psicológica tan importante como la seguridad física? Si es necesario, actualice sus valores fundamentales para que respalden estas decisiones.

Vemos organizaciones que promueven intensamente sus valores, pero cuando analizamos la superficie, la verdadera cultura es diferente.

Tener en mente...

Cambiar la cultura implica cambiar la mentalidad, esas creencias profundamente arraigadas que dan forma a cómo las personas piensan, sienten y se comportan.

En nuestra opinión, ese cambio se producirá más rápidamente y de forma más concreta si se basa en una base de seguridad psicológica.

Fomentar la seguridad psicológica debe ser un componente fundamental del cambio cultural. Es a la vez un resultado del cambio y un facilitador constante de la mejora continua.

Este cambio provocará cambios de comportamiento a largo plazo.

El objetivo: un entorno psicológicamente seguro que permita una cultura de alto rendimiento.

¿Cómo transformar realmente su cultura en una en la que cada persona pueda contribuir plenamente al bienestar humano, operativo y financiero de la organización —una cultura psicológicamente segura?

El modelo a continuación describe los cuatro factores que influyen en los valores personales que tiene un individuo. Estos aspectos están en gran medida bajo su control. Las interacciones constantes de los individuos con el contexto más amplio crean fluctuaciones constantes en cómo cada individuo afecta la cultura de la empresa y viceversa. Esto debe gestionarse de forma continua para garantizar que la cultura de la organización se mantenga alineada con su intención.



Figura 2: Modelo de Cultura Organizacional

Es importante comprender los factores que determinan los valores personales de un individuo. Estos están en gran medida bajo el control de los trabajadores, pero pueden verse influenciados por el entorno físico, el contexto social y el compromiso del liderazgo.

Reglas y procedimientos

Aclare los comportamientos que desea.

¿Son explícitas las reglas? ¿Están los procedimientos alineados con lo que usted define como "bueno"? ¿Forman parte de las evaluaciones de desempeño de los empleados los KPIs y las entrevistas de salida? ¿Pueden los trabajadores sentirse seguros en el sistema de notificación de incidentes o la carga recae sobre el denunciante?

Creencias y actitudes

Creencias impulsan comportamientos.

Lo que realmente pensamos impulsa nuestras acciones, incluso cuando nadie nos mira. Las creencias y actitudes están influenciadas por las experiencias de vida, pero pueden ser cuestionadas, especialmente cuando vemos que otros se comportan de manera diferente. La organización debe impulsar a las personas a adaptar su forma de pensar promoviendo una mentalidad de crecimiento.

Comportamientos

Respaldar comportamientos alineados con la cultura.

¿Qué acciones se recompensan activamente y cuáles se corrigen explícitamente? ¿Cómo se verifica que se siguen las normas y procedimientos de seguridad psicológica? ¿Cómo fomentará una mentalidad necesaria de "está bien intentar y error"?

Conciencia situacional

Reconocer el riesgo a la seguridad psicológica.

Es fundamental denunciar situaciones y comportamientos inseguros. Incluso una cultura predominantemente psicológicamente segura puede fomentar sesgos inconscientes o puntos ciegos. La inclusión y la diversidad genuinas generan conciencia de la situación y orientan el cambio cultural.

Entorno físico

Su entorno transmite su compromiso.

El entorno físico incluye equipos, instalaciones e incluso uniformes, además de lo que está publicado en las paredes. ¿Su entorno refleja sus aspiraciones de una cultura diversa y psicológicamente segura o refleja el pasado? Pregunte a miembros más diversos cómo el entorno podría ser más inclusivo.

Compromiso de liderazgo

Influencia a través del modelado de roles.

Todos los niveles de liderazgo deben señalar claramente que un cambio cultural es una prioridad estratégica. Los líderes desempeñan un rol importante a la hora de influir en el entorno físico y los contextos sociales aceptables, por lo que cada uno debe emprender este proceso con una mente abierta. Al seleccionar líderes, considere su capacidad para modelar las mentalidades y los comportamientos que desea mantener.

Contexto social

Aproveche las reglas no escritas de un lugar.

Puede ser difícil oponerse a las normas sociales en torno a las interacciones entre trabajadores: la gente quiere insertarse. Pida a los empleados que reflexionen sobre los patrones de comportamiento que han observado y que los consideren en el contexto de la cultura que usted desea lograr.

Lugares de trabajo

Reconocer problemas específicos del establecimiento.

Considere cualquier condición que pueda aumentar el riesgo de angustia psicológica en lugares de trabajo individuales. ¿Cómo puede la organización apoyar a los trabajadores incluso en los lugares más pequeños y remotos, incluyendo alta mar?

Convertir la teoría de la seguridad psicológica en realidad

Hay acciones concretas que ayudarán a crear un entorno favorable para una cultura psicológicamente segura.

Nuestra experiencia demuestra que posicionar la cultura como una cuestión de seguridad aumentará su adopción y acelerará el cambio, especialmente en una industria como la del petróleo, gas y energía, que ha considerado la seguridad como un valor fundamental durante décadas. Al igual que la prevención de riesgos físicos, la prevención de riesgos psicológicos es responsabilidad de todos.

Prevención de Riesgos Psicológicos

En una cultura psicológicamente segura, todos los trabajadores sienten que tienen voz y que esta es valorada y respetada. Como resultado, todos prosperan y aportan lo mejor de sí mismos a los objetivos de la empresa.



Incorporar una cultura de alto rendimiento en su organización

En toda la organización, cuatro elementos críticos permiten que las culturas mejoradas se mantengan en el largo plazo (Fig. 3). La seguridad psicológica es uno de los facilitadores críticos. El grado en que los cuatro elementos contribuyen al resultado general varía cada vez y a menudo es difícil de predecir. El perfeccionamiento del enfoque es un proceso continuo.

- Los altos directivos comprenden y demuestran de forma coherente y visible los comportamientos requeridos. Uso selectivo de acciones simbólicas por parte de altos dirigentes
- Reclutar líderes influyentes clave en toda la empresa para brindar el entrenamiento necesario.
- Desarrollar y comunicar un argumento convincente a favor del cambio, es decir, "¿cómo se ve el éxito?".
- Permitir comunicaciones frecuentes, interactivas e informales, con énfasis en por qué el cambio es importante a nivel personal.



- Diseñar programas integrales de desarrollo de habilidades para garantizar que las personas tengan las habilidades, capacidades y confianza necesarias para comportarse de nuevas maneras.
- Impartir la formación de una manera que permita a las personas experimentar de forma segura con nuevas habilidades y capacidades: una combinación de entrenamiento formal e informal.
- Evaluar y, si es necesario o factible, rediseñar la estructura, los procesos, los sistemas y las herramientas de la organización para respaldar mejor los cambios necesarios en las mentalidades y comportamientos.
- Reconocer y recompensar constantemente a las personas que ejemplifican los comportamientos requeridos y aplicar consecuencias a quienes no lo hacen.

Figura 3: Cuatro elementos de la transformación de la cultura

En la práctica

La creación de un plan de acción se llevará a cabo en múltiples frentes, mediante iniciativas en toda la empresa, específicas del establecimiento y orientadas a cada individuo. Asegúrese de que todos los aspectos de su actividad, desde la oficina central hasta la exploración y producción, y cada lugar, estén incluidos en su plan de acción. Aquí se enumeran otras opciones de acciones iniciales.

Hable con quienes viven su cultura diariamente.

La respuesta de los empleados es clave para reflejar con precisión la cultura predominante. La fatiga de las encuestas puede ser un problema, pero éstas pueden brindar información valiosa, como también lo pueden hacer las entrevistas estructuradas entre grupos de partes interesadas y los grupos focales para sondear puntos específicos. Los moderadores externos, guiados por vuestro equipo interno, pueden facilitar una comunicación significativa y sincera.

Establecer lazos individuales de respuesta.

Los líderes deben buscar respuesta del desempeño, utilizando una combinación de métodos de recopilación en distintos grupos, con la intención de fomentar puntos de vista diversos. Prepárese para escuchar declaraciones incómodas entre las percepciones de los empleados, y sorpréndase gratamente con comentarios positivos sobre acciones que no sabía que importaban.

Contrate por alineación cultural y no solo por habilidades técnicas.

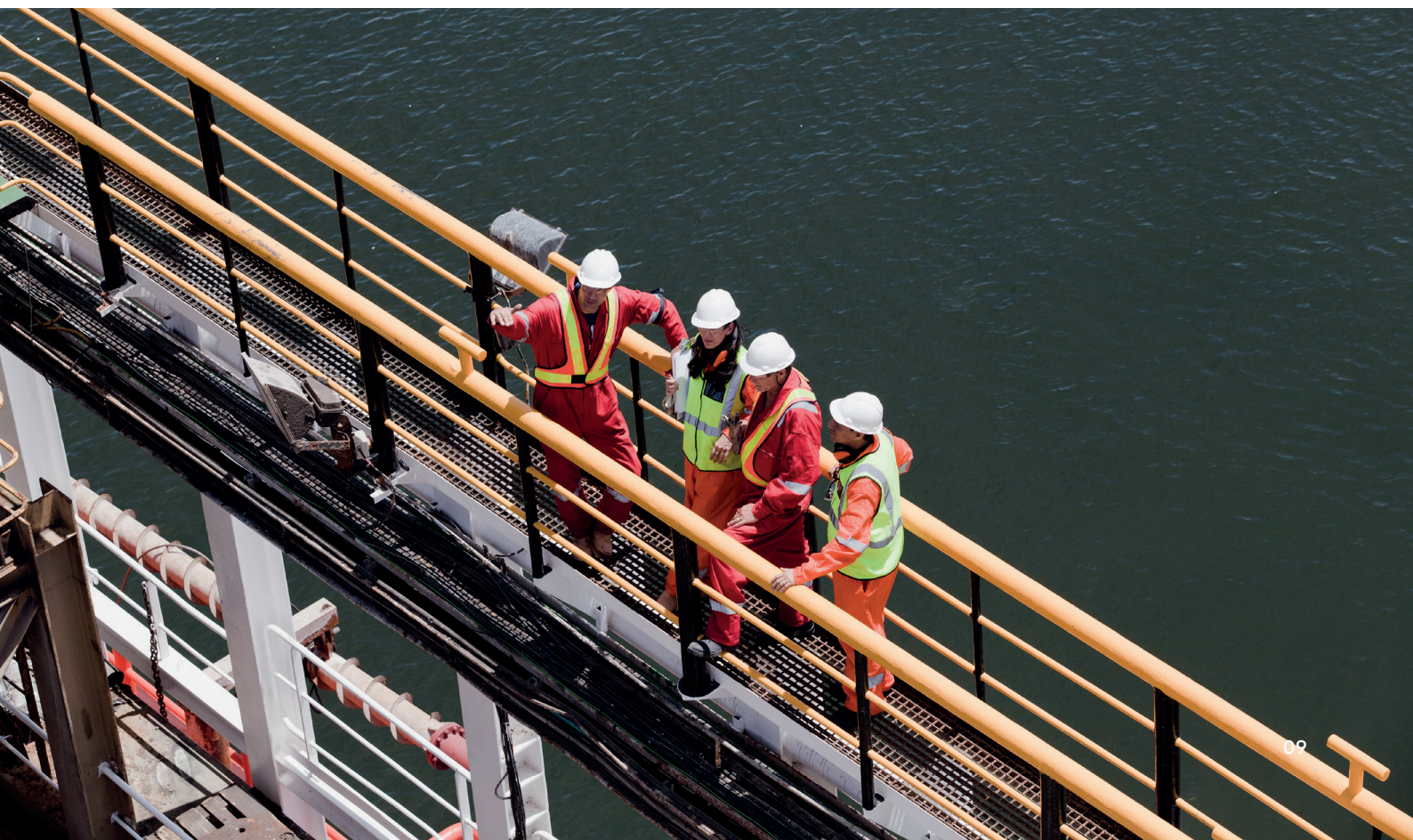
Piense en los perfiles de reclutamiento ideales y busque candidatos que demuestren los valores de su organización. Especifique y entreviste las habilidades de relacionamiento que podrían faltar en el equipo actual.

Formalice el aprendizaje, priorice e inicie el cambio.

Agregue información de diferentes fuentes de datos y busque oportunidades de mejora inmediatas para actuar mientras desarrolla un plan de transformación.

Sea visible.

Muestre a los equipos que está buscando el cambio.



¿Cómo sabrá que está funcionando?

Cambiar la cultura lleva tiempo y puede implicar paradas y partidas. Para medir el avance a largo plazo es necesario implementar un plan de gestión de la salud cultural.

A corto plazo, sin embargo, simplemente camine por sus locales y oficinas. Participe en conversaciones improvisadas, haciendo un esfuerzo por interactuar con aquellos que se quedan en un segundo plano. Elija un espacio y un momento seguros para compartir perspectivas negativas, disidentes y constructivas.

En poco tiempo usted debería empezar a sentir un mayor optimismo y a escuchar anécdotas que sugieren que los primeros interesados están tomando nota. Esto aumentará con el tiempo y persistirá una disensión principalmente entre la vieja guardia que se resiste al cambio.

Esto puede resultar un desafío para algunos líderes, ya que es posible que los altos directivos no practiquen regularmente habilidades de escucha activa. Sin embargo, si los líderes quieren que la fuerza laboral avance, deben estar preparados para hacer lo mismo.

Transformar su cultura allanará el camino hacia equipos de alto rendimiento, orientados a cumplir los objetivos de su empresa en términos de desempeño humano, operativo y financiero.



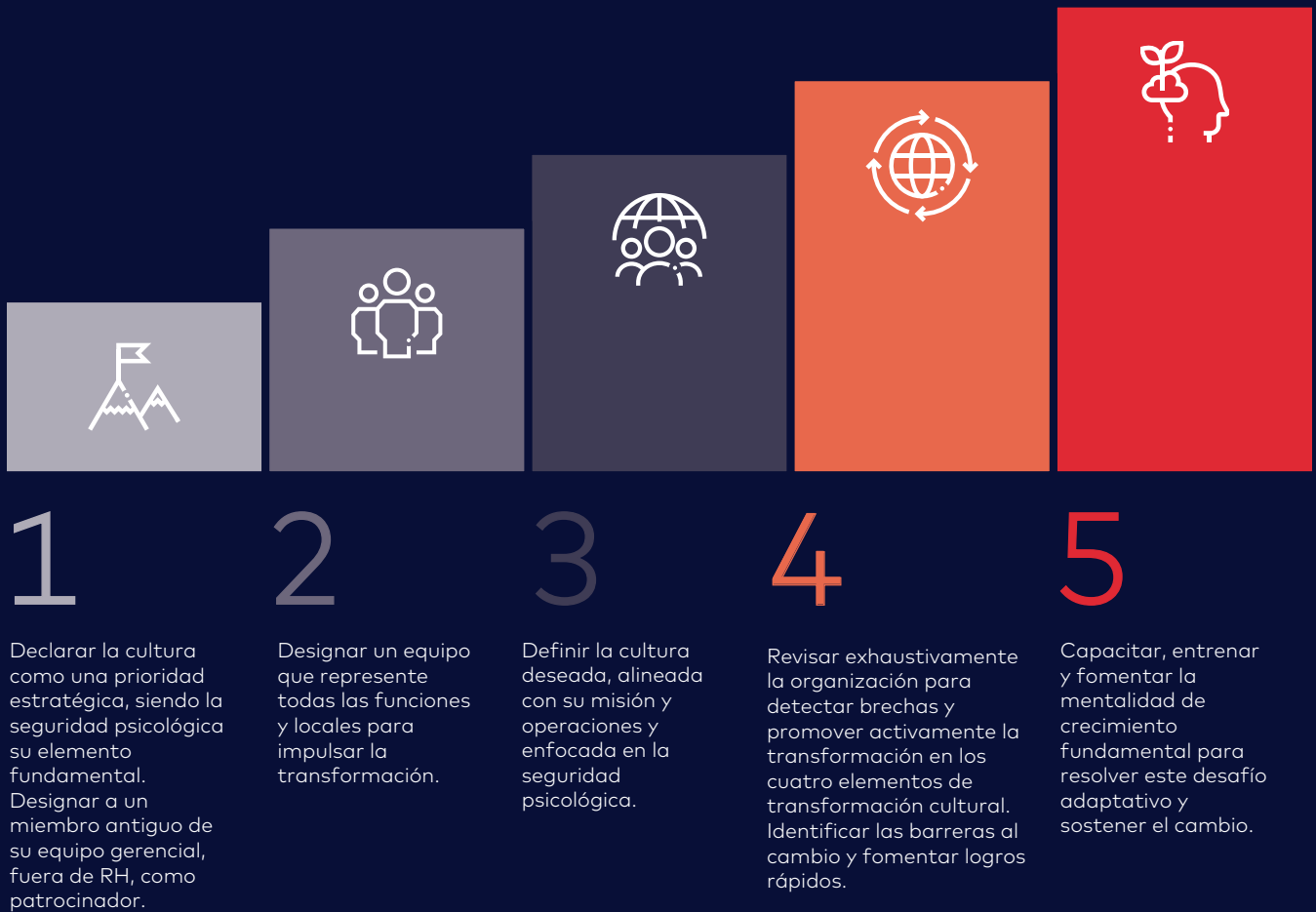
Estudio de Caso:

Vinculando la cultura con los objetivos de producción

Hemos aprovechado con éxito este enfoque con un procesador mundial de GNL. Con la mira puesta en casi duplicar la producción para 2027, esta empresa se embarcó en una hoja de ruta de cambios operativos, proyectos de capital y cambio cultural.

Una evaluación de madurez cultural de referencia identificó una brecha en la participación de los empleados, lo que sugiere la necesidad de desarrollar capacidades entre los supervisores. A través de un enfoque de cinco fases, dss+ aseguró un desarrollo eficiente y específico. Inicialmente se evaluó la madurez cultural de la organización frente a 14 elementos críticos y se destacaron las brechas clave. Posteriormente, se puso en marcha un programa de desarrollo de capacidades que proporcionó una forma tangible de vincular la Visión, Misión y Propósito de las organizaciones con la forma en que operan los equipos de primera línea. El equipo también se alineó en torno a un conjunto de prácticas fundamentales, una manera compartida de "cómo hacemos las cosas aquí". Inicialmente, el lanzamiento se centró en el equipo operativo y las fases posteriores sirvieron para vincular las funciones de apoyo a los objetivos comunes de prevención de riesgos y producción. Un objetivo clave del programa fue eliminar los obstáculos culturales y moldear intencionalmente la forma en que los equipos interactúan.

Cinco pasos que debería seguir ahora



Contactos de petróleo, gas y energía:



Scott Hastie

Líder Global y Australiano de Oil, Gas & Energy
scott.hastie@consultdss.com



Richard Koops

Director de Oil & Gas, Europa y África
richard.koops@i.consultdss.com



David Pereira

Director de Oil & Gas, América Latina
david.pereira@consultdss.com



Ehsan Akhavan

Líder de Sector y Mercado, Medio Oriente
ehsan.akhavan@consultdss.com



Ken Wiesinger

Director, Canadá y Estados Unidos
ken.wiesinger@consultdss.com



Mayank Dohare

Líder de Oil & Gas Lead, India
mayank.dohare@consultdss.com



Ekkasit Sombatnimitsakul

Líder de Oil & Gas, ASEAN
ekkasit.som@consultdss.com

Otros colaboradores:



Tim Wall

Consultor Sénior, Oil, Gas & Energy



Kira Shaw

Experta en la temática - Cultura

dss⁺ es una organización de consultoría de operaciones con un profundo conocimiento de la cultura como motor del desempeño empresarial.

Póngase en contacto para obtener información.



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)

x.com/consultdss

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)

[instagram.com/consultdss](https://www.instagram.com/consultdss)

www.consultdss.com/es