



## EL MAYOR CAMBIO ORGANIZACIONAL EN VENEZUELA

Durante el año 1991 se llevó a cabo la privatización de la Compañía Anónima Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela (CANTV). La empresa había llegado a un estado tal de ineficiencia e inoperatividad, que se preveía un colapso total, que dejaría al país sin telecomunicaciones.

En cuanto al personal se contaba con cerca de 24.000 trabajadores estimados, ya que no había forma de precisar su número exacto, cuando los estándares internacionales indicaban que por el tamaño de la red se requerían unos 9.000 trabajadores.

La tecnología obsoleta y deteriorada, el mantenimiento casi inexistente, la empresa no tenía ninguna posibilidad de crecimiento o expansión de la red, podían pasar en algunos casos hasta 10 minutos para obtener tono al descolgar el teléfono, cosa que hoy en día suena insólito, al solicitar el servicio podían pasar años para que fuera instalado, y aunque usted no lo crea, y digno de Ripley, CANTV fue la única empresa de telecomunicaciones que lanzó un comercial invitando a la gente a visitar a los amigos para hablar en persona, en vez de hacerlo por teléfono. La gerencia era nombrada por el gobierno de turno, los cambios de gobierno afectaban la continuidad gerencial, la meritocracia era inexistente, el exceso de burocracia, los salarios y beneficios eran de los peores en el país, en fin, la típica empresa pública ineficiente, política y burocrática latinoamericana.

### LIDERAZGO INDISPENSABLE Y COMPARTIDO

Una vez privatizada la empresa, la tarea titánica era realizar un vuelco total a empresa. Como todo cambio organizacional de tal magnitud fue fundamental la presencia de un líder inspirador y carismático. El nuevo presidente vino de la

corporación GTE, Bruce Haddad un joven ejecutivo de 40 años, que venía de ser el presidente de las operaciones en República Dominicana, Haddad quien lamentablemente falleció posteriormente en un accidente de aviación, era considerado uno de los ejecutivos de más alto potencial de la organización.

Su estilo de gerencia firme, pero con una sencillez impresionante, unas extraordinarias competencias de relación y de comunicación, tal era su magia (fue denominado un mago en CANTV) que llegó a “meterse a los obreros en el bolsillo”, lo cual era impensable que pudiera ocurrir con un gerente “gringo”.

A pesar que el liderazgo del presidente generaba confianza a la gente, él solo no podía con la inmensa tarea de cambiar la cultura anquilosada de CANTV, para lo cual la estrategia fue contratar 11 vicepresidentes de alto nivel, para que cada uno contando con el suficiente conocimiento y liderazgo, realizara una total reingeniería en sus respectivas áreas.

Las Vicepresidencias de Recursos Humanos y la de Comunicaciones fueron vitales para el cambio, la primera con el diseño y rediseño de todos los nuevos procesos de gestión humana, fundamentales para la nueva cultura de empresa competitiva y productiva, como los de captación, ingreso, entrenamiento, desarrollo de personal, compensación, y la segunda porque había que prácticamente “bombardear” a los trabajadores con información a fin de sensibilizarlos e ir reduciendo la resistencia al cambio. Sin este trabajo en equipo de la presidencia y de las vicepresidencias, hubiese sido imposible el cambio.

### DEFINIR BIEN LO QUE SE QUIERE

El presidente de la empresa en una temprana reunión con todo el equipo gerencial anunció lo



que se quería, una empresa que pasara de la cultura del NO, a la cultura del SI, una empresa que mercadeara, que prestara un servicio de calidad internacional, tecnológicamente de vanguardia, que fuera la empresa empleadora más apetecible del país, para lo cual se debía ser líder en compensación y desarrollo.

Se establecieron 4 años para lograr el cambio, se estaba consciente que muchos empleados de la CANTV pública no tenían ni la motivación ni la capacidad para embarcarse en este proyecto de cambio organizacional, se ofrecieron paquetes económicos competitivos para aquellos que desearan salir, era tan grande el deseo de trabajar en la nueva CANTV que solo en las oficinas principales en Caracas se recibían cerca de 600 solicitudes de empleo diarias.

Al principio la principal barrera para el cambio fue la identificación de los trabajadores en un mismo equipo, ya que la gente se autocalificaba como miembro de la vieja o de la nueva CANTV, por supuesto que el sindicalismo de orientación izquierdista de la empresa fomentaba esta división, y mantenían un discurso permanente generador de miedo a los antiguos trabajadores, con el mensaje que los nuevos éramos invasores que solo queríamos despedirlos.

Solo después de 4 años ya nadie hablaba de los nuevos o los viejos, todos éramos “Cantevistas”, la empresa ya era otra. Cambió el lenguaje, antes se hablaba de funcionario, despacho, abonado, había que erradicar esos términos propios de la empresa pública, ahora se hablaba de gerencia, productividad, rentabilidad, crecimiento, mercadeo, cliente, satisfacción al cliente etcétera.

## EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Desde un principio se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, solo mencionaré las más importantes: Como fortalezas se contaba del respaldo financiero y técnico

de la corporación GTE posteriormente Verizon, las oportunidades eran enormes ya que el país requería para su desarrollo de un servicio de telecomunicaciones de alto nivel, las debilidades eran también muchas, tecnología por el suelo, el recurso humano sin motivación ni preparación, no había cultura de productividad, ni calidad, ni mercadeo y menos de servicio, las amenazas no se quedaban atrás, la privatización de CANTV generó muchos enemigos en el sector político y sindical.

A pesar de tantos elementos en contra, las estrategias de cambio fueron impecables. El modelaje del presidente, un equipo de vicepresidentes de alto nivel como apoyo, recursos de casa matriz, con estrategias de cambio que se aplicaron con mucha firmeza, no podía darse tregua a los enemigos o a los que resistían al cambio, había que obtener victorias contundentes y rápidas para que los enemigos y lo que dudaban del cambio comprendieran que no era un juego.

Una estrategia contundente fue la de la comunicación a lo interno y a lo externo, reuniones permanentes Cara a Cara con la gerencia, permitía disminuir los rumores, aclarar dudas, escuchar inquietudes etcétera.

El cambio de la infraestructura fue también clave, se modernizaron oficinas y equipos, la empresa no solo debía ser líder, también debía parecerlo. Después de 15 años de privatizada CANTV llegó a ser sin duda una empresa de clase mundial.

Hoy de nuevo es una empresa pública, volverla a llevar a clase mundial requerirá un nuevo mago.

Marzo 10, 2016.

## Hugo Urdaneta Fonseca

Consultor Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Ex presidente de AVGH

[hugo@huconsulting.net](mailto:hugo@huconsulting.net) [www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net)