

READINESS

Cómo prepararse para las situaciones inesperadas

Generalmente, la decisión de subsistencia de la empresa en el mercado, no pasa por lo que ocurra fuera de su ámbito de influencia sino de las decisiones que tomen sus directivos. ¿Qué hará usted para afrontar los potenciales riesgos? ¿Esperar a que ocurran para analizar sus consecuencias.

En ocasiones los barcos suelen encontrarse en medio de sus viajes con situaciones inesperadas como son las tormentas, incendios o naufragios, las cuales pueden ocasionarle daños irreversibles. Para minimizar estos daños o que los mismos directamente no se produzcan, la tripulación suele *alistarse* para afrontar cualquiera de las contingencias mencionadas. De esta manera, se disponen los esquemas de organización necesarios denominados roles, como ser: rol de tormenta, rol de incendio, rol de abordaje, rol de abandono, etc. Esto les permite afrontar los problemas con las mejores armas y sin que el barco y su tripulación sufran daños mayores que les impidan llegar a destino.

El caso descrito, bien puede ser aplicado a las empresas -sean estas pymes o grandes, nacionales o multinacionales- quienes deben afrontar permanentemente situaciones inesperadas. Los cambios abruptos en los mercados, en la tecnología y en las reglas de juego de la política, hacen que peligre permanentemente la subsistencia de la compañía. Así, los objetivos trazados, las estrategias definidas y los planes implementados para tiempos de calma, dejan de tener valor a la hora de producirse alguna de las situaciones jamás previstas; al igual que las tormentas, incendios o naufragios, no esperan que la empresa esté *alerta* para defenderse, sino que sobrevienen en cualquier momento.

Estos hechos, en definitiva, atacarán directamente la *subsistencia* y la *creación de valor* de la compañía, es decir todo aquello que sea considerado importante por el cliente o sus accionistas. Los elementos básicos que le permiten a la empresa generar valor son, generalmente, aquellos que no se pueden cuantificar por tratarse en su mayoría de elementos intangibles, como ser el conocimiento que posee su personal, los contactos, la fidelidad de los clientes actuales y las fortalezas de la empresa para atraer nuevos clientes. Los intangibles y la capacidad productiva son los puntos claves que se verán perjudicados al producirse alguna contingencia inesperada, por efecto del inmovilismo y la pérdida de horizonte.

Es muy común que las empresas efectúen algún análisis de riesgos, tratando de ubicarse en escenarios posibles de acuerdo a los acontecimientos que se sucedan. Para algunos esto es suficiente, con la creencia que el solo hecho de identificar los riesgos implica también el estar preparados para afrontarlos. La realidad nos demuestra lo contrario, ya que son muy pocas las empresas que se *alistarón* realmente para enfrentar las situaciones inesperadas. El ejemplo más claro para entender esta idea es lo que ocurrió con muchas de las empresas de nuestro país al momento de producirse la devaluación en enero de 2002. A pesar de que una gran parte de los gobernantes, empresarios y asesores pedían a gritos por una devaluación, luego que se produjo fueron muy pocas las empresas que estuvieron en condiciones de aprovecharla. Muestra de ello es la baja en el nivel de exportaciones y la competitividad del país durante ese año, cuando la lógica indicaba lo contrario. Es decir que hubo muchas empresas que no estaban preparadas para lo inesperado.

Esta forma de actuar, relacionada con la improvisación en lugar de la prevención, tiene que ver con una cultura basada en la improvisación en lugar del profesionalismo, optando por actuar sin un programa en el momento en que ocurren los hechos. Es el clásico y famoso dicho "cuando pase vemos que hacemos".

Por otro lado, tampoco se tienen en cuenta los costos incurridos por la compañía por no disponer de un mecanismo que le permita estar a resguardo de los inconvenientes, simplemente se aplaude al "bombero de turno" que supo apagar el incendio, pero no se analiza cuánto dinero podría haberse ahorrado la empresa de haber estado organizada para afrontar la situación.

A los efectos de llevar a la práctica estas ideas, se deberán tomar ciertas decisiones que le permitan a la empresa estar a resguardo de las situaciones inesperadas y, lo más importante, subsistir en el mercado, manteniéndose en un nivel competitivo que posibilite seguir generando valor tanto para los clientes, accionistas y personal. En este sentido, la empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Definir claramente la misión, visión y valores que sustentarán la cultura de la empresa, como así también las estrategias de acción de acuerdo a los escenarios posibles.
- ✓ Transmitir las políticas de la empresa a todos sus integrantes, de manera que exista una acción conjunta de todos ellos en pos de un mismo objetivo.
- ✓ Que cada integrante de la empresa conozca sus responsabilidades y funciones.
- ✓ Inculcar una visión hacia la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
- ✓ Trabajar con una visión de proceso, apoyándose en la comunicación horizontal. Esto posibilitará la eliminación de barreras entre los distintos sectores de la empresa.
- ✓ Organizar los procesos de negocios, persiguiendo la mejora y adaptación permanente de los mismos a las necesidades del mercado.
- ✓ Establecer parámetros de calidad que le permitan a la empresa disminuir los costos operativos y aumentar sus ventas.
- ✓ Transmitir a toda la organización objetivos de calidad, apuntando al incremento de la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- ✓ Plantear las eventuales hipótesis de conflicto, elegir entre las soluciones posibles la más viable para salir de cada evento (es decir, un “plan B”), elegir a los responsables para cada tarea, comunicarles claramente el plan y, si es posible practicarlo (roll-play) hasta que cada uno lo comprenda claramente y responda tal como se espera de él.

Vale recordar que el objetivo de estas acciones es que la empresa subsista, lo cual en nuestro país es sinónimo de crecimiento, o al menos de creación de valor. Habrá situaciones en las cuales la “tormenta” arrasará igualmente a las compañías, más allá de lo que se haya hecho para que ello no ocurra. Pero las posibilidades de concretarse la catástrofe disminuirán si la empresa se encuentra preparada en su estructura y en sus procesos para afrontar dicha situación. Cuanto más firme se encuentre, cuanto más fuerte sean sus convicciones, cuanto más unida estén las personas que la integran, más débil será, entonces, el impacto que sufra esa “embarcación”.

Generalmente, la decisión de subsistencia de la empresa en el mercado no pasa por lo que ocurra fuera de su ámbito de influencia, sino de las decisiones que tomen sus directivos.

Por lo tanto, ¿qué hará usted para afrontar los potenciales riesgos? ¿esperará a que ocurran para analizar sus consecuencias?.

O, en cambio ¿tomará las provisiones necesarias para disminuir el impacto en la empresa, es decir, en la fuente de trabajo de toda su gente?

Solo es cuestión de tomar la decisión correcta.

Tomás Chahin y Marcelo A. Torok

Copyright Tomás Chahin, 2003