

Pilares

Sustento De Las Organizaciones

Las grandes estructuras que podemos ver y en muchos casos observamos con una impresión admirable son soportadas por Pilares. Los puentes, los edificios, los grandes monumentos son sostenidos por Pilares. Si echamos un vistazo hacia atrás en la historia y tenemos la oportunidad de visitar joyas históricas como las de Atenas, Roma y Efeso, observamos que gran parte de esas estructuras están dañadas por el paso del tiempo, pero en casi todas sus Pilares están firmes; resistieron el paso del tiempo, terremotos, tsunamis y guerras.



Ing. Luis Vielma Lobo / Director General de CBM Ingeniería Exploración y Producción

Edición Febrero 2014

Usamos este modelo de similitud para platicar sobre la importancia de la gente en las organizaciones, pues estas no son otra cosa que grandes estructuras y por lo tanto están sostenidas por Pilares, mismos que en una organización, no tienen nada que ver con la jerarquía de una posición o puesto, por el contrario tiene que ver con el impacto de sus decisiones en la gestión diaria del negocio.

A lo largo del tiempo y con la evolución en las organizaciones de los conceptos industriales - en donde solo uno pensaba y los demás obedecían y trabajaban - hacia organizaciones modernas, planas, en donde prevalece el trabajo en equipo, el surgimiento de estos Pilares ha tomado mayor importancia. Asombra el número de organizaciones que los ignoran, los desconocen, perdiendo oportunidades de consolidar esos liderazgos naturales y, en cierta forma, creándose un ambiente de estrés y un desgaste energético que al poco tiempo termina por convertirlos en uno más del grupo, afectándose de esta manera la productividad y eficiencia de cualquier organización.

Existen varias hipótesis que pueden explicar por qué ocurre esto en las organizaciones y una de

ellas tiene que ver con la actitud de los niveles altos de la jerarquía de la organización, pues en muchos casos, ni siquiera conocen a sus colaboradores más cercanos. Otra explicación está en que a pesar de hablar de trabajo en equipo, las organizaciones siguen siendo predominantemente jerárquicas y sus programas de desarrollo estimulan el "individuo" más que el trabajo en equipo. Una tercera tiene que ver con la cultura que estimula el "competir", mucho más que el "colaborar", dentro y fuera de la organización.

Un líder organizacional debe conocer a sus Pilares. No hablamos de sus más cercanos colaboradores o "cuates"; hablamos de aquellos responsables de las actividades o tareas de mayor impacto. Se encuentran a lo largo y ancho de la organización pero es necesario sumergirse en ella, navegar - dirían los jóvenes - para poder detectarlos, conocerlos. Las mediciones de desempeño son una buena herramienta para este propósito, pero en muchas ocasiones, estas herramientas de la organización son manejadas fríamente, subjetivamente y a menos que existan supervisores o administradores muy cercanos a la gente, los Pilares pueden pasar desapercibidos.

Por ello es primordial que los líderes en las organizaciones caminen la organización y exijan a sus gerentes que den oportunidad a los jóvenes para que presenten temas de interés para la organización en las diferentes visitas de los altos niveles de dirección. Este tipo de reuniones o juntas permiten ver de cerca y platicar con estos jóvenes, pues muchos de ellos ya son Pilares de sus organizaciones.

No existe una regla de oro para determinar el perfil de un Pilar, simplemente se van dando producto de la "combustión espontánea"; las realidades de la organización los hacen flotar, aparecen fugazmente y desaparecen, según la necesidad, pero su círculo cercano de compañeros, poco a poco lo van reconociendo por su liderazgo, por su tenacidad e iniciativas y en muchos casos por su irreverencia, pues ésta los empuja a romper barreras y modelos o mitos que se crean en todos los sitios de la organización.

Por ello las organizaciones modernas promueven el trabajo en equipo, pues estos Pilares, empujan o halan los equipos a niveles de desempeño diferentes. Su liderazgo natural les permite lograr lo mejor de su equipo, sin que nadie los haya designado líderes de equipo; simplemente nacen



producto de los retos, de las necesidades de la organización.

¿Pero cómo estimular la presencia de Pilares en una organización?; primero entendiendo la cultura de la misma y luego estableciendo mecanismos o prácticas que le permitan a la organización detectarlos. No necesariamente hay una similitud de comportamientos o características, pues algunos se destacan por su facilidad para platicar sobre temas técnicos o científicos importantes dentro de su ámbito de trabajo, otros por impulsar sus compañeros de equipo para el logro de metas específicas, otros por su facilidad para transferir conocimiento y algunos otros por su capacidad para integrar, para negociar soluciones y destrabar situaciones de relación o comunicación que pueden afectar las metas de la organización.

En esta nueva etapa que se inicia en el sector petrolero mexicano pasa a ser crítico el conocer los Pilares del mismo. Tanto en el sector público institucional, como en Pemex

existen algunos que ya están detectados y tienen un plan de desarrollo acorde con sus características, competencias y necesidades de la organización, pero hay muchos que no son conocidos y allí están, siempre dando lo mejor de cada uno, en cada proyecto que se les asigna y esperando ser reconocidos y por lo tanto sentir un trato diferente.

Detectarlos es una responsabilidad de aquellos administradores y gerentes de niveles intermedios y altos, así como asegurar que ellos conozcan su valor como Pilares. Algunas organizaciones desarrollan programas específicos que buscan fortalecer aquellos atributos que poseen y potenciar aquellos que pudieran no tener. Este tipo de programas le permiten, tanto al Pilar como a la organización conocer sus fortalezas y debilidades y trabajar en ambas; de esta manera se van preparando los relevos generacionales que ocuparán las posiciones más importantes de la organización buscando asegurar su futuro.

La historia de las organizaciones tienen muchos ejemplos sobre la pérdida de este talento tan importante y casi todos ellos están asociados a la ausencia de mecanismos que permitan detectar a tiempo esos Pilares. Así como en el deporte muchos equipos pierden jugadores de un talento especial que son posteriormente explotados por otros equipos que sí los descubren y reconocen, también a las organizaciones les sucede lo mismo con candidatos a ser Pilares.

Hay un tiempo importante en la agenda de quienes dirigen para reflexionar sobre las actitudes y atributos que les permitió llegar a altas posiciones en la organización y sin duda recordarán que, además de ser reconocidos por sus competencias técnicas y liderazgo, en muchos casos la diferencia fue su supervisor o el gerente de su organización, quienes descubrieron su potencial como Pilar y les ayudaron a construir el camino para crecer



profesionalmente y alcanzar el pináculo en sus respectivas organizaciones.

¡Detectar los Pilares en una organización es el mayor legado que un directivo puede brindar, pues está asegurando futuro construyéndolo en su presente!