

Liderazgo Multidimensional:

La clave para liderar la rápida
evolución de la industria
energética



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

A full-page background image showing an oil rig at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and blue. In the foreground, two workers in red hard hats and high-visibility vests are silhouetted against the bright light. One worker is standing on a platform, looking towards the rig, while the other is working on a piece of equipment. The rig's complex metal structure, including ladders and pipes, is visible on the right side of the frame. A bright light source, likely the sun, is partially obscured by the rig's structure, creating a strong glow and lens flare effect.

La industria energética se enfrenta a una
disrupción significativa que requiere la
atención ejecutiva más allá de los compromisos
permanentes de seguridad y productividad.

- Su fuerza laboral global enfrenta un cambio generacional, lo que crea un desafío de memoria institucional
- El sector está luchando por redefinir su atractivo como empleador de elección, especialmente entre las generaciones más jóvenes
- Se han realizado importantes inversiones en nuevos activos energéticos que requieren competencias muy diferentes a las de los activos tradicionales
- La volatilidad económica se caracteriza por ciclos de contracción

Un liderazgo eficaz será, como siempre, el ingrediente clave del éxito, pero la naturaleza del liderazgo eficaz debe cambiar. Los líderes deberían reflexionar.

Los líderes energéticos deben afrontar disrupciones complejas

La agenda de talentos es una amenaza apremiante y debe ser superada. La caída del precio del petróleo en 2020 provocó 107.000 despidos en toda la industria solo en Estados Unidos y una tendencia similar se sintió en todo el mundo. Cuatro años después, la fuerza laboral del sector energético envejece y se llevará la experiencia y habilidades a retiro.

Existen riesgos de retención significativos con la fuerza laboral calificada actual. El informe del Índice Global de Talentos Energéticos 2022 encontró que el 70% de la fuerza laboral actual en petróleo y gas está considerando abandonar la industria en los próximos tres años. La competencia por trabajadores altamente calificados se está acentuando a medida que el sector continúa evolucionando y compartiendo conjuntos de habilidades con otros sectores.

La industria no está logrando atraer nuevos talentos. La actual ola de personal más joven está cuestionando a la industria como empleador desde un punto de vista de valores, un desafío para el cual la industria aún no ha encontrado una narrativa para contrarrestar. Atraer y retener nuevos líderes y talentos diversos es un obstáculo crítico a superar.

Las empresas energéticas desempeñan un papel fundamental en la transformación del sistema energético mundial. Seguirán proporcionando combustibles fósiles que permitan la transformación energética hasta 2050 y más allá. Mejorar la confiabilidad y el desempeño en términos de costos de los activos actuales es fundamental para proteger los márgenes que permitan la reinversión en descarbonización, energías renovables y energías más limpias.

Al mismo tiempo, las empresas de petróleo y gas se están transformando en empresas energéticas diversificadas y con bajas emisiones de carbono. Esto requerirá reducir las emisiones totales de la industria en 3,4 gigatoneladas de dióxido de carbono equivalente y desempeñar un papel fundamental en la transición de los combustibles fósiles, de casi cuatro quintas partes del suministro total de energía en la actualidad a poco más de una quinta parte en 2050, mediante la incorporación de energía eólica, solar, biomasa, hidrógeno, amoníaco y activos de captura, utilización y almacenamiento de carbono.

Por último, es fundamental prevenir accidentes fatales e incidentes catastróficos. Nosotros defendemos que la seguridad es un valor fundamental y no una prioridad, ya que las prioridades pueden cambiar. La tasa de mortalidad industrial mundial sigue siendo demasiado alta. En todo el mundo también están surgiendo diversas reglamentaciones de salud y seguridad que exigen a las organizaciones garantizar que el personal no esté expuesto a riesgos que puedan afectar negativamente su seguridad y salud psicológica. Las organizaciones proactivas descubrieron que la mitad de sus empleados habían sido víctimas de acoso en el trabajo y cerca de un tercio habían sido acosados sexualmente. A pesar de los altos niveles de comportamiento inapropiado, solo se denunciaron el 25% de los casos de importunación y el 10% de los casos de acoso sexual. Se requiere un cambio cultural diferenciado.



¿Cómo obtener ventaja competitiva en este difícil contexto? Desafiando las convenciones de liderazgo de la industria y adoptando un enfoque multidimensional.

"Multidimensional"

es la palabra clave a recordar.

La industria energética ha sido históricamente dirigida desde arriba hacia abajo a través de fuertes jerarquías y un liderazgo autocrático. Este enfoque ha sido eficaz para llevar a la industria a donde está hoy es necesario conservar los elementos clave. Sin embargo, no será eficaz para llevarlo a su siguiente realidad. Los líderes que no se adapten representarán una desventaja competitiva importante.

Los líderes multidimensionales aceptan el cambio inevitable y los desafíos complejos que conlleva y son eficaces a la hora de desarrollar e integrar soluciones. Los líderes multidimensionales reconocen que encontrar soluciones efectivas a problemas complejos requiere una mentalidad de crecimiento continuo y una voluntad de aprender desde diversas perspectivas, tanto dentro como fuera de la organización. Es muy probable que haya fallas en los distintos pasos del viaje, pero hay que aceptarlas porque acercan al equipo a un resultado más rico y sostenible. Incluso cuando se enfrentan al fracaso, los líderes multidimensionales tienen un compromiso inquebrantable para resolver el problema. Los líderes multidimensionales tienen altos niveles de inteligencia emocional, comparten información libremente, aceptan la diversidad de pensamiento y adoptan mentalidades resilientes, de ganar-ganar y de mejora continua.



¿Cómo se ve el liderazgo multidimensional en la práctica?

Al establecer la dirección estratégica del negocio...

Los ejecutivos tradicionales del sector energético han asegurado que las ganancias se devuelvan de forma previsible a los accionistas mediante un desempeño operativo estable, una gestión eficaz del riesgo y una gestión conservadora del capital.

El líder multidimensional complementa este enfoque al interactuar con los accionistas, las partes interesadas y los clientes para desarrollar un propósito y una visión convincente para el negocio que creen una estrella del norte y atraigan a múltiples grupos de partes interesadas en el viaje.

Al centrarnos en la ejecución...

El rol tradicional del liderazgo operativo ejecutivo ha sido operar activos tradicionales de petróleo y gas seguros y confiables de una manera altamente predecible, generar ventaja competitiva sobre competidores conocidos y aumentar la participación de mercado.

El líder multidimensional complementa este enfoque al involucrar a los accionistas, clientes y partes interesadas para desafiar y alterar las normas de la industria, probar y desbloquear nuevos mercados y las fuentes de valor. También insisten en que la seguridad se integre en cada aspecto de su proceso de producción desde un punto de vista de valores personales y modelan principios operativos básicos todos los días.

Al involucrar a sus equipos...

Los líderes energéticos tradicionales han exigido análisis y conocimiento detallados e incorporado amplios mecanismos de gobernanza para controlar la toma de decisiones con el fin de ofrecer resultados predecibles y minimizar las posibilidades de fracaso.

Los líderes multidimensionales desafían el enfoque tradicional del cambio y mejora centrándose en el análisis 80/20, experimentación, toma rápida de decisiones, aceptación del fracaso y aprendiendo de éste para desarrollar una solución eficaz y sostenible.

A la hora de impulsar el cambio y la mejora continua...

Los líderes energéticos tradicionales se han basado en modelos operativos y estructuras organizacionales con jerarquías regimentadas, descripciones de roles bien definidas, responsabilidades claras y autoridad para la toma de decisiones, y un conjunto integral de índices clave de desempeño y objetivos para impulsar el resultado con revisiones en cascada para monitorear el avance.

La respuesta al desempeño se entrega en entornos formales a intervalos de seis meses con un tono profesional.

Los líderes multidimensionales saben que el éxito no depende únicamente de los modelos operativos; complementan el enfoque tradicional al ser el catalizador de un entorno diverso, inclusivo y colaborativo, fomentando equipos multidimensionales en todas las funciones, unidades de negocios, organismos industriales y partes externas.

La respuesta al desempeño es una conversación auténtica, abierta y bidireccional, con un enfoque equilibrado en los resultados comerciales.

Al reflexionar intencionalmente sobre su trayectoria, su pasado y su futuro...

Los líderes energéticos tradicionales a menudo creen que han alcanzado la culminación de su desarrollo personal. Se sienten capaces de extraer lo mejor de sus equipos.

Los líderes multidimensionales se apropian de su evolución continua. Incluso después de llegar al puesto más alto de una organización, reconocen que su crecimiento continuo es fundamental para su éxito continuo y conocen el efecto dominó que esto crea.

La escucha activa y la autorreflexión son características clave.

¿Cómo se induce el cambio?

Adoptar un enfoque multidimensional del liderazgo es un desafío importante para la industria energética. Crea incomodidad y conflicto en medio de la resistencia al cambio.

Comprender la mentalidad actual sobre lo que significa un liderazgo eficaz es un primer paso fundamental. Las mentalidades y comportamientos actuales se pueden descubrir utilizando una combinación de análisis organizacionales, entrevistas estructuradas, grupos focales y síntesis de resultados. Las mentalidades actuales y los comportamientos relacionados que inhiben la adopción de un liderazgo multidimensional pueden luego reformularse en un taller de estilo "desde - hacia".

Al final del taller "desde - hacia", habrá surgido una visión clara de cómo es un buen liderazgo para abordar desafíos organizacionales complejos, se habrán acordado cambios críticos en mentalidades y comportamientos y habrá un sentido de urgencia y una clara responsabilidad para impulsar el cambio.

Se desarrollaría una cartera de iniciativas para pasar del estado actual al estado deseado y lograr la visión de liderazgo acordada. Estas iniciativas abordan cambios en mentalidades, comportamientos, modelos y sistemas de liderazgo, así como la creación o incorporación de la capacidad de liderazgo necesaria. Un plan de comunicación bien desarrollado y una historia de cambio

en cascada, la movilización de personas influyentes clave, un programa eficaz de desarrollo de capacidades de liderazgo, la celebración de fracasos, aprendizajes y éxitos y el uso de mecanismos de refuerzo, son factores decisivos para abordar desafíos complejos de manera eficaz y lograr la visión de liderazgo.



Conclusión

Es necesario cuestionar las mentalidades y normas de liderazgo que están arraigadas desde hace mucho tiempo. Las empresas de energía deben repensar su enfoque actual de liderazgo, ampliar sus horizontes en materia de talento, nombrar líderes multidimensionales para roles clave, romper estructuras organizacionales aisladas, impulsar la colaboración dentro y fuera de la empresa, utilizar un diálogo abierto, compartir información fácilmente, crear un espacio seguro para fallar sin perder nunca la fe en que el equipo tendrá éxito. Al hacerse cargo de su propio crecimiento continuo, los líderes crearán un efecto dominó.

Esto es fundamental para crear una cultura organizacional donde las personas talentosas se sientan atraídas, empoderadas, inspiradas y retenidas para abordar los complejos desafíos de esta industria.



**La mejora en este ámbito
tiene caminos claros.**

**Contáctenos para una
discusión.**

dss* ha trabajado con múltiples clientes en esta área, por ejemplo, una refinería para entrenar a sus 30 líderes principales en las líneas descritas en este artículo. Ellos han aumentado el compromiso al valorar la excelencia y colaborar sobre cómo mejorar el rendimiento. Sus líderes son transparentes al dar respuesta sobre el éxito y la orientación; esto ha fortalecido las relaciones a lo largo y ancho de la organización. Han establecido un proceso de entrenamiento en cascada que transforma su forma de operar. En general, esto ha sido transformador.

Acerca de dss⁺

dss⁺ es un proveedor líder de servicios de consultoría en gestión de operaciones con el propósito de salvar vidas y crear un futuro sostenible. dss⁺ permite a las organizaciones desarrollar capacidades organizativas y humanas, gestionar riesgos, mejorar operaciones, alcanzar objetivos de sostenibilidad y operar de forma más responsable.

Lea más en www.consultdss.com



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss 
x.com/consultdss 
youtube.com/consultdss 
instagram.com/consultdss 
www.consultdss.com 