

EL *CHECK LIST* PARA SOBREVIVIR A LA TORMENTA

Por la crisis, los mares se han embravecido y la tierra firme parece estar muy lejos de nuestra vista. ¿Los capitanes, es decir, los directivos, están preparados para salir victoriosos de esta tormenta? Aquí repasamos algunos principios básicos de “navegación”.

Los nubarrones se fueron formando en el cielo y, finalmente, la tormenta perfecta se desató con poco respeto por fronteras o culturas. Con sus más y con sus menos, parece haberse extendido por todas las regiones. Pero ¿ha sido el hombre de empresa entrenado verdaderamente para enfrentar una crisis de esta magnitud?

Antes de abordar esta pregunta central, me permitiré un breve viaje por el contexto que enmarca esta crisis actual.

Davos 2009: sede del World Economic Forum, se trata de un lugar clásico de encuentro de todos los *decision makers* por excelencia. El lugar que aspira a generar un clima donde se discutan las grandes tendencias, los nuevos modelos de negocio y el aprendizaje entre países y empresarios. Un verdadero *show business* del mundo capitalista. Pero este año, en Davos, ha habido como nunca reproches.

A modo de ejemplo, Peter Sands, CEO del Banco Standard Chartered, declaró: “No sabemos dónde estamos parados y nos sentimos muy mal. El año pasado, tampoco sabíamos dónde estábamos, pero la diferencia es que no lo sabíamos y nos sentíamos mejor.” Por otro lado, el economista Martin Wolf, editor del diario *Financial Times*, moderador en una de las sesiones, sostuvo: “Este fue el mejor panel del Foro, porque como Sócrates, todos los participantes coincidieron en que no sabemos absolutamente



POR ROBERTO LUCHI

Director del Centro de Negociación y
Resolución de Conflictos del IAE (Consensus)
rluchi@iae.edu.ar

nada.” Ni qué hablar de las discusiones airadas y que rayaron en la violencia entre representantes de sectores industriales y del sector financiero.

Como decía al principio, antes de dar recomendaciones de cómo moverse en una crisis, no podemos tapan el sol con las manos y, como hombres de empresa y decididores de alta responsabilidad, apreciar cómo el *big bang* que ha disparado esta tormenta perfecta combina juegos irresponsables financieros, falta absoluta de capacidad de predecir escenarios por muchos y afamados gurúes, y llamativa y preocupante crisis de valores y prudencia en aquellos que, por formación y responsabilidad al ocupar las más altas responsabilidades corporativas, están en lo esencial jugando con algo tan sensible y digno como el empleo.

Pero estamos en el mar embravecido. En el IAE, siempre hemos alentado a formar pilotos de aguas calmas, pero también tormentosas. Anteriormente, me preguntaba si nuestros directivos estaban realmente preparados para enfrentar esta crisis. Sí, sin duda, nuestro contexto de negocios, tantas veces incierto y cambiante, nos ha generado anticuerpos que ya forman parte de nuestro ADN. Pero creo que hoy, más que nunca, hay una necesidad imperiosa de repasar un *check list* de principios básicos.

1) Cambiar nuestros paradigmas: es necesario que nos replanteemos todo. Que volvamos a ver nuestros modelos

de negocio y nos preguntemos varias veces las razones de premisas básicas que damos por incuestionables. Y que lo hagamos desde un ejercicio de reflexión sin censuras, que aliente la diversidad de pensamiento en la organización y que evita la censura temprana de los supuestos expertos. En una crisis de esta magnitud, hasta el *expertise* convencional debería ser matizado y cuestionado.

Es una oportunidad para mirar con otros lentes el futuro del sector en el que nos movemos.

2) Oportunidad para innovar: las crisis deberían animarnos a tomar aquellos riesgos que, en épocas de bonanza, solemos dejar para después, con el pretexto de “ya habrá tiempo para eso”. Y si bien lo haremos con un *budget* determinado, sin poner en riesgo la caja operativa, formaremos equipos de directivos que, con apertura mental y audacia, revisen el portafolio de proyectos de innovación, tanto en productos como procesos, tanto en términos de innovaciones radicales como incrementales. Es posible que, ante el abismo, la crisis dispare análisis y decisiones más audaces de lo convencional y aparezcan oportunidades de ganar mercado, de abordar con propuestas distintas a nuestros clientes y de mostrarnos más socios que nunca con ellos, realizando un profundo *teamworking* con clientes y proveedores.

3) Juzgar menos, ser más tolerante y empático que lo usual, para preservar el clima organizacional y no permitir que “bajen las defensas de la organización”. También para facilitar este desafiante rol dual de piloto de tormentas y pensador audaz innovador que requeriremos de cada individuo. Más que nunca, debemos mordernos la lengua y no censurar de entrada a nuestros colegas, aprender a escuchar, hacer un esfuerzo por construir sobre las ideas de otros, más que invalidarlas. Más que nunca, tenemos que ser muy empáticos, aprender realmente a comprender la realidad y también las perspectivas de otros.

4) Estar atentos y ayudar a aquellos que queden rezagados. Para transitar un proceso de crisis con éxito, es clave que prime un sentimiento de equipo y que predominen las coincidencias por sobre las divergencias en la organización. Esto determina una exigencia adicional para el liderazgo y que guarda similitud con el comportamiento en una cordada de escalada: los más rápidos son los pilares sobre los que se apoya la expedición para avanzar hacia la cumbre. Sin embargo, el verdade-

Esta crisis puede ayudar a alentar un mensaje claro a los distintos actores de la sociedad acerca de la importancia de la construcción del consenso como vehículo para el funcionamiento y la organización en la sociedad.

Es importante que, desde los niveles máximos de responsabilidad, se refuerce la organización informal, que da vigor al *affecto societatis* entre colaboradores y alienta la sociabilidad interna.

ro éxito es aquel que pone a todo el equipo en la cumbre: a los más rápidos y también a aquellos de paso más lento. En síntesis, fortalecer los esfuerzos de cohesión interna y confianza dentro de la empresa.

5) Entender nuestras propias emociones: ser conscientes de que serán épocas en las que los temores, las angustias y las incertidumbres convivirán con luces de optimismo. Será como un típico

clima de verano: los días soleados se alternarán con tormentas. Esto nos exigirá conocernos aún más a nosotros mismos y mantener la perspectiva, en lo posible, en la parte del vaso que esté llena. Es importante que, desde los niveles máximos de responsabilidad, se refuerce la organización informal, que da vigor al *affecto societatis* entre colaboradores y alienta la sociabilidad interna.

6) Comunicar, comunicar y comunicar: todo esfuerzo realizado en este sentido será insuficiente.

7) Alentar que los conflictos internos se resuelvan cooperativamente. Es fundamental que prime siempre el *win win*, que las áreas o personas que negocien internamente lo hagan más desde el sombrero de revolvedores de problemas, dejando posturas y personalismos de lado, con legitimidad y fundamentando argumentos. En la contabilidad interna de cada integrante de la empresa, deberemos enfatizar la importancia de que prime el activo “organización” en relación con el activo “individuo”.

8) Control de la Caja: a todas las recomendaciones anteriores, siempre deberá acompañar el control de la caja como articulador y regulador de los distintos escenarios que surjan en las discusiones y deliberaciones internas.

Para concluir, podemos afirmar que transitar exitosamente por una crisis obliga a acentuar y a profundizar ciertos aspectos específicos de la agenda empresarial. Asimismo, ayuda a alentar, desde el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria, un mensaje claro a los distintos actores de la sociedad –políticos, empresarios y sindicatos– acerca de la importancia de la construcción del consenso como vehículo para el funcionamiento y la organización en la sociedad.

Finalmente, y ya en una dimensión personal, recomiendo no pecar de ingenuos ante el complejo período que estamos transitando, pero tampoco conviene hacerlo de fatalistas, pues en toda crisis siempre está al acecho el peligro de sumarnos, en exceso, al fenómeno de la profecía autocumplida. ■