



En situaciones de alta incertidumbre será necesario gestionar las operaciones y tomar decisiones de una manera diferente a la acostumbrada. Las empresas de hidrocarburos frente al contexto incierto.

Liderar en incertidumbre

Los comportamientos del líder del futuro

Por **Gastón Francese** (Director en Tandem Soluciones de Decisión)

En contextos de alta incertidumbre tomar decisiones se torna un gran desafío. Se escucha que en la industria del Petróleo y el Gas los líderes están acostumbrados a enfrentar y gestionar la incertidumbre y, por ende, se presupone que también lo estarán para tomar decisiones y liderar a sus equipos en la dirección correcta, aun cuando el futuro no es claro.

En situaciones de alta incertidumbre será necesario gestionar nuestras operaciones y tomar decisiones de una manera diferente a la que estamos acostumbrados. Debemos planificar de manera dinámica, generar datos confiables, aplicar herramientas robustas de análisis y gestionar con agilidad a nuestros equipos. Sin embargo, estos retos organizacionales no tendrán impacto

en nuestra gente y en los resultados del negocio si no se logra asegurar un set de valores, hábitos y comportamientos que pueden incluir cambios en los estilos de liderazgo (ver figura en la página siguiente).

Un líder en entornos inciertos deberá asumir, ejercer y demostrar un conjunto de comportamientos que le serán críticos para lograr movilizar a sus equipos. Veamos algunos de ellos:



Animarse a tomar riesgo... y a fallar

En una nueva filosofía de trabajo ágil, fallar es parte fundamental del proceso. Será clave comprender, y hacer comprender a otros, que el resultado no deseado de cualquier escenario será una de las respuestas posibles (y esperables) al enfrentar una incertidumbre. Tomar decisiones en incertidumbre no se trata de cruzar los dedos para que salga el escenario deseado o de posponer la decisión para esperar tener indicios sobre qué escenario se dará. Se trata de comprender todos los escenarios, entender que los no deseados también pueden darse y tomar una decisión eligiendo una alternativa aun sabiendo que no conoceremos qué va a pasar.

Para un líder en incertidumbre, reconocer que el escenario no deseado es posible también implica que debe reaccionar con naturalidad cuando este escenario ocurra. Saber que los escenarios negativos son no solo posibles, sino también probables, implica esperarlos como parte de un proceso de decisión.

El concepto de fallar en este marco cobra todo un nuevo sentido. Si fallar significa que he tomado una decisión en incertidumbre comprendiendo lo que podía pasar, sus pro-

babilidades e impactos y que, a pesar de eso, terminó dándose un resultado no deseado, entonces “fallar” es solo un buen paso hacia adelante. El mal resultado no necesariamente implica un error en el análisis o en el proceso. Podría implicar simplemente que existe la incertidumbre más allá del control del líder. Reconocer este punto es el primer paso para habilitar el proceso de aprendizaje.

No solo fallar, sino fallar rápido...

Sentirse cómodo con el riesgo y reaccionar positivamente ante un resultado negativo no será suficiente para aprender. El líder en incertidumbre deberá también buscar proactivamente el error. En un entorno ágil el líder deberá fomentar el aprendizaje acelerado y, para ello, deberá buscar fallar. De todas maneras, sabiendo que la falla es esperada, será conveniente hacerlo lo antes posible y de manera controlada.

Lo antes posible porque una falla, un desvío o un mal paso al inicio de un proyecto será mucho más fácil de corregir que el mismo resultado negativo cerca del momento de ejecución. Un error en un plano de diseño será mucho más fácil de corregir que un error en la construcción.



Por otro lado, también sabiendo que la falla vendrá, el líder procurará fallar de manera controlada, es decir, con una red de contención. Deberá buscar los mecanismos de cobertura, mitigación o atenuación para que el impacto de la falla sea el menor posible.

La tranquilidad de la apuesta...

En un entorno incierto, tomar riesgo cobra un sentido más relevante. Por más riesgo que implique, tomar una decisión no es lo mismo que hacer una apuesta. La apuesta presupone que uno pone su ficha esperando que se dé ese resultado. El pensamiento reinante detrás de una apuesta es que quien acierte lo que va a pasar resultará victorioso. En una decisión, por el contrario, no se trata de intentar acertar el futuro. Se trata de poder entender todo lo que puede pasar y, de esa manera, buscar la mejor estrategia que maximice el valor a pesar de no saber el resultado final.

En muchas ocasiones, tomar este tipo de decisiones requerirá de la habilidad del líder para imaginarse múltiples escenarios y no pensar solamente el resultado ganador al cual apostar. Este ejercicio implicará, a su vez, que el líder cultive para sí y fomenta en su equipo la tranquilidad para analizar, decidir y operar sin saber el resultado final. Muchos líderes tradicionales no toleran sostener por mucho tiempo este nivel de ansiedad e intentan reducir esta incertidumbre simplificando peligrosamente la situación de decisión. Hacer la jugada *all in* o ejecutar la apuesta puede dar la falsa tranquilidad de que se elimina al decisor de la ecuación y que "la suerte está echada". El problema está en que, por buscar este confort de una aparente certeza, muchos avezados decisores corren el riesgo de perder de vista futuros posibles y, por ende, su capacidad para evaluarlos y actuar en consecuencia.

Hacerse cargo...

La palabra *accountability* es utilizada con frecuencia en las definiciones de los valores de un líder. En un



entorno de alta incertidumbre y de gestión ágil, será clave que el líder reconozca su rol como decisor y gestor del cambio y que, al hacerlo, se "haga cargo" de los costos de los escenarios no deseados. Ser *accountable* implica poder dar respuesta no solo sobre las acciones, sino también, sobre los resultados de sus iniciativas.

En este contexto, frente a un resultado negativo, el líder debe ser capaz de comprender, de dar respuesta y de explicar los desvíos en los resultados para, a partir de ellos, diseñar nuevos cursos de acción. Solo al asegurar una clara línea de *accountability* se logrará instalar en el equipo y en la organización un diálogo orientado a resultados y a la construcción de valor.

La resiliencia para volver a levantarse...

En situaciones de alta incertidumbre es probable que fallemos. Por lo tanto, al incorporar a la falla como un componente necesario de nuestra operación, debemos buscar los mecanismos para que su impacto sea el menor posible. Más allá de las acciones de contingencia y mitigación, será importante trabajar en la

motivación de la gente y su convicción de seguir intentándolo.

Los líderes en este contexto tampoco deben bajar los brazos y dejar de tomar riesgo. Este efecto solo podrá controlarse si el decisor es capaz de aumentar su escala y su horizonte de análisis para no ponderar excesivamente los resultados recientes. Si las probabilidades, calculadas con este mayor horizonte temporal siguen siendo favorables, entonces el líder deberá buscar las fuerzas para volver a levantarse y volver a intentarlo.

Humildad para aprender...

Nada de todo esto tendrá sentido si no logramos aprender en el proceso. Debemos tener en cuenta que la falla puede ser fácilmente escondida o negada. Y que las discusiones posteriores a la falla podrían enfocarse fácilmente en buscar culpables. Claramente, ambas acciones no solo no generan valor, sino que también distraerán recursos y agotarán al equipo. Para lograr un aprendizaje a partir de la falla, será necesario que el líder genere un entorno propicio para fallar. La humildad (*humus*, tierra fértil) será clave en ese entorno de trabajo. Reconocer nuestros sesgos de estimación, nuestra falta de anticipación o simplemente nuestras falencias de estimación serán requisitos fundamentales para lograr el aprendizaje.

El rol del líder como agente de cambio permitirá la efectiva aplicación del modelo de agilidad de operaciones. Este líder deberá no solo promover estos comportamientos sino vivirlos y contagiarlos a sus equipos de trabajo en el día a día. Hoy más que nunca necesitamos tomar riesgos, promover las inversiones y destrabar las decisiones que frenan el crecimiento. Hoy más que nunca debemos evitar el pesimismo injustificado y promover los proyectos evaluados en base a riesgos calculados. Hoy más que nunca debemos evitar los saltos de fe y las apuestas a ciegas y dar lugar en la industria a una toma de decisiones basada en evidencia y sustentada por metodologías robustas que permitan impactar los resultados de negocio de la manera que buscamos.