

El nuevo liderazgo después del COVID19

Luis Vielma(**)

La estrepitosa caída de la demanda mundial de crudo representa un hito importante para la industria respecto a un futuro energético más diversificado y un mercado futuro con un portafolio de energías sustentables. Las corporaciones petroleras se irán convirtiendo en empresas energéticas. De producir, procesar y mercadear petróleo, pasarán a ofertas balanceadas de energía, comercializando -además de petróleo y gas- electrones o kilovatios, incrementando su cadena de suministro con procesos que convierten los hidrocarburos en fuentes directas de poder energético.

Dentro de este contexto, la tarea de liderar en tiempos tan complejos y volátiles, será una tarea más grande para nosotros que cualquier otra cosa que hayamos tenido que hacer. Entender que el futuro hacia el que nos dirigimos es tan ambiguo que no podemos saber lo que sucederá, pero ser lo suficientemente asertivos en nuestra lectura, para mover a la gente del curso al que se han acostumbrado, este el nuevo reto de quienes lideran organizaciones.

Hasta principios de este año pensamos, actuamos y probamos esquemas bastante eficientes en la toma de decisiones en concordancia con las realidades que vivimos. Pero después de lo que estamos padeciendo, los entendimientos anteriormente confiables ya no aplicarán. Habrá que considerar cualquier escenario posible; no obstante, saber cuándo y cómo ejercer ese tipo de pensamiento estratégico, no es algo natural para muchas personas. Dominar esta habilidad significa formar nuevos hábitos mentales. Este aumento de la incertidumbre, volatilidad, ambigüedad y complejidad, la encontraremos en todas partes, no solamente en los límites de nuestro trabajo, o de nuestras actividades.

Ahora más que nunca hay que

repensar la manera en que hemos conducido nuestros negocios, nuestras empresas, nuestras organizaciones, y entender muy bien el concepto causa – efecto, es decir, cómo el cambio de algo en una parte podría afectar a las otras. No esperemos resolver solos los diferentes y complejos desafíos sistémicos. Tomemos en consideración las perspectivas de otras personas, especialmente, aquellas quienes difieren de las nuestras. No cometamos el error de clasificar a las personas en aliados y enemigos, en función de su manera de pensar, o de ver las cosas. Démonos cuenta que la gente cree en la verdad de su posición. Entendamos bien que la verdad es relativa y normalmente está encasillada y gobernada por nuestra cultura y creencias. Lo que parece ser “mi verdad”, no necesariamente lo es para otra persona. Seamos humildes en la interacción para poder escuchar abiertamente, reflexionar, y entender la “verdad” de otra persona.

Después de las situaciones de crisis como las que estamos viviendo, al volver a nuestras realidades organizacionales la tendencia será ver complejo todo lo que nos rodea. Y debemos estar muy claros que podemos contrarrestar esa

tendencia. No buscar la complejidad, por el contrario, busquemos la simplicidad. Si tenemos un problema simple, busquemos soluciones sencillas. Éstas muchas veces son obvias, de lógica simple, y de aplicación inmediata. Muchas de ellas, son de sentido común, pero la mente, en la medida que crecemos y aprendemos, se acostumbra a buscar soluciones complicadas. Confundimos la amplitud de nuestro conocimiento con inteligencia y no es así necesariamente. Pensar sencillo y buscar soluciones simples en oportunidades nos reta más de lo que debería ser. Necesitamos más profundidad de pensamiento, no más amplitud. Los niños son un ejemplo de pensamiento sencillo, en la medida que aprenden más, su manera de pensar va cambiando, y lo complejo empieza a predominar.

No significa esta afirmación que no existen temas o problemas verdaderamente complejos. Estos no ceden ante las soluciones discretas basadas en causa y efecto. Estos problemas o situaciones requieren otro nivel de solución; otro enfoque científico, más sistémico aún. En este tipo de problemas, múltiples variables se combinan y cambian. Este nivel de complejidad requiere una investigación continua, modelos de datos, investigaciones

y experimentos, pruebas de laboratorio. Hay que buscar señales, en lugar de buscar la causa y el efecto, buscar tendencias, patrones que permitan plantear las hipótesis que finalmente dan la solución, y en muchos casos realmente complejos, se requerirán pruebas de campo, en tiempo real, para poder intervenir antes de que se conviertan en problemas mayores. En todo sistema complejo, las retroalimentaciones son torales para entender la forma en que la evolución y el cambio comienzan y se extienden.

Entender la retroalimentación como una herramienta eficaz para fortalecer decisiones en problemas complejos, puede representar un cambio de paradigma para mucha gente. Así que crear un ambiente de retroalimentación, experimentación y apertura mental, es crítico para enfrentar las nuevas realidades y los problemas cada día más complejos que la sociedad en general tendrá que enfrentar. Enfatizar el aprendizaje y compensar a la gente por probar, fallar, corregir, intentar

las cosas de nuevo e implementar un verdadero camino hacia la mejora continua y la búsqueda consistente de organizaciones que aprenden.

La gente espera de sus líderes una dirección y prioridades claras, especialmente en tiempos volátiles y cambiantes. En las nuevas realidades los líderes deben establecer una dirección que permita trazar un camino en el que la gente pueda experimentar y aprender constantemente, dentro de unas condiciones de borde previamente establecidas, y que pudieran variar a lo largo del tiempo, como consecuencia de los cambios en el entorno.

Por ello es vital que escuchemos a la gente, recoger sus puntos de vista e ideas y estar conscientes de sus señales. Reconocer el papel fundamental que las emociones y los sentimientos, así como la racionalidad y la irracionalidad desempeñan en el trabajo. Partir de allí para articular una visión compartida, y conectarla con

el propósito y valores de la organización. Consideremos lo que está haciendo la organización, para luego cambiar o ajustar lo necesario. No es cambiar por cambiar: es mover las inclinaciones de la gente a través del cambio de manera gradual, medir resultados, evaluar y tomar decisiones para hacer los ajustes que sean necesarios.

Ninguno de nosotros había sido expuesto a una situación contingente como la que el COVID19 ha ocasionado, nadie tenía una idea completa del impacto de esta crisis. Pero de algo estamos seguros, el liderazgo que el mundo corporativo va a requerir será diferente al que tenía antes de esta pandemia. También estamos conscientes que la capacidad y competencia del ser humano se prueba en los grandes momentos de la historia y este es uno muy particular, que con seguridad permitirá brillar a tantos líderes ocultos que buscan esa oportunidad.