

Liderazgo adaptativo: Caso de éxito de un programa que favorece la gestión de activos

María José Cieza Ramos – Carlos Mario Caro Sánchez

Red de Energía del Perú

Avenida Juan de Arona 720 Oficina 601 San Isidro, Lima +517126600 Ext. 84156

Email: mcieza@rep.com.pe – ccaro@rep.com.pe

Lima- Perú

Resumen

Red de Energía del Perú (REP) inicia la implementación de gestión de activos a fines del 2015, realizando un diagnóstico de transición cultural. A partir de dicho análisis se identificó que el principal reto de la organización era fortalecer su capacidad adaptativa. Como respuesta a ello, se diseñó un modelo integral de capacitación y desarrollo para líderes, el cual constituye una de las principales intervenciones en el proceso de transformación cultural.

I. Antecedentes

Red de Energía del Perú (REP) es una empresa líder en transmisión de energía eléctrica en el Perú y pertenece al Grupo Empresarial ISA, corporación líder en sistemas de infraestructura lineal que impulsa el desarrollo de Latinoamérica.

A fines del 2015, REP decide implementar el enfoque de gestión de activos a fin de lograr la certificación ISO 55.001, siendo el objetivo principal el instaurar las mejores prácticas que trae gestión de activos.

Antes de iniciar el proceso de implementación, se realizó un diagnóstico de transición cultural a cargo de *The Woodhouse Partnership Limited* (TWPL), firma experta en gestión de activos.

Una de las conclusiones más importantes de dicho diagnóstico indicaba que el principal reto

de la organización no era técnico: REP debía fortalecer su capacidad adaptativa. Ello implicaba iniciar procesos de aprendizaje relacionados con: desarrollo de una visión integrada de la operación; desarrollo de la capacidad de asumir cambios; abandono de la concepción demasiado técnica de los desafíos y desarrollo de competencias relacionales en todos los directivos [3].

De esta manera, se evidenció que los grandes desafíos aparecen en el comportamiento humano. Conforme Eichholz indica, “El gran desafío para las organizaciones radica en cómo desarrollar una mayor capacidad adaptativa, capacidad que le permitirá convertir los problemas en desafíos y adaptarse con éxito, de una manera más fácil y rápida” [1].

Asimismo, Eichholz refiere, “Al margen de cuál sea su naturaleza, las organizaciones se hallan ahora bajo una presión sin precedentes para enfrentarse al cambio adaptativo” [1].

II. Retos en la gestión de activos

Para lograr una exitosa implementación de gestión de activos es fundamental preparar y gestionar la cultura organizacional, y dentro de ella es necesario enfocarse en los líderes de forma prioritaria. Se debe recordar que son los directivos quienes harán posible no sólo la implementación, sino que son quienes deben

asegurar la sostenibilidad de las mejores prácticas incorporadas.

Para lograrlo, es indispensable que los líderes “conozcan verdaderamente la organización desde adentro” a fin de adquirir un real entendimiento entre los procesos, lograr mayor efectividad en la operación de acuerdos, diseñar acuerdos de niveles de servicio, establecer puentes de comunicación y trabajar de manera colaborativa, superando el trabajo en islas.

Por tanto, ¿Cómo responder a las señales evidenciadas en el diagnóstico de cultura? ¿Cómo lograr que los directivos logren una visión integrada de la operación? ¿Cómo lograr que conozcan todo el ciclo de vida del activo a través de un aprendizaje vivencial?

Para afrontar este importante reto, REP diseñó un modelo de desarrollo para líderes en el que se prioriza el aprendizaje a través de la experiencia.

III. Intervención de Liderazgo

Para la estrategia de Transformación Cultural de REP, la gestión integral del Liderazgo es un pilar clave. Para REP, los líderes son formadores y generadores de la cultura empresarial que la organización está forjando y que tiene los siguientes énfasis: Adaptabilidad, Corresponsabilidad, Agilidad e Innovación.

Acorde a ello, se ha diseñado un modelo de desarrollo integral para gerentes, jefes y coordinadores; es decir, con alcance total al grupo directivo. Este modelo, busca fortalecer a los líderes en experiencias de aprendizaje, afianzando competencias transversales y brindando capacitación en herramientas concretas para la gestión de equipos y para

dirigir proyectos de alto impacto en la organización y el sector energético en el país.

Dicho modelo toma como referencia el esquema de aprendizaje 70 – 20 – 10, en donde: a) 70 hace referencia al aprendizaje a través de la experiencia; b) 20 hace referencia al aprendizaje en el contacto con otros profesionales, c) 10 corresponde al aprendizaje en aula (Ver Fig. N°1).

En este modelo integral de desarrollo, destaca el programa denominado **“El Desafío, experiencias que desarrollan”**.

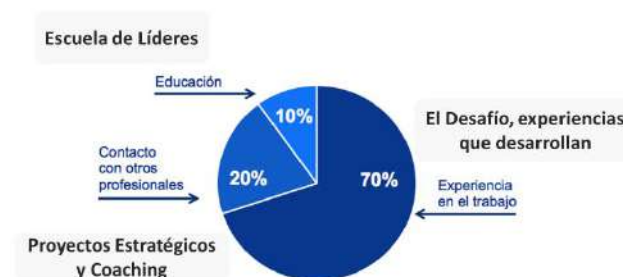


Fig. N°1: Modelo integral de desarrollo para líderes

A continuación, se describen cada uno de los ejes.

3.1 Eje 70: El Desafío, experiencias que desarrollan

Este es el eje más importante y a través del cual se está logrando mayor impacto en la transformación cultural de REP, en donde los líderes son quienes movilizan a la organización hacia el logro de resultados e implementación de decisiones estratégicas.

A través de este programa, los líderes predicán con el ejemplo y actúan en coherencia con los énfasis culturales. Considerando su alcance,

este programa es patrocinado directamente por la Gerencia General y busca formar líderes referentes y transformadores que generen influencia e impacto más allá de su propia área de trabajo.

“**El Desafío**” consiste en un programa de cambio de roles, gracias al cual un directivo tiene la oportunidad de dirigir un área de trabajo distinta a la suya, por un periodo de 03 meses (Ver Fig. N°2).

Durante ese tiempo, el líder es responsable de la gestión integral del equipo de trabajo que le ha sido asignado. Cabe resaltar que cada gerente de línea, es decir el supervisor inmediato del directivo que cambia de puesto, cumple un rol de mentor en este esquema de trabajo.



Fig. N°2: Logo de programa “El Desafío”

A partir de esta experiencia, los directivos tienen la oportunidad de conocer verdaderamente a la organización “desde adentro”, fortaleciendo así una visión integrada del negocio.

Por citar algunos ejemplos en los cambios de roles: La Jefatura de Planeación Financiera asume el cargo de Jefatura de Sistemas de Gestión Empresarial; la Jefatura de Sistemas de

Gestión Empresarial asume el cargo de Jefatura de Gestión del Mantenimiento.

Cabe mencionar que la misma Gerencia del Proyecto Gestión de Activos cambió de rol con otro directivo por espacio de tres meses (Ver Fig. N°3).



Fig. N°3: Cambio de rol de Gerente de proyecto Gestión de Activos

Inclusive, estos cambios pueden implicar movilidad de zona geográfica, por ejemplo: La Jefa de Auditoría (Lima) asume el cargo de Jefatura de Transmisión Sur (Arequipa); la Jefatura de Transmisión Sur (Arequipa) asume el cargo de Jefatura de Logística (Lima); la Jefatura de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (Lima) asume el cargo de Jefatura de Transmisión Norte (Chiclayo).

Se debe destacar que esta implementación se soportó en una estrategia de gestión del cambio y se diseñó un plan por etapas.

➤ Objetivos del Eje 70

- Fortalecer la capacidad adaptativa de los directivos de la organización.
- Fortalecer el empoderamiento y confianza en los equipos de trabajo.
- Fortalecer el trabajo corresponsable y comunicación efectiva.
- Mejorar la comprensión de los problemas empresariales.

- Fortalecer una visión integrada de la gestión empresarial.
- Generar contribuciones de valor al negocio a partir de la pasantía en una nueva área.

3.2 Eje 20: Proyectos estratégicos y sesiones de coaching

Son ambientes de proyecto, cuyo liderazgo se encuentra en coordinadores, quienes a su vez son sucesores de los directivos actuales. Es decir, los líderes potenciales tienen la oportunidad de dirigir iniciativas estratégicas de alto impacto para la organización y para el sector energético en el país.

Adicionalmente, se brinda acompañamiento con sesiones de *coaching* ejecutivo. Así se genera el aprendizaje a través del contacto con otros profesionales

- Objetivo del 20:
- Fortalecer las habilidades de gestión en mandos medios.

3.3 Eje 10: Escuela de líderes ISA

Corresponde al aprendizaje en aula y busca comprometer a los líderes con su propio aprendizaje y trabajar en el desarrollo de los jóvenes talentos que serán los futuros líderes del negocio. El programa ha sido diseñado de manera que garantiza la homogeneidad en la capacitación de competencias en todos los directivos de la Grupo Empresarial ISA. Se abordan las siguientes temáticas:

- a) Coherencia y compromiso a través de la decisión
- b) Gestión del riesgo e innovación
- c) Descubre e interioriza su rol
- d) Liderazgo adaptativo
- e) Sentido de vida

- f) Construye y desarrolla talento
- g) Inspira y motiva para generar compromiso
- h) Humildad y ética

➤ Objetivo del 10:

- Impartir conocimientos y herramientas para la gestión de equipos de trabajo.

IV. Proceso de Implementación

El contexto laboral, así como la estrategia empresarial demanda que los líderes de hoy desarrollen sólidas habilidades, a fin de generar una influencia positiva en la organización y que ello sea sostenible [2].

En línea con ello, se siguió el siguiente proceso de implementación:

A. Preparación

Se evidenció la necesidad de ampliar el conocimiento en aula hacia experiencias de aprendizaje vivenciales. Para ello, se diseñó un programa de cambio de roles en líderes denominado “El Desafío”.

B. Diseño

Para implementar “El Desafío” se siguió la siguiente ruta de trabajo: análisis de áreas de interés, diseño del cuadro de cambio de roles, despliegue para el lanzamiento, campaña de sostenimiento del programa y diseño de instrumentos de seguimiento y evaluación.

C. Implementación

Para la implementación de “El Desafío” se contempló un modelo de trabajo, se definieron etapas y fases en cada etapa (Ver Fig. N°4).

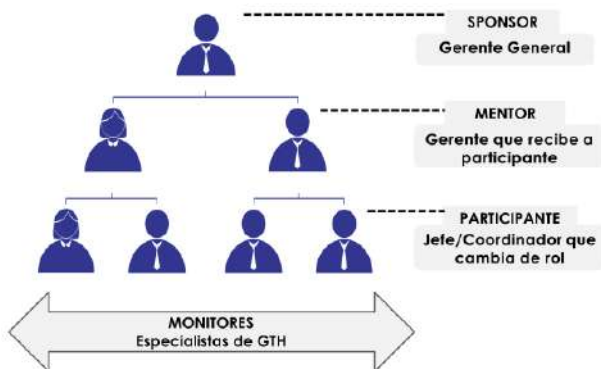


Fig. N°4: Modelo de trabajo

En el modelo de trabajo se tiene como patrocinador del programa a la Gerencia General; asimismo, el gerente que recibe al participante (un nuevo líder en su área) cumple el rol de mentor; mientras que el participante corresponde al jefe o coordinador que cambia de rol.

Como se puede apreciar, se trata de un programa que impacta de manera transversal a la organización y en el que cada directivo asume un rol. Adicionalmente, se debe mencionar que el equipo de talento humano REP realiza un acompañamiento minucioso a cada uno de los involucrados en el modelo de trabajo.

De otro lado, se plantearon 03 etapas teniendo en cuenta que 15 directivos han cambiado de rol (Ver Fig. N°5):



Fig. N° 5: Etapas para desarrollo de programa

- Etapa 1: 5 directivos cambian de roles.
- Etapa 2: 5 directivos cambian de roles.
- Etapa 3: 5 directivos cambian de roles.

Cabe mencionar que a cada jefe/coordinador (directivo) que cambia de rol se le asigna un objetivo de desempeño que consiste en generar un producto de aprendizaje y contribución al área a la que es asignado de forma temporal.

Finalmente, cada etapa detallada incluye las siguientes fases (Ver Fig. N°6):

1. Preparación e inducción en el nuevo cargo.
2. Pasantía en el nuevo cargo.
3. Cierre del proceso.



Fig. N° 6: Fases en cada etapa

V. Una propuesta innovadora

Se trata de una propuesta innovadora porque cubre el proceso integral de aprendizaje, en donde la experiencia práctica tiene el mayor peso (70%). REP tiene el firme propósito de desarrollar líderes que contribuyan más allá de su área funcional, líderes con posibilidad de obtener aprendizajes con una visión integral del negocio, que puedan lograr una visión integrada de la operación y con posibilidad de generar contribuciones más allá de su área de expertis. Es decir, el propósito final es desarrollar líderes como agentes de transformación. A través de una práctica novedosa como “El Desafío” se brinda al líder una experiencia profesional y de

vida que va más allá de su propia área de trabajo.

VI. Rol del líder

El programa se enmarca en la importancia del rol del líder en la empresa y en la sociedad, en la medida en que la posición de liderazgo en el sector es una responsabilidad y un privilegio que se debe ejercer con excelencia dentro y fuera de la organización. Solo así se podrá aportar a la sostenibilidad del negocio, generando valor a través de los equipos de trabajo.

De acuerdo a [1]Eichholz, “debido a la profundidad y cantidad de desafíos adaptativos que las sociedades y organizaciones deben enfrentar en la actualidad, el liderazgo se hace más necesario que nunca antes”.

Así, son los líderes los llamados a ser representantes y voceros de la cultura REP, que tiene como propósito generar conexiones una tras otra, sin fronteras, sin barreras. Ese es el legado para las generaciones.

VII. Resultados

Este modelo integral de liderazgo tiene alcance al 100 % del grupo directivo. Al implantar una intervención integral, se brinda una oportunidad de trabajar las competencias de liderazgo en una dimensión completa.

Este abordaje se ve reflejado en la mejora de los indicadores clave: los índices de liderazgo y clima laboral tuvieron un incremento considerable en los periodos 2016 y 2017 (Ver Tabla N°1). En el caso del talento clave, el desarrollo de sus capacidades les ha servido para asumir puestos de mayor responsabilidad.

Tabla N° 1: Evolución de favorabilidad de indicadores

PERIODO	2015	2016	2017
Índice de Liderazgo	73	84	90
Índice de Clima	73	83	88

Con respecto a la evaluación de nivel de madurez para gestión de activos el factor Liderazgo y Compromiso ha evolucionado de la siguiente manera: 1.44 (2015 primera medición) a 2.68 (2016 segunda medición) a 2.8 (2017 tercera medición). Ver Tabla N°2.

Tabla N° 2: Avances en nivel de madurez

PERIODO	2015	2016	2017
Liderazgo y compromiso	1.44	2.68	2.8

El programa de cambio de roles “El Desafío” ha logrado:

- Alta favorabilidad en la percepción del fortalecimiento en capacidad adaptativa, trabajo corresponsable, mejora en la comunicación y visión integrada de la gestión.
- Alta favorabilidad en la percepción del fortalecimiento en empoderamiento y confianza en los equipos de trabajo.
- El programa de cambio de roles está permitiendo identificar sucesores más allá de la línea funcional.

De acuerdo a los resultados obtenidos y según testimonio de los participantes, les ha sido posible lograr una mejor comprensión de los problemas empresariales al conocer a la organización desde otra perspectiva gracias al cambio de roles. Cabe resaltar que “la capacidad adaptativa hace que una compañía sea más competitiva a largo plazo ya que le permite crear y sacar provecho de las oportunidades,

corregir su curso de acción en el momento oportuno y utilizar al máximo el potencial de su gente” [1].

VIII. Factores de éxito

Este abordaje integral ha sido exitoso y puede ser sostenible debido a los siguientes factores:

- Cuenta con el patrocinio de la Gerencia General.
- Guarda coherencia con los énfasis culturales de la organización.
- Los Gerentes de área asumen el rol de Mentores para los Directivos que cambian de roles.
- El programa de cambio de roles se vincula con objetivos de desempeño.
- Los equipos de trabajo empoderados son un factor clave como soporte a la gestión.

IX. Conclusiones

A partir del caso descrito, se puede concluir lo siguiente:

Primero; el trabajo con líderes representa un factor clave considerando que son los líderes los formadores cultura y los modelos de conducta a seguir en una organización. Es así que, en un proyecto de transformación como gestión de activos, el trabajo con directivos es fundamental.

Segundo; el diagnóstico de cultura en gestión de activos identificó la necesidad de fortalecer competencias relacionales y la capacidad adaptativa en directivos. Para ello, fue necesario

diseñar un abordaje integral, que priorice el aprendizaje a través de la experiencia.

Tercero; el modelo integral de liderazgo está generando claros avances en el propósito planteado, formar líderes capaces de afrontar desafíos adaptativos y que fomenten la adaptabilidad en sus equipos, que comuniquen por medio del ejemplo y así conducir la transformación organizacional.

Cuarto, la experiencia de cambio roles en líderes ha potenciado el trabajo colaborativo en directivos, lo cual a su vez se proyecta en los equipos de trabajo. Ello es un factor clave, teniendo en cuenta que la cultura para gestión de activos requiere generar sinergias entre los procesos y áreas de trabajo.

Quinto, los directivos que cambian de rol, fortalecen una visión integrada de la operación y su conocimiento sobre todo el ciclo de vida del activo a través de la experiencia vivencial.

Sexto, debido a los beneficios generados por el programa de cambio de roles, actualmente 2 gerencias han cambiado de rol entre sí por un periodo de 1 año: la Gerencia de Proyectos y la Gerencia de Negocios, las cuales corresponden a la etapa Crear en el ciclo de vida del activo.

Finalmente, a través de la experiencia descrita REP puso en práctica una máxima de su manifiesto empresarial: “Si descubrimos que en cada uno de nosotros está el cambio que deseamos para el mundo, hay conexión”.

Referencias Bibliográficas

- [1] Eichholz, J. C. (2015). Capacidad adaptativa. Bogotá, Colombia: LID Editorial Colombia.

- [2] Hernández, J., Gallarzo, M. Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional: Un enfoque latinoamericano. Pearson
- [3] The Woodhouse Partnership (2016). Diagnóstico proceso de transición cultural requerido por REP. Lima

María José Cieza Ramos

Licenciada en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Especialización en Recursos Humanos y estudios de Maestría en Administración Empresarial en el Tecnológico de Monterrey. Experta en gestión del talento humano: vinculación y desarrollo del talento, liderazgo, clima laboral y cultura organizacional. Facilitadora del proceso de transformación cultural en Red de Energía del Perú. El caso presentado obtuvo el premio ABE 2017 “Mejor Programa de Capacitación en Dirección de Personas”, el cual reconoce las mejores prácticas de talento humano en Perú.

NOTA

1. Nombre del autor: María José Cieza Ramos
2. Teléfono:
 - A) Residencia: +51 4126714
 - B) Oficina: +517126856
 - C) Celular: +51949595882
3. Dirección del autor:
 - A) Oficina: Av. Juan de Arona 720 Oficina 601, San Isidro, Lima.
 - B) Email: mcieza@rep.com.pe

C) Ciudad: Lima

D) País: Perú

Carlos Mario Caro Sánchez

Gerente General de Red de Energía del Perú S.A. desde el 27 de marzo de 2012. Es ingeniero electricista de la Universidad Nacional de Colombia con una maestría en Logística Integral de la Universidad Pontificia Comillas, en Madrid. En ISA, se desempeñó como gerente de Suministros y Servicios en la compañía CTEEP, principal concesionaria privada de transporte de energía en Brasil. Asimismo, ha sido director de Operaciones y Mantenimiento de Concesiones Viales de ISA, en Colombia.

NOTA

1. Nombre del autor: Carlos Mario Caro Sánchez
2. Teléfono:
 - A) Oficina: +517126600
3. Dirección del autor:
 - A) Oficina: Av. Juan de Arona 720 Oficina 601, San Isidro, Lima.
 - B) Email: ccaro@rep.com.pe
 - C) Ciudad: Lima
 - D) País: Perú