

El reto del liderazgo petrolero: transformar la cultura organizacional (II)

Cambiar es tener una visión y compartirla

Dejar un verdadero legado debe ser el mayor desafío de quien emprende un cambio en cualquier empresa.

LUIS VIELMA LOBO*

La clave en la utilización del concepto “destrucción creativa” del Dr. Joseph Shumpeter es la **visión**. El líder visionario sueña, diseña y construye; durante ese proceso energiza un equipo de gente que se convierte en el motor transformacional. La historia corporativa tiene varios ejemplos del legado de líderes visionarios, que una vez soñaron y luego construyeron y dejaron imperios que han logrado cambiar el mundo, especialmente en el sector de las comunicaciones.

La **visión** es hoy uno de los grandes desafíos del liderazgo transformador. Ser visionario es una cualidad escasa y, de hecho, se considera casi un talento natural. Los sistemas educativos en occidente no están diseñados para estimular o promover la innovación. Existe un “rompimiento” dramático entre el kindergarten, ese jardín de infancia en donde los niños dan rienda suelta a su creatividad con base en juegos y materiales diseñados justo para ese propósito, y los siguientes años cuando ya entran a una escuela primaria y comienzan el largo peregrinaje de su educación.

Ese rompimiento tiene que ver precisamente con el cambio en la manera de educar al niño. En el kínder se estimula su creatividad. En la escuela primaria se le inducen conocimientos estructurados que el sistema educativo determina que son necesarios para su formación. Pensamos que este tipo de conocimiento no puede ser el único objetivo de un buen plan de educación, sino el complemento a la verdadera educación, que debería estar enfocada a desarrollar el proceso creativo del niño hoy y adulto mañana.

Hemos hecho esta explicación previa para argumentar nuestra tesis de por qué es realmente difícil ser visionario y por qué es un reto liderar a través de una visión, especialmente en cualquier plan transformador de una organización. El visionario sueña y luego diseña y, finalmente, construye. La historia del mundo corporativo tiene ejemplos muy específicos del legado de grandes visionarios que soñaron y luego construyeron imperios que han logrado cambiar el mundo.

La era de la información nos ha permitido ser testigos de

grandes cambios emprendidos por visionarios. Bill Gates, en Microsoft, y Steve Jobs, en Apple, son dos ejemplos contundentes. Tres ejemplos más recientes son Google, Facebook y Twitter, empresas que han cambiado la manera de comunicarnos.

Los visionarios cambian y crean nuevos mundos. Se imaginan cosas diferentes, piensan diferente. A comienzos del siglo XX, el medio común de transporte era el caballo y fue el proceso creativo el que hizo posible el cambio en la manera de transportar la gente. El hombre utilizaba carretas, carruajes, diversos modos, aunque siempre utilizando el caballo como el elemento base. Así fue por mucho tiempo hasta que Henry Ford mostró al mundo el primer vehículo mecánico con un nuevo tipo de energía: el Ford Modelo T.

Ford soñó, diseñó y construyó el medio de transporte más revolucionario que ha existido y continúa existiendo. El invento del automóvil es un ejemplo de los cambios significativos que una **visión** puede tener en la sociedad. Cuando se trata de cambios en el mundo corporativo, los procesos no pueden darse sin tener una **visión** y, lo que es más importante, sin contar con líderes visionarios. El líder visionario necesita contar con un equipo que le acompañe en el diseño de su sueño, de su **visión**. No resulta fácil pedirle a una persona que diseñe algo diferente, cuando toda su vida ha estado haciendo siempre lo mismo.

En oportunidades los líderes de negocios u organizaciones emprenden procesos de transformación que generalmente se quedan a medio camino, por varias razones, pero principalmente porque enfocan el proceso más como una reorganización de funciones que como un verdadero cambio. La diferencia radica en considerar la gente como el eje fundamental y se centra la atención en lograr un entendimiento del proceso por parte de todos.

Por lo general, el líder de la iniciativa de cambio **visualiza** y



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

desarrolla su idea en *petit comité*; es decir, en un nivel de cuasi confidencialidad, casi siempre con el apoyo de un asesor especialista en este tipo de procesos. Estas empresas deben ir más allá del diseño del proceso y medir adecuada y oportunamente los resultados del cambio, pues muchas transformaciones se quedan a medio camino justamente por no tomar en cuenta muchos factores, entre ellos el que la gente conozca a fondo causas, consecuencias, beneficios de cambiar o no hacerlo.

Una vez que se tiene visualizado el “*qué*” de manera clara y concreta, comienza la etapa más difícil para el líder, el *compartir* ese “*qué*” y visualizar el “*cómo*” hacerlo. Según el doctor John Kotter, profesor de la Universidad de Harvard, especialista en liderazgo y cambio organizacional, es en esta etapa donde fallan la mayoría de las iniciativas de cambio. Si a la gente en la organización no se le hace ver un verdadero sentido de urgencia, puede que asuma el proceso sencillamente como un ejercicio más, lo que inclusive afecta su desempeño diario.

El otro elemento primordial es la *comunicación*. Comunicar por todos los medios posibles lo que está ocurriendo y por qué a toda la gente de la organización. Transmitir esa *visión* de cambio y su *sentido de urgencia*. Esto debe hacerse antes de ampliar el equipo de *cambio*, para buscar desarrollar el “*cómo*”. Si no existe un claro entendimiento de lo que el líder aspira con el cambio y no se percibe o entiende el verdadero *sentido de urgencia*, entonces es muy probable que muchos comiencen a sentirse excluidos o con falta de interés, lo que llevaría a algunos a asumir la posición de quien afirma “esto no es conmigo”. Esta actitud puede impactar el proceso. Ha habido casos en los que esta actitud puede originar el surgimiento de los denominados *terroristas del cambio* quienes se dedican a sembrar dudas y rechazo a su alrededor.

El desarrollo de la visión debe contener un plan claro de implementación y administración del cambio, cuyo eje central debe ser la comunicación. Allí deben considerarse todos los elementos o factores claves de éxito del proceso, el sistema de medición y seguimiento para saber si se avanza exitosamente o no. También determinar el factor gente. ¿Quiénes son los líderes que me van a acompañar en el logro de este objetivo? ¿Quiénes son responsables del cómo? ¿Cómo aprovechar mejor los talentos?

Debe tomarse en cuenta que estas iniciativas son *puntos de inflexión* en la organización y como tal deben aprovecharse para

“potenciar” la inclusión de todos y tomar en cuenta a quienes compartan la *visión* y puedan comprometerse con la iniciativa de transformación.

De igual manera, las organizaciones que han sido exitosas en la implementación de procesos de cambio incluyen en el plan la definición y difusión del valor creado que se espera lograr como resultado de su implementación. Éste debe ser claro y expresado en términos de las áreas que el cambio busca transformar y en términos de tiempo debe compartirse lo que se espera lograr en el primer año. Por ejemplo, en la industria petrolera:

- a) *Optimización de procesos de perforación, operación y mantenimiento, ¿cuánto?*
- b) *Incrementos de producción producto de las mejoras a incorporar en la eficiencia volumétrica en pozos de desarrollo, nuevas tecnologías de fracturamiento, ¿cuánto?*
- c) *Cambio en los esquemas o modelos de contratación. Beneficios, ¿cuánto espero ahorrar, optimizar?*
- d) *Sinergias en procesos y optimización de puestos, principalmente en organizaciones de apoyo administrativo, ¿cuánto?*

Al final, esto representa un monto importante que debe reflejarse en una mejora presupuestal, que permita a la organización hacer más con menos o con lo mismo. En otras palabras, será una organización *más productiva*.

Sólo resta definir los mecanismos que permitan institucionalizar el cambio planteado, es decir, anclar los elementos de cambio en la cultura de la nueva organización y sus mecanismos de implementación, normalmente a través de talleres que incluyen desde la alta dirección hasta los niveles de gente que estén involucrados en los diferentes procesos sustantivos. Por cierto, es necesario incluir a las organizaciones sindicales, pues ellas forman parte activa de la organización.

Transformar la cultura organizacional es, ni más ni menos, el gran reto del *liderazgo visionario*. Dejar un verdadero legado y no sólo hacer un nuevo ejercicio corporativo, donde se hace un gran calentamiento, pero no se asiste al gran evento de triunfo, debe ser el mayor desafío de quien emprende un cambio en cualquier empresa. ●

