

El reto del liderazgo petrolero: transformar la cultura organizacional

Hay oportunidades en la historia de las organizaciones que los líderes deben asumir retos extraordinarios, para llevar la organización a otros niveles, utilizando herramientas de “destrucción creativa”, proceso definido por el Dr. Joseph Shumpeter, para describir las iniciativas de transformación que acompañan las transformaciones.

LUIS VIELMA LOBO*

Recostado en su confortable sillón de escritorio con la mirada distraída en el espacio, a través de la ventana de su oficina, ubicada en piso más alto de un edificio que representa el símbolo de la industria de su país, reflexionaba sobre lo que ha sido su vida desde que decidió incorporarse a la industria petrolera mexicana. “Son de esas cosas difíciles de explicar”, se decía a sí mismo, como si platicara con su sombra.

Treinta años atrás, había decidido ingresar en la empresa petrolera nacional, después de culminar exitosamente sus estudios en la Universidad Nacional, donde había llegado 5 años antes de la ciudad que había nacido y crecido, junto a sus padres y hermanos. Cuánto le había costado convencer a su padre de querer estudiar ingeniería de petróleo. “¿Eso del petróleo tendrá futuro en este país?” le preguntaba por enésima vez. Ya había perdido la cuenta de las veces que su padre le hacía esta pregunta; él, calmada y respetuosamente a sus 18 años le respondía: “si papá, ya te lo he dicho, que es y será por muchos años lo más importante de este país” y repetía su plática ya ensayada

tantas veces para convencer a su padre acerca de su futuro.

Su padre, un comerciante próspero, siempre había soñado con tener un hijo médico y siempre pensó que él lo sería. Tenía el perfil adecuado: excelente estudiante en la secundaria y la preparatoria, con excelentes notas en todas las materias: las de ciencias y las humanísticas. Obviamente su padre, preocupado por el futuro de sus hijos, quería

lo mejor y le parecía que podía estudiar medicina en una prestigiosa institución ubicada en el país o en una universidad de la Unión Americana. No le agradaba nada que su hijo se marchara a vivir solo en esa metrópoli tan desorganizada y gigante en donde se ubicaba la universidad nacional, única en tener la carrera de ingeniería de petróleo.

Pero poco a poco se fue convenciendo que realmente su hijo quería ser ingeniero

(no médico) y, además, de petróleo. Definitivamente no lo entendía, de petróleo -qué cosas tiene la vida- pensaba su padre y lo comentaba con su esposa, quien -como todas las madres- siempre apoyaba las decisiones de su hijos. “Déjalo volar, ya es su tiempo”, sabiamente le respondía.

Así que se vino del pueblo de su vida, dejando toda su historia familiar y de amistades, para emprender su sueño. “Cuántos miedos en aquellos momentos”,



(* Luis Vielma Lobo es Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción, firma mexicana de consultoría especializada en los procesos sustantivos del sector petrolero.

-recordaba con cierta ansiedad- cuántas preguntas sin respuesta se aglomeraban en su mente cuando tomó el avión que lo llevaría hasta la capital de la República, tierra de gente diferente, otras costumbres. El inicio de su carrera, el inicio de su vida propia, solo, sin sus padres, que lo ayudaran en sus momentos difíciles. Ahora sólo él y sus decisiones, buenas o malas, eran de él; pero sabía que tomaría las correctas, pues sus padres le habían inculcado esos principios y esos valores que lo marcarían toda su vida.

Después de 30 años de carrera, se encontraba con la posición más importante de la petrolera nacional, responsable por la administración eficiente del negocio más importante, de la corporación, con una serie de retos para mejorar la eficiencia del negocio, con base en metas muy precisas y concretas que la Presidencia del Consejo le había impuesto con base en las necesidades financieras del país.

Confiaba en su gente para poder mantener un negocio competitivo, para poder hacer los cambios y transformaciones necesarias, para asegurar su viabilidad futura y, sobre todo, dejar su legado. Había aprendido de su padre lo del legado, traspasar a los hijos y nietos un mejor país y eso lo tenía claro y era su razón de ser diaria, durante el ejercicio de su tarea como líder, como conductor y responsable de todo lo que pudiese ocurrir en el negocio bajo su responsabilidad.

El mundo ha venido cambiando y la demanda petrolera cada vez es mayor y allí legaba él encontrándose con el peor de los mundos: una demanda creciente y con oportunidades de mercado extraordinarias, pero con un negocio afectado y con una serie de limitaciones. ¿Cómo hacerle

para hacer concordar estas cosas? ¿Cómo hacerle para cambiar las tendencias y así aprovechar la enorme oportunidad de mercado? ¿Cómo hacerle?

Sin lugar a dudas los retos de este director son los retos de los líderes responsables por mantener competitiva las organizaciones, considerando las turbulencias y volatilidad del mundo en muchos frentes, pero que al final, se manifiestan en las lecturas que los mercados hacen de los diferentes indicadores económicos y financieros. Los mercados de *commodities* responden a los elementos de riesgo que gobiernan la oferta y la demanda y son altamente sensibles al vaivén político de los diferentes países.

El incremento en los niveles de precios después de las crisis de mediados de la primera década de este siglo XXI ha cambiado la orientación estratégica de las empresas petroleras hacia la búsqueda de barriles, de reservas, de incrementos de producción, considerando la bonanza que dan precios sobre o cercanos a los 100 dólares por barril, más que a la optimización de costos. Más hacia la búsqueda de nuevas tecnologías que les permitan tener acceso a las reservas ubicadas en lugares difíciles y que les permitan extender la vida de los ací vos ya maduros.

Esta orientación estratégica debe reflejarse en los procesos, en la organización y en las competencias de la gente y cualquier esfuerzo de cambio, reorganización y transformación debe tocar estos elementos. Eso también aplica para la cultura organizacional, que muy pocas veces es entendida en los niveles de la organización.

La **cultura organizacional** tiene que ver precisamente con la manera de hacer las cosas, con las prácticas, pero sobre

todo con los valores y creencias. Por esto, es importante considerarla. Puede ejecutarse un plan perfecto de cambio, de transformación, pero si no se tocan esos elementos “blandos” del proceso, siempre se dificultará más obtener los resultados que se han planificado. No se puede tener un equipo ganador sin mentalidad ganadora. Por eso, las organizaciones cada día refuerzan más sus áreas de recursos humanos desde el punto de vista estratégico, buscando disponer de capacidades para fortalecer competencias clave y capturar nuevas competencias, reforzar valores y cambiar algunas creencias que en momentos difíciles pudieran afectar el rendimiento de la organización.

Por ello es fundamental definir dos o tres áreas o temas que se busca cambiar o mejorar con el plan de transformación y establecer indicadores y mecanismos de seguimiento y medición, para poder determinar acciones concretas de cambio, reforzamiento o cierre de brechas que les permita a los actores de la misma, ir moviéndose en la dirección correcta.

En ocasiones no sólo hay que eliminar procesos, funciones o salir de algún personal en los términos del famoso economista Joseph Shumpeter “**una destrucción creativa**”, frase que con una lectura sencilla pudiera significar: claridad en lo que se quiere (**visión**), líneas de dirección consistentes, (**estrategia**), plan de acción (**ingeniería de detalle**), liderazgo en la ejecución y administración del cambio (**medición y comunicación**). Y lo más importante en cualquier iniciativa de este tipo: **comunicar, comunicar, comunicar**, pues al final es la gente que haya comprendido el cambio y su razón de ser, la que hará posible el proceso. ●