

Una mirada integral del liderazgo en gestión de activos



En el marco del XXVI Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de activos se realizó el panel: Liderazgo en la Gestión de Activos que contó con la participación de Edna Guerra, Gerente de Producción Refinería de Cartagena; Diana Giraldo, Directora de Operaciones y Gestión de Activos de Ocensa; Sandra Milena Orozco, Vicepresidente de Oleoductos de Cenit; Sally Manga, Gerente de Mantenimiento en Cerromatoso; Yenny Cañaveral, Coordinadora de Mantenimiento en Haceb, con la moderación de Pedro Rosales, Presidente del Comité Organizador del Congreso.

El Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos organizado por la Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM, es el evento donde año tras año Ingenieros, conferencistas, ponentes y empresarios se dan cita para conversar sobre tendencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en el área de Mantenimiento y Gestión de Activos.

En el marco del XXVI Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos que ACIEM realizó del 24 al 26 de abril, se realizó el panel: *Liderazgo en la gestión de activos*, el cual contó con la participación de líderes estratégicos de la industria: Edna Guerra, Gerente de Producción Refinería de Cartagena; Diana Giraldo, Directora de Operaciones y Gestión de Activos de Ocensa; Sandra Milena Orozco, Vicepresidente de Oleoductos de Cenit; Sally Manga, Gerente de Mantenimiento en Cerromatoso; Yenny Cañaveral, Coordinadora de Mantenimiento en Haceb, con la moderación de Pedro Rosales, Presidente del Comité Organizador del Congreso.

“En términos de liderazgo, tener un equipo donde todos piensen diferente y sean diversos en su máxima expresión, nos permite a los líderes tomar mejores decisiones”

A continuación presentamos una síntesis de este panel, que estuvo orientado a socializar la importancia de un adecuado liderazgo en la Gestión de Activos, desde la visión estratégica de los líderes de los resultados de las compañías y las lecciones aprendidas en este proceso, al igual que analizar las experiencias que como Ingenieras, han atravesado a lo largo de su carrera profesional en el área de Mantenimiento y Gestión de Activos.

► **“Diversidad permite a los líderes tomar mejores decisiones”: Ocensa**



Diana Giraldo,
Directora de Operaciones y Gestión de Activos de Ocensa

En términos de liderazgo, tener un equipo donde todos piensen diferente y sean diversos en su máxima expresión, nos permite a los líderes tomar mejores decisiones porque se toma como base escucharlos a todos y tomar una decisión en conjunto. Lo mejor que se puede tener en un equipo es diversidad porque esto enriquece al equipo.

Este concepto se ha transformado con el tiempo, ya que hoy en día las decisiones de un equipo no se limitan al líder sino que son tomadas en conjunto. Si al final en la decisión colectiva alguno no está de acuerdo, centramos los esfuerzos en apoyarla porque finalmente es construida entre todos.

En este proceso es muy importante que todos trabajen en sus roles y responsabilidades y además se comprometan en cada uno de sus procesos. Cuando logras como líder que esto ocurra, se genera un cambio radical porque las personas ya no esperan a que el gerente tome las decisiones, sino que se inicia toda una estrategia efectiva de confianza y esto es muy importante para saber que vamos por el camino correcto.

Además es importante la confianza porque sin este factor los procesos no funcionan y este ha cambiado

mucho a lo largo del tiempo porque en la medida que nosotros podemos tener un ambiente tranquilo y de confianza para expresarnos, las cosas se solucionan y podremos lograr grandes cosas juntos.

► **“Debemos seguir trabajando en la generación de ambientes para mujeres”: Refinería de Cartagena**



Edna Guerra,
Gerente de Producción de la Refinería de Cartagena de Ecopetrol

De las 450 personas que hay en la operación en la Refinería Cartagena, hoy el 31% somos mujeres en cargos de liderazgo. En la gerencia de mantenimiento de 216, hay un 12% de mujeres y contamos por ejemplo, con soldadoras con muy buenas competencias por lo que es importante seguir trabajando en la generación de ambientes para mujeres y también entender la diferencia que existe entre unos y otros.

Ecopetrol se ha tomado el liderazgo de la Refinería como parte de una estrategia global que está alineada con los objetivos de la entidad, por lo que se han definido unas competencias organizacionales: primero la vida y apasionados por la excelencia; segundo la colaboración y trabajo en equipo y por último la innovación, competencias que hacen comprender a las personas la importancia en su rol y en una correcta toma de decisiones sobre él.

Por lo anterior es importante entender las diferencias entre hombres y mujeres, así como potenciarlos de

forma adecuada. Afortunadamente se ha entendido bien el concepto sobre las razones de la inclusión y no es solo por ser mujer, sino porque son complementarios. Tener una discusión en donde hay mujeres y hombres, ayuda a tener una vista integral de la toma de decisiones y de la gestión del riesgo.

Ecopetrol, por ser de alto riesgo, requiere que las personas involucradas en cada proceso sean de altísimas competencias y gran enfoque corporativo, por lo que especialmente en la Refinería de Cartagena, se incentiva la formación en conjunto con el SENA, también con el objeto de motivar a más personas a capacitarse, especialmente mujeres.

“Estamos construyendo los ambientes para que todos estemos identificados”: Cenit



Sandra Milena Orozco,
Vicepresidente de Oleoductos de Cenit

Cenit cuenta con un programa de equidad y diversidad bastante amplio, que va más allá del tema de género y se extiende hacia la primera oportunidad laboral, etnias e incluso discapacidades y está en el proceso de construcción de ambientes para que todos se encuentren vinculados. La entidad está comprometida en implementar acciones que permitan lograr la equidad; una cultura de tolerancia; reconocimiento de la diversidad y respeto por la diferencia, con el objeto de disminuir barreras de acceso a oportunidades y crecimiento profesional.

“Tener una discusión en donde hay mujeres y hombres, ayuda a tener una vista integral de la toma de decisiones y de la gestión del riesgo”

Existen condiciones que se deben trabajar desde la cultura y el propósito de la alta dirección de la entidad y es justamente que los programas de equidad y diversidad no se queden en nombre sino que se hagan realidad. Es importante no ver a los demás (hombres y mujeres) como oposición o competencia, porque la clave es mantenerse enfocado en sus sueños y planes, identificando siempre que el apoyo de otros es muy importante.

Además, es determinante confiar en los equipos de trabajo y realizar tareas de forma mancomunada para el éxito de los proyectos y sembrar cultura no solamente al interior de la organización, sino en todo el territorio nacional.

“Es necesario que el liderazgo se transforme”: Cerromatoso



Sally Manga,
Gerente de Mantenimiento de Cerromatoso

El Comité de Dirección de Cerromatoso actualmente está formado por un 36% de mujeres superintendentes, operativas entre mantenimiento y operación y de las que están frente en los hornos colando, alrededor del 50%. Esto es un verdadero orgullo para la entidad porque se está viviendo una verdadera política de inclusión, que es parte de lo que se requiere promover en otras organizaciones.



En Cerromatoso consideran que liderar no está relacionado exclusivamente a las mujeres, sino que involucra todas las personas que están en las organizaciones, por lo que es necesario que este se transforme, ya que no solo es el líder quien da instrucciones, sino que se convierte en un proceso participativo, donde el gerente otorga una responsabilidad compartida a todo el equipo de trabajo.

Además se destaca el gran papel que juega un liderazgo asertivo y de escucha activa, basado en el respeto, en inteligencia emocional y en un relacionamiento genuino, propio de las mujeres. *“A veces con el estilo femenino natural de abrazar y acoger, empezamos a darle más participación al equipo a través de las políticas de inclusión y diversidad en las organizaciones. Nos estamos moviendo cada vez más a tener mayor participación, no solo en este escenario, sino en temas ya operativos y de producción”*: concluyó la Gerente de Mantenimiento de Cerromatoso.

“Buscamos que el talento se priorice sobre la edad, raza o género”: Haceb



Yenny Cañaveral,
Coordinadora de Mantenimiento de Haceb

Desde hace cuatro años Industrias Haceb trabaja en el programa *Talentos sin Etiquetas* el cual busca que desde la diversidad, equidad e inclusión, se priorice el talento sobre la edad, la raza o el género. No solo se habla de mujeres y hombres, sino también en personas que nunca han tenido una oportunidad profesional ni han tenido su primer empleo y que son descartados porque no cumplen con la experiencia.

Según lo indicó la Coordinadora de Mantenimiento de Haceb, este programa se ha desplegado a los 4.000 empleados de la empresa y también trabajan conjuntamente con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en un proceso de mentorías para las mujeres líderes. *“Es importante que nosotras aprovechamos nuestra voz y tengamos más participación en todo lo que conlleva el liderazgo. Actualmente en gerencias medias altas, somos 50% hombres y 50% mujeres y esto es un logro muy importante, pero cabe destacar que ya para la parte técnica operativa debemos trabajar mucho más”*.

Además manifestó que es muy importante liderar de forma participativa porque permite definir estrategias concretas, que involucre a todo el personal de una organización e hizo especial énfasis, en romper paradigmas desde la infancia con el objeto de incentivar a los jóvenes a elegir la Ingeniería como profesión. ▲