Gestión de crisis

La visión de un academico chileno

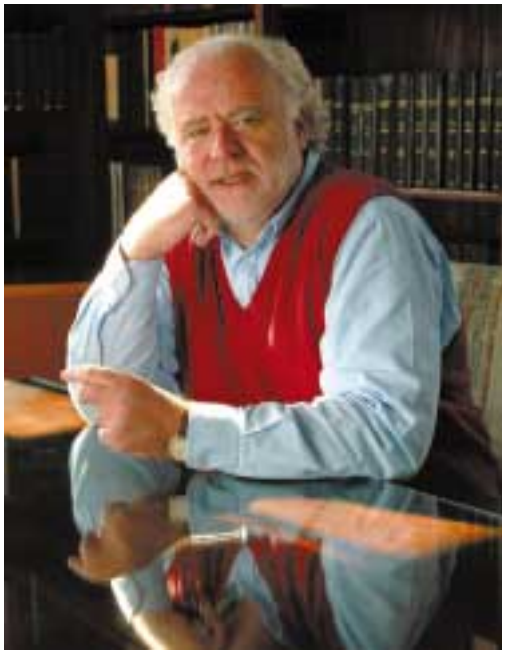
Riesgos y conflictos sólo pueden ser detectados en tiempo oportuno si la organización como un todo desarrolla una sensible "capacidad de escucha".
La manera más eficiente de superar una crisis –es decir, la más rápida y menos costosa– es creando culturas organizacionales que aprendan a evitarlas.
Cuadrar la ecuación entre captura de oportunidades y principio de precaución es uno de los grandes desafíos emergentes para la competitividad de las empresas en mercados globales.

Por ***Sergio Spoerer***

Cultura corporativa y aprendizaje organizacional ante el riesgo y el conflicto

En síntesis

- **Gestionar crisis es asumir que ellas germinan en los potenciales de riesgo y de conflicto con que toda empresa debe lidiar. Ello es posible desde el cuidado por mantener permanentemente viva la estrategia. Invertir en el fortalecimiento de la cultura corporativa y de los procesos de aprendizaje organizacional no sólo hace precavida a una empresa ante situaciones críticas, sino que lubrica sus mecanismos de tensión creativa, de adaptación continua a sus cambiantes entornos de negocio y de alineamiento flexible de la organización con la estrategia. Condiciones éstas que aseguran la creación de ventajas de diferenciación competitiva sostenibles en el largo plazo.**



Sergio Spoerer es Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de París. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor invitado de la Sorbonne (París III).

"Con todo el trabajo que tengo", me dijo un día un amigo gerente general de una importante empresa, "no me queda tiempo ni para pensar". "Y así de mal te va, lamentablemente", le comenté.

El, sin duda sin saberlo, estaba describiendo magníficamente uno de los principales síntomas –el de la "visión túnel" – del llamado "síndrome del oscurecimiento estratégico", el que está conformado, además, por otro síntoma conocido por muchos gerentes: "la gestión pánico".

En tiempos de complejidad creciente, turbulencias en los entornos competitivos, reducción del *time to market* y de las ventanas de oportunidad, volatilidad financiera e incertidumbre sobre muchos mercados, grande es la tentación de aferrarse a lo que -ilusoriamente- aparece como la única certeza: el plan estratégico de negocios tradicional, con sus objetivos anuales, sus indicadores y sus metas.

Así, la "visión túnel" encuentra su complemento inevitable en la "gestión pánico"; es decir, centralización y control, presión unilateral sobre las metas desatendiendo señales, síntomas y resistencias que emergen desde la organización y del entorno, considerando las perturbaciones como desechables que no deben apartar a la empresa de su camino trazado: el túnel que debe atravesar –corriendo, si es posible–, con los dientes apretados, sordos los oídos y los ojos cerrados. No son pocas las empresas que, aferradas a tal modelo de gestión, se encuentran a la salida del túnel no con indicadores de logro, sino con un personaje omnipresente y multifacético que bloquea cualquier avance competitivo: la crisis. Sólo entonces, tarde ya, el "síndrome del oscurecimiento estratégico" cobra sus facturas pendientes. Sabemos que sus montos son altísimos y exigidos al contado, con escándalo público y –no pocas veces– con ejecución judicial de los deudores. Llegado a este punto, ya no se trata tanto de la crisis de una empresa como de una "empresa en crisis**".**

Cualesquiera sean sus manifestaciones particulares, toda crisis es para una empresa un grave desposicionamiento competitivo. En gestionar una crisis se consumen las siempre limitadas capacidades directivas en actividades de sobrevivencia, "urgentes pero no importantes". Replegados sobre sí mismos y/o totalmente focalizados en la emergencia, los equipos gerenciales se ven forzados a retirarse desde los "mercados de oportunidades", en que se juegan tanto la agregación de valor como la creación de brechas de diferenciación respecto de la competencia.

Toda crisis revela ex-post las dimensiones devastadoras –no percibidas desde la "visión túnel"– de riesgos y conflictos cuyos síntomas y manifestaciones no fueron atendidos o simplemente fueron considerados "ruido" desechable. La detección temprana de vectores de crisis no puede ser tarea de un equipo de línea, menos de staff. Riesgos y conflictos sólo pueden ser detectados en tiempo oportuno si la organización como un todo desarrolla una sensible "capacidad de escucha" que configura tanto la cultura como el estilo gerencial de la empresa.

La manera más eficiente de superar una crisis –es decir, la más rápida y menos costosa– es creando culturas organizacionales que aprendan a evitarlas. Sin embargo, existe un mayor énfasis directivo y una mayor disponibilidad de tecnologías de resolución de crisis que de prevención y de evitación.

El riesgo en mutación

El riesgo ha cambiado de naturaleza. La seguridad, también. Hoy los riesgos más graves, aquellos con mayor potencial de daño, aquellos capaces de desencadenar crisis mayores, **no son conocidos, es decir, no pueden ser prevenidos,** no pueden ser evitados mediante protocolos obligatorios de prácticas seguras (como es en el caso de los accidentes del trabajo). Por otra parte, el riesgo tiene cada vez menos causas naturales: ahora es producido tecnológica y socialmente. De allí su vecindad –su no separación, incluso– con la realidad del conflicto, que es siempre manifestación del choque antagónico de intereses individuales o colectivos, humanos, en definitiva.

Es este doble cambio en la naturaleza del riesgo el que ha llevado a hablar del paso de la **prevención** (de riesgos conocidos) a la **precaución** (con que se debe actuar ante **riesgos desconocidos).** Esta mutación del riesgo altera las lógicas operativas tanto de los mercados como de la sociedad. El principio de precaución explicita los límites de la "**racionalidad calculatoria"** en el mundo de los negocios. Válida en el ámbito financiero, en el de la producción y en operaciones, dicha racionalidad exhibe crecientemente sus límites en la gestión comercial, donde la "economía del comportamiento" pone de manifiesto otras lógicas del consumidor. Del mismo modo, la gestión organizacional, las relaciones con stakeholders y autoridades públicas hacen intervenir factores no convencionales en la determinación del cálculo empresarial sobre beneficios y pérdidas, sobre oportunidades y amenazas, asociados al desarrollo de un negocio. La seguridad de una inversión requiere no sólo de un máximo de eficiencia en el uso de la racionalidad calculatoria, sino que exige la consideración de factores de riesgo asociados a las **percepciones** de todos los involucrados**.** Hoy, el "comportamiento empresarial precavido" es parte central de la imagen de una compañía e, incluso, de su posicionamiento y valor de marca.

Cuadrar la ecuación entre captura de oportunidades y principio de precaución es uno de los grandes desafíos emergentes para la competitividad de las empresas en mercados globales. Dicho desafío requiere ser puesto en el centro de la gestión estratégica, no siendo viable su externalización.

Hoy los riesgos más graves, aquellos con mayor potencial de daño, aquellos capaces de desencadenar crisis mayores, no son conocidos.

Estrategia viva

El síndrome del "oscurecimiento estratégico" es incubado en una compañía desde la erosión de una triple perspectiva de observación y de análisis: horizonte, contingencias y redes.

Todo plan es un ejercicio de diseño que intenta acotar la complejidad y la incertidumbre, poniendo foco en un rango de oportunidades alcanzables mediante secuencias sistematizadas de acciones recurrentes. Un plan traza un curso deseable de acción. Es un mapa, no un territorio real. Es la virtualidad de una trayectoria, no la tra-

Gestión de crisis

yectoria misma. Un plan estratégico de negocios (PEN) es sólo un componente –condición necesaria, pero no suficiente– de una estrategia. En la "visión túnel", el PEN equivale a toda la estrategia. Se toma la parte por el todo; reduccionismo peligroso que deja fuera del campo de la visión estratégica todo lo cambiante, lo no previsto en el diagnóstico de partida. Es en esa zona oscura –"agujeros negros" de la gestión estratégica– que germinan riesgos y conflictos y las grandes crisis de mañana. Conjurarlos requiere recuperar visión y capacidad de gestión estratégica. ¿Cómo?

a) **Horizonte** es visión panorámica de entorno y de largo plazo. Es todo lo que está fuera y más allá del "túnel". **Es análisis de escenarios** alternativos, cuya validez estratégica fue puesta de manifiesto en la primera gran crisis del petróleo en 1973. Es la **identificación temprana de tendencias emergentes** desde la detección de **hechos significativos portadores de futuro.** Es la conciencia continua de la variabilidad de las **condiciones de borde** y de la **ruta crítica** configurada en el tiempo cero del plan. Es capacidad reflexiva sobre los **efectos secundarios no deseados** generados por el avance mismo de las acciones del plan.

b) **Las contingencias** –irrupción súbita de eventos no esperados– son desdeñadas en el análisis corriente como "incendios" que sólo cabe apagar lo más rápido posible. Aparecen ante la gestión pánico como, simplemente, obstáculos de valencia puramente negativa que es necesario remover para poder volver al "curso normal" de la visión túnel. Lo mismo es válido para los análisis sobre las **resistencias** encontradas en la organización respecto de su alineamiento necesario con el PEN.
Así, se ignoran indicios anunciadores de potenciales riesgos y conflictos; junto con los "incendios" se apagan las señales: engañoso y grave regreso a una falsa normalidad. Las contingencias son signos fragmentarios, balbuceos del presente, coyuntura en movimiento, condensados de señales sobre posibles tendencias emergentes. El diseño estratégico es trayectoria. Pero la estrategia viva siempre es presente.

c) **La globalización**, complejidad e hiperconectividad configuran cada vez más **densos entramados relacionales** en el mundo de los negocios. Más que en estructuras, las empresas están crecientemente sostenidas **en redes**. La frontera misma entre el "adentro" y "afuera" de una empresa se vuelve difusa a diferencia de lo claramente percibible en la economía industrial. Hoy, por el contrario, en la economía de servicios y del conocimiento, el valor agregable vive principalmente en flujos de intangibles, intercambios múltiples en tiempo real. Más que los objetivos –nunca enteramente alcanzables, nunca consolidables– cuenta la fluidez de los procesos. Más que los nodos cuentan las sinapsis: ingeniería de relaciones.
Las redes no están al servicio de la estrategia: la calidad de las redes condiciona la estrategia. **Las redes son la estrategia viva**. El mayor potencial de crisis, aquél que nace de la amalgama de factores de riesgo y de conflicto, nace de déficits en la calidad de la gestión de las redes que configuran a una empresa: sus *stakeholders*, accionistas, administración, empleados, clientes, proveedores, socios, comunidades. Conjurar crisis es hoy, ante todo, mantener viva la estrategia mediante el cuidado de la calidad de los flujos de relaciones.

Esto requiere superar tres deformaciones corrientemente asociadas a la gestión pánico:

- Un sobre diseño formalista y rígido del plan.
- Una comprensión lineal y reduccionista de los ciclos de decisión que enfatiza las fases de toma de decisiones y ejecución sin considerar las fases de formación, evaluación (particularmente el monitoreo *online*) y retroalimentación continua (rediseño o diseño emergente).
- Una sobrecarga de exigencias a la función de *controlling*, válida en las áreas de «racionalidad calculatoria», pero limitada en las áreas de línea de alta densidad relacional. Sin números es imposible hacer gestión. Solamente con números, tampoco. Practicar lo contrario es cultivar un vivero de futuras crisis.

Culturas corporativas poderosas

Poderoso quiere decir fuerte, firme, articulado y flexible. La cultura corporativa es a una empresa lo que la columna vertebral a un ser humano: si es rígida, no se mueve; si es débil, no se sostiene.

Una estrategia viva es contingente a la historia y a la

cultura de una organización. La manera de reaccionar frente a una crisis es condicionada por la cultura. Son de relevancia "el clima" organizacional y la posibilidad de cuestionar los supuestos, los modelos mentales que configuran el "trasfondo de obviedad" –"el fondo común de evidencia" – que da sentido a la multiplicidad de prácticas que configuran una organización.

La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos y socializados entre los miembros de la organización. De una manera analítica, hemos identificado dos planos de la cultura: el "adentro" y el "afuera". El primero es el dominio de las relaciones internas, de las normas y las jerarquías, de los símbolos, ritos y tradiciones; el segundo es la cultura de la relación con los clientes y proveedores, con los *stakeholders;* está asociada a la imagen pública, a la identidad proyectada por la empresa.

Tanto en el "afuera" como en el "adentro" de la cultura organizacional existe una tensión entre lo normado y lo "normalmente practicado"; entre lo formal (los protocolos de acción y la disciplina) y lo informal (lo no regulado, las inercias y las rutinas). En definitiva, del mismo modo que es posible analíticamente distinguir un "adentro" y un "afuera", es posible distinguir entre un "arriba" y un "abajo" de las culturas corporativas: entre la "cultura postulada" y "la cultura en uso".

Una cultura corporativa poderosa es una cultura en que estos cuatro segmentos están integrados y no exhiben brechas entre ellos. Su nivel de integración marca las diferencias entre las culturas y el modo en que éstas reaccionan ante las crisis, precaven riesgos y enfrentan los conflictos.

Hay culturas que tienen una mayor o menor aversión al riesgo. Muchas veces esto depende de las características de la industria o del entorno, pero también es parte del "adentro" de la cultura, de los estilos directivos, de las estructuras, flujos del poder y del devenir histórico de la compañía. El miedo –dimensión subjetiva inescapable en la gestión– ante la crisis, el riesgo y el conflicto tienen dos caras. **El temor puede ser un factor evolutivo** generador de una política de seguridad, de preocupación de los empleados por cumplir las normas y protocolos, por poner énfasis en la gestión de los detalles, en las orientaciones a cumplir con los mejores estándares de la industria. Así, documentar las situaciones de crisis anteriores y aprender de ellas no puede sino contribuir al mejoramiento de la cultura y robustecer la imagen de la compañía. Sin embargo, **cuando este "temor" se vuelve incontrolable**, agudiza tensiones y empeora el clima organizacional, se vuelve patológico y dañino para la organización. Ahí se instala la gestión pánico.

Una estrategia viva es contingente a la historia y a la cultura de una organización.

Aprendizaje organizacional

Entendemos el aprendizaje organizacional como un proceso continuo de transformación que desarrolla habilidades, incorpora tecnologías, acrecienta las capacidades de intervención de la organización sobre sí misma y sobre su entorno, fortalece su capital social e incrementa su productividad, agregando más valor como resultado de sus acciones.

Al decir "proceso continuo de transformación" nos referimos a la gestión estratégica del "trabajo adaptativo" que se ocupa de la gobernabilidad del cambio, a diferencia del "trabajo técnico" que se ocupa de la recurrencia de prácticas estandarizadas en la organización.

El aprendizaje requerido para generar "comportamientos organizacionales precavidos" es aquél ligado a la identificación y solución de los problemas concretos y urgentes de ellas, no a la mera adquisición de métodos y técnicas a ser aplicadas en el futuro.

El aprendizaje organizacional debe trabajar principalmente sobre la cultura y las prácticas. Éstas son intensivas en la generación de rutinas y creencias que secretan permanentemente las condiciones de su propia legitimidad ("las cosas son así", "siempre se ha hecho así") y reproducción (resistencias, no cuestionamiento de supuestos, negativa a especular sobre alternativas). El aprendizaje organizacional requiere "desencadenar" el potencial innovador, el capital social (confianza, sentido de propósito común, disposición de ensayo-error ante nuevas situaciones) y el sentido de equipo (de pertenencia).

El factor liderazgo es crucial en un proceso de aprendizaje. El equipo directivo debe incorporar progresivamente a toda la "línea de mando" y a los distintos equipos reales de trabajo. Más que "explicar y argumentar", la columna vertebral de liderazgo debe "articular" la organización, debe escuchar, ver, interpretar, motivar y empoderar, construyendo "visión compartida", generando nuevas competencias y actitudes. Asimismo, la gente aprende cuando enseña: los líderes de la organización deben transformarse en entrenadores (instaladores de prácticas) de sus equipos, para potenciar tanto su proceso de aprendizaje como el de su red de trabajo.

Uno de los mecanismos de defensa de los equipos en su proceso de aprendizaje es el argumento de "no tengo tiempo". Aún cuando se reconoce la importancia del aprendizaje, el agobio de lo urgente es una excusa frecuente para inhibir el proceso. De ahí la necesidad de distinguir entre lo urgente y lo importante. ●

© Trend Management/
Sergio Spoerer