



GESTIÓN DE CRISIS

Decisiones en tiempos complejos



ÍNDICE

1. ¿Cuál es la enfermedad que está afectando a su empresa?
2. ¿Qué hacer cuando se comete un error?
3. ¿Qué hacer ante una crisis provocada por la contracción del mercado?
4. ¿Qué hacer y qué no hacer ante la crisis?: una visión estratégica
5. Conflicto y productividad en los grupos de trabajo
6. Solución de conflictos interpersonales en la empresa
7. Las empresas son lentas para adaptarse a los cambios del entorno: ¿Qué hacer?
8. Cuando la crisis es una excusa para esconder la mala gestión
9. Ocho cosas que el responsable de una PYME debe evitar en tiempos de crisis.
10. ¿Qué hacer cuando algo va mal?
11. Actitud personal ante un entorno en crisis: cuestionario de auto-evaluación.

¿CUÁL ES LA ENFERMEDAD QUE ESTÁ AFECTANDO A SU EMPRESA?

Javier Fernández Aguado, uno de los pensadores españoles más conocido y reputado en el mundo, autor de unos veinte libros y profesor en el Foro Europa, escuelas de negocios y universidades, afirma que las empresas, al igual que las personas, sufren de enfermedades que pueden ser pasajeras, graves o crónicas. Analizó esas afecciones de la organización en su libro **Patologías Organizativas**, editado por **MindValue**, España.

- **El problema real radica cuando los niveles de mando de las empresas enfermas no son capaces de percibir, identificar y diagnosticar la dolencia que aqueja a la organización**

La mayoría de las veces esto se produce porque son incapaces de detectar los síntomas ya que ellos mismos forman parte del problema y, como resultado, no adoptan las medidas terapéuticas que podrían solucionar la situación.

En realidad, en muchos casos, ni siquiera se enteran de que la empresa que dirigen está gravemente enferma hasta que la enfermedad no llega a un estadio crónico ya muy difícil de curar o, aún peor, cuando ha producido metástasis y se ha extendido por todo el cuerpo de la organización.

En este sentido, la lista de enfermedades de la empresa que ofrece Fernández Aguado puede servir como un primer paso para, a partir de ella, profundizar el diagnóstico y prever el tratamiento a aplicar.

3

ENFERMEDADES FÍSICAS		
1	Falta de calcio (falta de capital)	Dolencia que suele detectarse en especial en las empresas jóvenes, cuya causa principal radica en que los planes de inversión iniciales se hicieron con criterios en exceso optimistas.
2	Carencia de diversas vitaminas (deficiente formación)	Se plantea en dos situaciones: (a) Cuando los promotores de la nueva empresa carecen de suficiente formación técnico-profesional para gestionar con eficiencia la empresa. (b) Cuando la empresa no invierte lo suficiente en la formación continuada de su personal que, al final, carece de suficientes conocimientos para hacer frente a los desafíos de un mercado en continuo cambio y evolución (los remedios de ayer no siempre son útiles para solucionar los problemas de hoy).

3	Insolación	También afecta a las empresas jóvenes; surge cuando toda la planificación de la nueva empresa se ha hecho en una especie de invernadero, sin comprobar sus premisas con la realidad del mercado: cuando la empresa inicia sus operaciones en el terreno real, sufre el impacto del mismo. Usualmente no es grave y puede ser pasajera si la nueva empresa tiene suficientes anticuerpos para reaccionar, pero mientras dura resulta molesta y genera un malestar general que se extiende a toda la organización.
4	Contusiones y heridas	Se producen como consecuencia de los “tropezos” que tiene la empresa, en especial en el mercado; pueden ser leves y de fácil o rápida curación, pero existen casos en que una herida sangrante, sino se detiene a tiempo la hemorragia, puede acarrear consecuencias muy serias para toda la organización. Es usual que una empresa tenga tropezos; si no los tiene es porque no se está moviendo.
5	Miopía	El síntoma clásico es la incapacidad de los niveles de mando para reconocer los cambios que se están produciendo o que se producirán a corto plazo en el entorno de negocios (el mercado, la tecnología, etcétera); en algunos casos la miopía puede llegar a convertirse en ceguera total y la empresa pierde por completo el rumbo; nadie sabe hacia dónde deben empujar todos el carro o, aún peor, cada cual lo empuja a su conveniencia personal, con una enorme dispersión de esfuerzos y recursos.
6	Artrosis	Síntoma más propio de las empresas con cierta edad; la organización pierde flexibilidad para poder adaptarse a los cambios del entorno y, puede, al final, quedar desfasada u obsoleta respecto al mercado. Se produce con mayor frecuencia entre aquellas empresas que se auto-consideran “perfectas”.
7	Obesidad	El principal síntoma es la creación de puestos inútiles que desembocan en la ineficiencia; en algunos casos es posible convivir durante algún tiempo con este problema debido al patrimonio acumulado por la organización en períodos anteriores, pero, de persistir, puede convertirse en una enfermedad que conduce progresivamente a la invalidez.

ENFERMEDADES PSICOLÓGICAS Y PSIQUIÁTRICAS

8	Falta de voluntad	Para que una empresa siga siendo competitiva en sus mercados es necesario que exista, desde los niveles de mando, un impulso y brío permanentes para conducirla hacia adelante; ese impulso y brío deben sustentarse en una clara cohesión de los objetivos a alcanzar y en una visión de futuro muy precisa para la organización.
9	Desánimo y tristeza	Se produce cuando en la organización no existen (o han dejado de existir) perspectivas ilusionantes, el personal ha perdido el sentido de pertenencia y no existen rumbos claros y precisos fijados desde los niveles altos y la empresa se deja atrapar por las redes de la gestión por rutinas (la organización funciona con el “piloto automático”).
10	Esquizofrenia	Surge cuando se produce una ruptura entre lo que “dicen” los niveles directivos y lo que, en realidad, “hacen”. Por ejemplo, decir que la empresa necesita urgentemente reducir costes, pero ellos siguen almorzando con extraños en los restaurantes más caros o cambian el coche del año, y actitudes similares; el resultado es que el personal no sabe cómo actuar y se repliega sobre sí mismo.
11	Depresión	Afecta a las empresas que han perdido la capacidad para motivar e implicar a su personal; los empleados pierden todo interés y ilusión en sus trabajos, abandonan todo intento por cambiar las cosas, carecen de iniciativa hasta para las cosas más pequeñas, actúan como robots; bajo esas condiciones ninguna empresa avanza.

¿QUÉ HACER CUANDO SE COMETE UN ERROR?

Como es lógico, en algún momento todos cometemos errores. No somos perfectos. Nadie es perfecto. En consecuencia, nadie puede pretender trabajar, estudiar, divertirse, relacionarse con otras personas, gestionar una empresa o una de sus áreas, sin jamás cometer un error. Asumiendo esto como algo normal y racional, la pregunta importante es: **¿Cómo reaccionar, qué hacer, cuando se comete un error?**

Sin lugar a dudas, la primera reacción es de malestar, no sólo por las repercusiones que podría tener el error en la empresa, sino, en especial, porque sentimos que nuestra imagen y reputación resultan perjudicadas, disminuidas. Y esta también es una reacción lógica. Pero, quedarse allí a rumiar el error cometido y a culparse de ello (aunque sea en silencio) no conduce a ninguna parte. Peor aún: a los posibles daños causados por el error se le suman las consecuencias emocionales e, incluso, de rendimiento, generadas por el estado emotivo provocado por la comisión del error.

Para no caer en este círculo vicioso, en **Infusionsoft** recomiendan seguir los siguientes cinco pasos.

Paso 1 – Ríase de usted mismo y del error cometido. Molestarse y encolerizarse con la situación creada no resolverá el error ni ayudará a mejorar lo sucedido. En lugar de culparse, vea lo sucedido como una oportunidad para aprender.

Paso 2 - Concéntrese, con todo su esfuerzo, voluntad y tenacidad, en solucionar el error y disminuir en lo posible sus consecuencias: es el único camino disponible si se desea corregir en realidad el error cometido (no existe otra vía posible).

Paso 3 - Ofrezca sus excusas más sinceras a las personas que usted considere que han resultado perjudicadas: compañeros de trabajo, clientes, prospectos, proveedores, o quienes sean. Si es necesario, ofrezca algún tipo de compensación para resarcir los daños causados por el error (que no, necesariamente, tiene que ser en dinero). Si usted lo hace correcta, honesta y generosamente, las personas perjudicadas se convertirán en sus más fervientes admiradores.

Paso 4 – Aproveche la situación para corregir sus sistemas y métodos de trabajo; busque la causa del error, individualícela y corríjala en el origen. Cometer un error es perdonable, pero repetirlo una y otra vez puede ser devastador.

Paso 5 – Analice objetivamente el error cometido, con mentalidad fría y racional, y es posible que encuentre alguna consecuencia positiva: no sería la primera vez que de un error ha surgido una solución genial (la historia de las tecnologías están llenas de este tipo de resultados).

En **Infusionsoft** añaden el siguiente comentario: “En términos generales, la gente es más dada a perdonar de lo que parece. Si usted “expone” y comunica abiertamente sus debilidades, sus amigos, colegas y relacionados le considerarán una persona honesta y sincera. Cuanto más usted pretenda ser perfecto (ocultando sus errores), más se distanciarán y menos tenderán a confiar en usted. En fin, ¡disfrute de sus imperfecciones y aprenda a utilizarlas a su favor!”

¿QUÉ HACER ANTE UNA CRISIS PROVOCADA POR LA CONTRACCIÓN DEL MERCADO?

Cuando se presentan situaciones de crisis en las empresas debido a la contracción de la demanda en los mercados en que opera la organización, lo lógico es que las miradas de todos se dirijan, de forma casi automática, hacia el área de los costes.

Ahora bien:

La clave de la eficacia de un programa de ajuste para la reducción de costes radica en la forma cómo se realiza.

La experiencia indica que no se trata de cortar por cortar a toda costa.

En este sentido, son de especial ayuda las conclusiones a las que llegó George Zimmerman después de analizar, durante períodos mínimos de 20 años corridos, las acciones iniciadas por más de 200 empresas de diferentes sectores de negocios que afrontaron distintos niveles de crisis. Zimmerman, al final, dividió esas empresas en dos grupos: las “ganadoras” y las “perdedoras”. Las principales lecciones que se sacan de dicho estudio son las siguientes:

Lección 1: Prioridad en la reducción de costes

Las empresas ganadoras se centraron primero en potenciar la eficiencia operativa interna; luego en reducir costes en sus productos y servicios y, finalmente, en las áreas de marketing y ventas; las empresas perdedoras lo hicieron al contrario (comenzaron por marketing y ventas), con lo que afectaron a sus participaciones de mercado y, en consecuencia, a sus ingresos por venta, agravando la crisis.

Lección 2: Niveles de reducción de los costes

Las empresas ganadoras redujeron sus costes hasta equilibrarlos con sus ingresos; las perdedoras trataron de incrementar sus ingresos para compensar los costes.

Lección 3: Trabajar en la gente

Para mejorar su eficiencia, las ganadoras implantaron métodos y sistemas debidamente comprobados pero, básicamente, trabajaron en potenciar las habilidades, capacidades y competencias de su gente.

Lección 4: Economías de escala

Las empresas ganadoras se beneficiaron de economías de escala logradas en los componentes y/o en los procesos, pero no en el tamaño de sus operaciones.

Lección 5: Trabajar con los proveedores

Las ganadoras trabajaron de forma creativa con sus proveedores para reducir sus costes de producción u operaciones.

Lección 6: Conocimiento del sector de negocios

Los altos niveles directivos de las ganadoras demostraron poseer los conocimientos y habilidades técnicas necesarios en el sector empresarial específico en el que operan.

Lección 7: Eficiencia interna

Los directivos de las ganadoras invirtieron recursos adicionales en la consolidación e incremento de sus niveles de eficiencia interna, pero demostraron, al mismo tiempo, que tenían un conocimiento suficientemente profundo de los procesos de sus empresas como para saber en qué áreas esas inversiones serían rentables a corto y medio plazo.

Parecen conclusiones o lecciones muy sencillas, pero en realidad son muy profundas y pueden determinar el éxito o el fracaso no sólo del programa de reducción de costes, sino de la propia empresa.

¿QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER ANTE LA CRISIS?: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

Para repetir lo dicho y sufrido por tantos y tantos: estamos viviendo una crisis económica global de dimensiones colosales y todo indica que la misma persistirá, por lo menos, durante todo el año que viene.

Lo lógico es, pues, prepararse y adoptar las medidas estratégicas más correctas.

Para estos fines, analizamos un trabajo publicado por el periódico económico-empresarial *Il Sole 24 Ore*, de Italia (3 de noviembre 2008). El artículo recoge las opiniones y recomendaciones de Claudio Devecchi, profesor de “Estrategias y Políticas Empresariales” de la Universidad Católica de Milán. Aunque el mismo fue escrito pensando en las pequeñas y medianas empresas de Italia, tiene en gran parte aplicación en otros mercados.

Al utilizar este **Instrumento** es importante que no lo aborde con una visión táctica, procurando soluciones inmediatas o en exceso cortoplacistas. Es necesario que adopte una **visión estratégica de su empresa** (grande, mediana o pequeña que sea), previendo cuáles serán las consecuencias de sus decisiones no sólo en el corto sino también en el medio plazo e, idealmente, en el largo plazo.

No se trata tan sólo de sobrevivir hoy, sino, además, de afrontar la crisis y seguir viviendo en el futuro.

Las recomendaciones comienzan indicando la necesidad de establecer el grado de **exposición a la crisis** de cada empresa. Para estos fines, se han identificado tres niveles, con las características siguientes:

Nivel 1	Alta exposición	<p>Consumo masivo: empresas que operan en el área del consumo masivo (alimentos, productos o servicios de compra por impulso), en productos y servicios percibidos como de lujo, y productos similares, incluidas las empresas que operan en el BtoC (venta online a consumidores y usuarios).</p> <p>Mono-productos: empresas que operan con un solo producto o servicio o una familia muy corta de productos o servicios</p>
Nivel 2	Nivel medio de exposición	<p>Semi-durables: empresas que operan en los sectores de bienes semi-durables (productos para el hogar, transporte, etcétera, incluidas también las del BtoC).</p> <p>Baja renovación: empresas que operan con productos y servicios con necesidad de renovación cada vez menos importante o con demanda primaria modesta o inexistente.</p>

Nivel 3	Baja exposición	Plurianuales: empresas que operan con productos y servicios que se reponen en períodos plurianuales, incluidas las que operan en el BtoB (de empresa-a-empresa).
----------------	------------------------	--

Una vez identificado el nivel de exposición de la empresa, las directrices estratégicas a seguir son las siguientes:

1. EMPRESAS CON ALTA EXPOSICIÓN:

1.1. CONSUMO MASIVO

	¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Empresas que operan principalmente en el mercado local	Dedicar especial atención a contener los costes y cubrir los costes fijos.	Alimentar una agresiva competencia en precios.
Empresas que operan principalmente en mercados extranjeros	Dedicar especial atención a la calidad, el prestigio de marca, la originalidad, etcétera.	Retirarse o abandonar la arena competitiva.

1.2. MONO-PRODUCTOS

	¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Empresas que operan principalmente en el mercado local	Lograr los más altos niveles de facturación posible, aunque los márgenes sean bajos.	Bajar la calidad, renunciar a elaborar productos a la medida de clientes importantes.
Empresas que operan principalmente en mercados extranjeros	Implantar o ampliar su sistema de información, con informes capilares y detallados.	Abandonar las llamadas competencias dinámicas: capacidad para integrar, construir o reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa.

2. EMPRESAS CON NIVEL MEDIO DE EXPOSICIÓN

2.1. SEMI-DURABLES

	¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Empresas que operan principalmente en el mercado local	Reforzar las políticas, estrategias y actividades promocionales (publicidad, promoción de ventas, merchandising, y similares).	Interrumpir o reducir la innovación de productos y procesos.

Empresas que operan principalmente en mercados extranjeros	Implantar o ampliar su sistema de información, con informes capilares y detallados.	No prestar atención al marketing experiencial; es decir, implicar emocionalmente a los clientes en los procesos de compra y uso de los productos y servicios.
--	---	---

2.2. BAJA RENOVACIÓN

	¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Empresas que operan principalmente en el mercado local	Recurrir a estrategias de nichos y, en consecuencia, seleccionar el área estratégica de manera muy selectiva.	Mantener estructuras organizativas formales poco eficientes.
Empresas que operan principalmente en mercados extranjeros	Poner en marcha todo el potencial de renovación de la empresa.	- - -

3. EMPRESAS CON BAJA EXPOSICIÓN: PLURIANUALES

	¿QUÉ HACER?	¿QUÉ NO HACER?
Empresas que operan principalmente en el mercado local	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrar cada vez más la cadena de valor de los clientes. • Concentrarse en las actividades fundamentales y en los productos consolidados (volver a lo básico). • Recurrir de forma poco crítica a la consolidación a través de fusiones y compras de otras empresas. • Reducir las inversiones en la formación de los niveles de dirección. 	

<p>Empresas que operan principalmente en mercados extranjeros</p>	<ul style="list-style-type: none">• Poner en práctica la capacidad de modificar la propia percepción del negocio en que se está.• Generar nuevas fuentes de ventajas competitivas.• Interrumpir los procesos de renovación estratégica y táctica.• Fomentar el liderazgo y el empowerment en el personal que trabaja en las sedes del exterior.	
---	--	--

CONFLICTO Y PRODUCTIVIDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

El surgimiento de un conflicto es siempre una probabilidad latente en todo grupo de trabajo. Nada ni nadie puede garantizar que en un determinado grupo no surgirán conflictos. Los conflictos se desarrollan con una fuerte carga de tensión y ansiedad que pueden convertir una simple discusión productiva y sana en el enemigo número 1 de las relaciones al interior del grupo, con sus negativas consecuencias en los niveles de productividad del mismo. Todo depende de la forma como se gestione el conflicto cuando surge.

La eficaz gestión de un conflicto en un grupo de trabajo debe partir, necesariamente, de un análisis dirigido a identificar las causas del conflicto. Es cierto que los factores capaces de desencadenar un conflicto en un grupo de trabajo son muchos y variados. Pero, también es cierto, que existen algunos que se producen y repiten con mayor frecuencia.

Veamos estos últimos.

- **Distribución del poder dentro del grupo.** El conflicto surge cuando algunos de los miembros del grupo ponen en tela de juicio las estructuras y las relaciones de poder ya consolidadas y plantean cambios que otros miembros del grupo no consideran legítimos.
- **Distribución de las oportunidades.** Esto sucede cuando las oportunidades no se distribuyen de forma equitativa entre todos los integrantes del grupo. Por ejemplo, cuando algunos miembros tienen mayor espacio para sus iniciativas personales o reciben más reconocimiento que los demás.
- **Acceso a recursos limitados.** El reparto de recursos escasos siempre es fuente posible de una situación de conflicto; el caso típico es cuando sólo a algunos miembros del grupo se les puede conceder un reconocimiento material o simbólico por el trabajo realizado por todo el grupo.
- **Divergencia de ideas.** Con cierta frecuencia resulta que a provocar el conflicto sea el surgimiento de una divergencia entre las ideas dos o más miembros del grupo, en especial cuando la misma se refiere a un problema que en un determinado momento reviste cierta importancia para el grupo.
- **La no aceptación de reglas y comportamientos “rituales”.** Una parte del grupo se resiste a aceptar las reglas que han gobernado el grupo hasta ese momento o no están de acuerdo en seguir cumpliendo determinados comportamientos que se han convertido en un “rito” dentro del grupo (por ejemplo, en cosas aparentemente tan simples como los horarios de las reuniones del grupo, el lugar de las reuniones, y similares).

En síntesis, si el conflicto es una realidad prácticamente intrínseca a todo grupo de trabajo, esforzarse por identificar los factores que lo desencadenan representa la premisa indispensable para lograr enfrentarlo con acciones eficaces que, en conjunto, salvaguarden el equilibrio dentro del grupo e incentiven sus niveles de productividad.

La realidad es que si son gestionados correctamente los conflictos podrían representar una valiosa ocasión para reforzar la cohesión entre los integrantes del grupo y estimular su motivación. De esta forma los conflictos pueden convertirse en una oportunidad para introducir puntuales e incisivas acciones de renovación, capaces de garantizar a lo largo del tiempo un positivo regreso a los niveles requeridos de productividad del grupo. Repetimos: todo depende de cómo se gestione el conflicto cuando surge.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES EN LA EMPRESA

Las empresas funcionan porque las personas que trabajan en ella son diferentes y, en consecuencia, cada una hace su aporte individual al logro global de los objetivos de la organización. Por eso, en una empresa siempre se necesitan personas con conocimientos y habilidades diferentes.

Pero, debido, precisamente, a que las personas son diferentes, también existe la posibilidad de que surjan conflictos que no sólo deterioran las buenas relaciones interpersonales, sino que provocan un descenso sensible de los niveles de productividad. Una situación continuada de conflictos crea una “atmósfera” en el trabajo que llega a ser realmente insoportable y que muy pocos pueden superar con éxito. Entonces, una primera pregunta:

¿POR QUÉ SE PRODUCEN LOS CONFLICTOS?

Existen dos razones fundamentales:

Primera	Cada individuo tiene sus propias necesidades (especialmente, psicológicas) y es posible que las mismas no encajen perfectamente con las necesidades de sus compañeros de trabajo.
Segunda	Cuando personas con diferentes personalidades, carácter, aspiraciones, etcétera, trabajan juntas, siempre existe la posibilidad de que surjan desacuerdos.

16

CAUSAS DE CONFLICTO

Los estudios indican que las **causas de conflicto** en las empresas se pueden reunir en cuatro grandes grupos:

Causa 1	Conflictos de valores personales	Lo que para mí está bien y es correcto, no lo es para otros.
Causa 2	Choque de personalidades	Mi forma de ser no encaja con la forma de ser de algunos de mis compañeros.
Causa 3	Diferencias sobre aspectos del trabajo	Están relacionadas con la forma como cada uno realiza su trabajo.
Causa 4	Conflictos sobre el desempeño	Están relacionadas con los resultados que genera el trabajo de cada uno.

Como podemos ver, los tipos y causas de conflictos son, hasta cierto punto, “normales” y, en teoría, deberían ser fáciles de controlar. El problema se plantea, en realidad, con la **forma en que las personas reaccionan ante una situación de conflicto**. Cuando afrontan una situación conflictiva, muchas personas tienden a reaccionar, con mayor o menor fuerza, adoptando una de las siguientes actitudes:

Reacción negativa 1	DEFENSIVA	Las personas se encierran en un “rincón” (real o psicológico) que consideran seguro, se cierran a todo intento de razonamiento y levantan todo tipo de barreras defensivas a su alrededor.
Reacción negativa 2	AGRESIVA	Las personas reaccionan “atacando” y desafiando a la otra persona con la que tienen el conflicto, se niegan a aceptar cualquier argumento que contradiga sus criterios y opiniones (¡no quieren oír nada al respecto!).

Como se comprenderá, ninguna de esas actitudes conduce a la solución del conflicto. Al contrario, lo único que hacen es “endurecer” las posiciones, incrementar las causas del conflicto y convertirlo en un problema crónico.

LA SOLUCIÓN

Otra pregunta:

Si los conflictos son prácticamente inevitables y pueden generar situaciones realmente destructivas, ¿cómo convertirlos en algo positivo?

Recuerde que, si se controlan eficazmente, de los conflictos pueden surgir ideas realmente poderosas, novedosas y constructivas. Toda situación de conflicto puede convertirse en un **CONFLICTO POSITIVO**. Pero, **¿cómo hacerlo?**

17

Sea que usted sea parte de él o que pueda ayudar a “encauzarlo” positivamente, ante un conflicto, lo fundamental es encontrar las vías para:

Primer paso	Crear las condiciones que permitan encontrar el justo equilibrio entre las necesidades de las personas enfrentadas.
Segundo paso	Establecer unas condiciones en las que las personas enfrentadas encuentren la manera de gestionar positivamente sus diferencias y “trabajen juntas”, en vez de una en contra de la otra.

¿Difícil? Siempre lo es, pero existen algunas recomendaciones prácticas que pueden ayudarle a lograrlo.

Primero	Identifique, con precisión, la causa del conflicto	Es mucho más fácil solucionar la situación conflictiva cuando se “reduce” el problema a sus causas básicas.
Segundo	Incremente la confianza y la apertura mental	Entre los “contendientes”, nadie tiene la verdad absoluta sobre nada, siempre existe una forma diferente de hacer las cosas, una opinión diferente no implica que la otra persona sea su “enemiga”, etcétera.

Tercero	Elimine las barreras que puedan existir a una más rápida y creativa generación de ideas	<p>A mayor cantidad de ideas diferentes, menos se “encerrarán” los contendientes en las sus posiciones: amplíe la posible solución del conflicto, no la deje limitada a las dos presentadas por las personas en conflicto.</p>
Cuarto	Cree siempre “salidas honrosas” para los contendientes	<p>Aceptar la idea de otro no quiere decir, necesariamente, que la propia esté equivocada; muchas veces, ideas encontradas tienen muchos aspectos en común.</p>
Quinto	Reduzca la tensión	<p>Las situaciones conflictivas tienden a auto-alimentarse; cree condiciones que reduzcan la “presión en la caldera”; si es posible, posponga la solución para el día siguiente.</p>

LAS EMPRESAS SON LENTAS PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO: ¿QUE HACER?

¿Cómo reaccionan las empresas ante los cambios en los hábitos económicos, sociales, tecnológicos y de consumo en su país? **Las organizaciones empresariales, ¿son capaces de adaptarse a estos cambios o, incluso, preverlos?** Según los responsables son demasiado lentas para adaptarse.

Un estudio realizado por un grupo de investigación del diario británico *The Economist* ha medido la capacidad de las empresas para reaccionar a los cambios, entrevistando a 390 ejecutivos europeos, la mitad de ellos en puestos de alta dirección: el 30% de ellos trabajan en empresas europeas, el 30% estadounidenses, el 30% asiáticas, y 10% provenientes de otras partes del mundo. Las respuestas dadas por los directivos entrevistados muestran que las empresas utilizan cada vez más tiempo para tomar decisiones estratégicas. Para ser precisos, el 48% de ellos cree que durante los últimos cinco años el tiempo para la toma de decisión se ha ampliado, frente al 22% que cree que ha ido disminuyendo y el 30% que cree que siguen siendo el mismo.

A los directivos, los cambios les provocan un poco de miedo ya que sólo el 39% de ellos cree que es capaz de tomar las decisiones correctas para que la empresa pueda adaptarse a los cambios que se producen en el mercado y en la sociedad. Y cuando estos cambios llegan, los limitados recursos disponibles, la falta de comunicación entre las distintas áreas de la empresa y la rigidez de la estructura hace que la máquina funcione demasiado lentamente en comparación con el ritmo que imponen los nuevos tiempos y hábitos.

Sin embargo, los directivos son conscientes de todo esto, hasta el punto de que el 79% se da cuenta de la importancia de una respuesta rápida por parte de la organización, que, sin embargo, les resulta difícil dar. En otras palabras, perciben los cambios que se producen, pero son incapaces de transformar la información en decisiones.

¿La razón? El 35% cree que el primer límite es la falta de recursos adecuados en la empresa, a partir de las tecnologías y procedimientos para mantenerse al día debido a la falta de recursos para invertir. Hay un 34% que piensa que lo que ralentiza la toma de decisiones estratégica - y por lo tanto la capacidad de adaptarse al mercado o las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología - es la falta de coordinación entre las distintas funciones de la empresa hasta el punto de que a veces los líderes no cuentan con la información adecuada para decidir correctamente. Esto se considera muy importante por el 28% de los encuestados, que se quejan del bajo nivel de integración de los datos de que disponen. Al 25%, sin embargo, la deficiencia para reaccionar a tiempo se debe a la excesiva burocracia que ralentiza la máquina de la toma de decisiones. (Los encuestados podían dar varias respuestas.)

Entonces, **¿Qué deberían hacer las empresas para ser más camaleónicas y estar preparadas para el cambio?** Clark Gilbert, presidente y CEO de Deseret News y Deseret Digital y ex profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, sugiere la creación de una unidad especial que recoja los cambios y los lleve directamente a los niveles de decisión de la empresa.

¿Pero cuáles son los mejores canales para entender cómo el mundo y el mercado están cambiando? El 61% indica a los clientes son la mejor fuente para obtener la información, mientras que el 31% dijo que son los socios de negocios. Otros canales de interés son los proveedores (29%), medios de comunicación (25%) y el gobierno (17%).

Respecto a la organización interna, el 49% de los directivos creen que un fuerte y decidido liderazgo es esencial para responder con eficacia a los cambios, mientras que el 42% indica que debe ser mejorado flujo de información interna y el 36% que sería necesario descentralizar el poder de decisión, de manera tal que la organización sea menos centralizada, que es lo que provoca la lentitud en la adaptación al mercado.

A la luz de las respuestas de los 390 directivos, el estudio de la Unidad de Inteligencia de The Economist concluye con siete recomendaciones a las empresas, siguiendo las cuales estarían en mejor capacidad para adaptarse más fácilmente a un mundo cambiante y en rápida transformación.

Son las siguientes:

1	Revisión de las estrategias	No hacer las revisiones de las estrategias en intervalos fijos durante el año, sino cada vez que se manifieste un cambio en el entorno que tenga implicaciones para las propias estrategias.
2	Información	Recopilar información de la mayor cantidad posible de fuentes, de forma tal de mantener un seguimiento continuo de los cambios que se producen en el mercado y el entorno.
3	Decisiones	Estructurar la empresa y los procesos internos de tal forma que los niveles de mando tengan la posibilidad de adoptar decisiones con rapidez, sin necesidad de demasiados pasos burocráticos.
4	Cultura	Crear y difundir una cultura de empresa que presente los cambios como algo positivo, llenos de oportunidades, que deben ser bienvenidos ya que forman parte del crecimiento y evolución de la empresa.
5	Experimentos	Realizar frecuentes experimentos y aprender a no tenerle miedo al fracaso
6	Alta dirección	Los altos niveles de mando deben interiorizar y acostumbrar a todo el personal al hecho de que los cambios internos pueden producirse en cualquier momento y en cualquier

		dirección para responder a la evolución del entorno.
7	Clima de confianza	Es fundamental crear un clima de confianza recíproca entre el personal y los niveles de mando; de esa forma, cuando los cambios lleguen y, de una forma u otra, afecten al personal, estos estarán en mejor disposición para apoyar las decisiones que tomen los vértices de la empresa.

CUANDO LA CRISIS ES UNA EXCUSA PARA ESCONDER LA MALA GESTIÓN

Es curioso y preocupante como unas empresas desaparecen mientras que otras pasan verdaderos agobios. Muchas de ellas **se escudan en la coyuntura actual para justificar sus problemas**, cuando en honor a la verdad, se observan **graves fallos de gestión que han desembocado en esta situación.**

Evidentemente el ciclo económico ha contribuido a agravar problemas que en épocas de bonanza parecía que no tenían importancia. Y para muchas empresas la luz al final del túnel es un fuego devastador que lo quemará todo. Afortunadamente **para otras compañías estos tiempos son una época de oportunidades** que fortalecerá el negocio si se siguen haciendo las cosas bien.

Algunos de los **errores** que he observado en muchas pymes y **que han originado la situación actual:**

- Una peligrosa afición por el **cortoplacismo** o él no ver más allá de pasado mañana.
- El **marketing es un gasto que hay que recortar o ni siquiera es necesario.** Como decían algunos: “si total ya vendo mucho”.
- **Falta absoluta de planificación.** “Yo lo llevo todo en la cabeza”
- **Despilfarro de recursos.** No hay problema, comentaban, las cosas van muy bien
- **Prepotencia extrema.** “Que me van a enseñar a mí”
- etc...

22

Muchos no pensaron que...

- **La economía es como una montaña rusa**, unas veces se sube y otras se baja.
- **Crisis siempre ha habido y las seguira habiendo.** Sólo es necesario volver la vista atrás y tratar de **aprender de lo que sucedió** extrapolándolo al presente.
- **La única verdad absoluta es la duda.**
- **Gestionar empresas es como la fábula de la cigarra y la hormiga, es preciso estar preparados para cuando llegue el invierno.**

OCHO COSAS QUE EL RESPONSABLE DE UNA PYME DEBE EVITAR EN TIEMPOS DE CRISIS

1. Olvídense de que va a hacerse rico en poco tiempo.

La experiencia demuestra que los responsables de Pymes que se fijan objetivos de rentabilidad modestos tienen mayores probabilidades de superar con eficacia las crisis económicas.

2. Evite establecer expectativas muy altas

Las expectativas en las que se basen, por ejemplo, las inversiones a realizar o los préstamos a tomar, deberán ser lo más realistas posibles.

3. Evite la mentalidad avestruz

Cuando se presenten los problemas, no haga como el avestruz, que entierra la cabeza en arena, ni piense que los problemas se van a resolver por sí solos: si usted no actúa, los problemas persisten y se gravan.

4. Evite aferrarse a los conocimientos que tiene

En la actualidad, las cosas cambian cada vez con mayor rapidez. La única forma de “seguirle el paso” a los conocimientos es manteniéndose siempre abierto al aprendizaje de nuevas cosas y de nuevas formas de gestión,

5. Evite la visión de túnel

Manténgase siempre alerta a lo que sucede a su alrededor. No permita que la rutina diaria le impida mantenerse informado sobre la realidad de su entorno de negocios: es la única forma de mantener el ajuste entre su empresa y dicho entorno.

6. Evite desviarse de los planes de trabajo

Muchos responsables de Pymes cometen el error de diseñar planes muy bien hechos y pensados que luego abandonan en un cajón. Utilice sus planes como un documento de trabajo: revíselos y actualícelos continuamente.

7. Evite centrarse sólo en el corto plazo

Su empresa tiene ante sí dos objetivos: superar la crisis y prepararse para aprovechar mejor el crecimiento que se producirá cuando la crisis remita. No olvide nunca este segundo objetivo. Por más acuciantes que sean los problemas que tenga ante sí, piense siempre en términos de futuro.

8. Evite el síntoma del GRAN YO

Es muy posible que en períodos de crisis usted necesite más que nunca la ayuda de otros, en especial de sus empleados y colaboradores. Aprenda a delegar y a escuchar los consejos que puedan darle otras personas.

¿QUÉ HACER CUANDO ALGO VA MAL?

La conocida frase dice: “Podemos aprender de nuestros errores.” Y es verdad. No importa cuán bueno seamos en nuestro trabajo, la realidad es que nadie es perfecto. En cualquier momento pueden surgir cuestionamientos, problemas y quejas. Cuando algo salga mal, siga la secuencia de preguntas que mostramos más adelante. Esas preguntas le ayudarán a aprender de estas experiencias y a evitar que se repitan en el futuro.

1	¿Cómo usted va a manejar el problema?	Piense en una solución que sea justa y responda a las expectativas de las parte implicadas, pero, sobre de todo, que resuelva con eficacia la situación surgida.
2	¿Por qué sucedió?	Haga un análisis para determinar por qué surgió el problema, qué o quién lo provocó, en cuáles circunstancias..
3	¿Ha sucedido antes?	¿Si ha sucedido antes, por qué sucedió otra vez? Haga un análisis para determinar el problema y qué usted puede hacer para prevenir o, por lo menos, para reducir al mínimo, las posibilidades de que suceda otra vez.
4	¿Puede suceder otra vez?	Si ésta es la primera que ocurre, determine lo que usted puede hacer para evitar que suceda otra vez.
5	¿Se puede un implantar un proceso para evitar que suceda otra vez?	Si hay un sistema a implantar para evitar que el problema o el error se repita otra vez, implántelo.
6	¿Quién será el responsable de evitar que suceda otra vez?	Determine quién es responsable de eliminar el problema y qué tiene que hacer para asegurarse que no habrá de repetirse en el futuro.
7	¿Podría existir una mejor solución?	Después de que el problema se haya resuelto, decida si esa era la mejor manera de manejarlo, o si hay una mejor alternativa para lograr una mejor solución. ¿Qué haría usted de diferente en la misma situación?
8	¿Hay información ahora que no teníamos antes de que sucediera?	Procure los nuevos datos o una experiencia parecida o similar que le ayuden a evitar que suceda otra vez.
9	¿Qué aprendimos del problema surgido?	Analice todas las respuestas a las preguntas anteriores y saque sus consecuencias. Recuerde que la meta no es sólo la de solucionar un problema individual, sino, además, establecer un mecanismo de cara al futuro que impida su repetición.

ACTITUD PERSONAL ANTE UN ENTORNO EN CRISIS: Cuestionario de auto-evaluación

	Columna IZQUIERDA	Columna DERECHA
1	Mantengo una visión de la gestión que me permite conocer lo que está sucediendo más allá del círculo de mi empresa y sus clientes.	Mi contacto con el entorno se limita a los clientes. No tengo tiempo. Mi preocupación es vender cada vez más.
	5 4 3 2 1 0	
2	Tengo una idea bastante clara sobre cómo será mi empresa dentro de cinco o diez años.	Es imposible saber cómo será mi empresa dentro de cinco o diez años; no vale la pena perder el tiempo soñando.
	5 4 3 2 1 0	
3	En mi empresa tomamos en consideración los cambios que se están produciendo en el entorno social y económico y prevemos los que se producirán en los próximos años.	Cuando se producen los cambios, si es que se producen, tratamos de adaptarnos a ellos.
	5 4 3 2 1 0	
4	Pertenezco a una o más asociaciones del sector y participo activamente en sus actividades.	Pago las cuotas de varias asociaciones, pero nunca asisto a sus actividades: no tengo tiempo.
	5 4 3 2 1 0	
5	Pago la suscripción, recibo de manera regular y leo con atención una o más publicaciones especializadas en el sector en que opera mi empresa.	Las publicaciones especializadas que he visto usualmente no tienen nada nuevo que decirme.
	5 4 3 2 1 0	
6	Pago la suscripción, recibo de manera regular y leo con atención uno o más periódicos o revistas especializados en asuntos económico-empresariales.	No tengo tiempo. Me intereso más por las noticias políticas y deportivas.
	5 4 3 2 1 0	
7	Me mantengo al tanto de las nuevas técnicas que se están desarrollando en el área de la gestión de empresas.	Ya he aprendido todo lo que tenía que aprender sobre gestión de empresas.
	5 4 3 2 1 0	
8	Usualmente compro y leo un libro de reciente edición sobre la gestión de empresas por lo menos cada tres meses.	No tengo tiempo para leer libros.

	5 4 3 2 1 0					
9	Estoy suscrito, recibo y leo con atención varios boletines y newsletters de sitios web sobre la gestión de empresas.	Leer esos boletines es una pérdida de tiempo; además, no se ve bien que me dedique a eso en horas de trabajo.				
	5 4 3 2 1 0					
10	En mi empresa hemos hecho uno o más estudios para determinar el impacto que tendrá la crisis en la organización.	Esos son problemas del gobierno; en la empresa no podemos perder tiempo en estudios que no concluyen nada.				
	5 4 3 2 1 0					
11	En mi empresa hemos hecho uno o más estudios para determinar cuáles son los cambios que debemos realizar para enfrentar la crisis.	Mi empresa está bien así como está. Si nos ha ido bien hasta ahora, ¿para qué cambiar?				
	5 4 3 2 1 0					
12	¿Cuándo fue la última vez que realizaron cambios de importancia en su empresa, en especial para responder a nuevos desafíos del entorno (reestructuración, incorporación o eliminación de líneas de negocios, creación de nuevos departamentos, etcétera)?					
	Hace menos de seis meses:	5				
	De seis meses a un año:	4				
	De uno a dos años:	3				
	De dos a tres años:	2				
	De tres a cinco años:	1				
	Más de cinco años:	0				

EVALUACIÓN

La puntuación máxima posible es 60. Sume las puntuaciones que ha dado a cada pregunta y compare su resultado personal con la siguiente tabla.

Menos de 40: MUY BAJA	Deberá hacer esfuerzos especiales para mantenerse al tanto de lo que está sucediendo en su entorno, especialmente en lo que concierne a la evolución de la crisis.
Entre 41 y 50: ACEPTABLE	Bien, pero existen áreas en las que podía mejorar para incrementar su conocimiento del entorno y su evolución; el propósito es mejorar su capacidad de reacción e, idealmente, asumir una actitud proactiva.
Entre 51 y 60: MUY BIEN	Continúe actuando como hasta ahora.