

## EDITORIAL

# Management en épocas de crisis

Sin duda uno de los turbadores retos que deben afrontar los estrategas y los expertos de la administración contemporánea es el de tomar decisiones en un entorno lleno de inestabilidades e incertidumbres como el que actualmente se experimenta. La falta de experiencia de quienes deben decidir en un alborotado mundo donde las amenazas emergen por doquier hace de esta tarea un proceso mucho más complejo que antes. En estos aciagos momentos no siempre la usanza de lo que en el pasado se ha hecho sirve como referente del camino a recorrer, más bien se transforma en un hándicap negativo para afrontar el caos que generalmente reina cuando las cosas se salen de su “curso normal”. El poco o nulo contacto con las embrolladas, trémulas y novedosas circunstancias resultado de los apuros internacionales, nacionales o regionales, hacen más ininteligibles las medidas a implementar.

La forma de abordar estos inéditos acontecimientos que por momentos brotan de improviso, su proceso de estudio y análisis, los mecanismos aplicados para su verdadera comprensión, y la actitud mental que se debe asumir para la implementación de las decisiones, han inducido a muchas empresas a modificar de forma radical sus tradicionales procedimientos de trabajo. A pesar del florecimiento de la incertidumbre como un ignorado componente al que no se está acostumbrado a enfrentar, algunas organizaciones no logran inmutarse ante la amenaza que se cierne sobre su propia sostenibilidad. Son muy pocas las que se obligan a descubrir creativas y revolucionarias soluciones que sacudan sus cimientos y les proporcionen suficientes herramientas operativas para soportar la batahola que se les avecina. Algunas prefieren quedarse pasmadas esperando una suerte de milagro divino que por arte de birlibirloque

les ilumine el sendero. El titubeo estratégico parece ser su principal mecanismo de defensa.

Estas nuevas y extrañas circunstancias surgen como una verdadera talanquera en el proceso de comprensión de las profundidades, los matices y los expresos síntomas de cada una de estas inesperadas situaciones. La ambigüedad, la fe y la esperanza ganan protagonismo apoderándose de la racionalidad del ejecutivo y su equipo de trabajo. Para su tranquilidad, son muchas las fórmulas y las recetas que los diferentes libros de texto recomiendan y que parecen lógicas. Sugerencias que por lo genérico de su acepción han servido más bien de excusa para decidir sin mayor reflexión sobre su esencia. A veces por moda se adoptan medidas que no responden a los reales acontecimientos vividos en el seno de los mercados o, también, sin mayores argumentos, se suponen tendencias y se aventuran estrategias y programas que deterioran aún más la posición competitiva de las organizaciones. Mientras que para algunos gerentes los primeros síntomas de la problemática detectada los alietargan esperando impávidos que las condiciones cambien por sí solas, para otros altos ejecutivos, tales manifestaciones son una especie de explosivas alarmas que a todos debe mover no importa si no se dispone de una clara perspectiva estratégica. “Algo tenemos que hacer” parece ser su consigna.

En cualquier caso la mayoría de las decisiones tomadas desembocan en lo que parece ser la esencia del pensamiento estratégico para épocas de estremecimiento del entorno: disminuir costos a costa de lo que sea. No son pocas las ocasiones en las que sin visualizar con claridad sus efectos en el largo plazo se reducen costos sin mirar el espectro completo del contexto y sus inexploradas implicaciones. Se impone la inmediatez al dársele preferencia a los flujos de liquidez en el corto plazo por encima de su impacto futuro. Un indiscriminado recorte apuntalado en enigmáticos y casi mágicos porcentajes de disminución de costos se convierte en una suerte de guillotina estructural. Solo se quiere mirar, con cierta imperceptible saña, los procesos internos en detrimento de los hechos que rodean la acción organizacional. La energía colectiva se concentra en “descifrar” lo superfluo, lo “desechable”, lo “intrascendente”.

En este sentido, no es extraño ver en muchas organizaciones que la más “inteligente” de las prácticas “estratégicas” es la de recortar todo aquello que el “sentido común” insinúa imponiéndose, incluso, la llamada “sabiduría popular”. Se contratan “expertos” en contraer presupuestos a como dé lugar sin considerar, infortunadamente, la dinámica de los mercados servidos. Se “inventan” medidas que solo contemplan la realidad interna de la organización sometiéndola a la implacabilidad de un prodigioso bisturí “estratégico”. Se diseccionan los procesos contruidos con el concurso de todos. Los individuos que fueron pieza clave son convertidos en insignificantes fichas de un ajedrez que cada vez menos los necesita. La deshumanización cunde por doquier. Algunas de las partidas presupuestales que en otrora fueron vistas como una inversión comienzan a sufrir irrefrenables mutaciones: ahora son gastos, lujos que no se pueden soportar.

Y si bien algunas de estas medidas han sido consideradas saludables para las finanzas organizacionales en el presente, sus efectos en el largo plazo son casi siempre funestos. Algunas razones pueden esgrimirse. Por un lado, al no contemplarse lo que sucede en el contexto inmediato es difícil comprender el tamaño de la crisis. No basta con registrar una sensible reducción de las ventas proyectadas si no se auscultan las genuinas causas de lo que está produciendo tal inesperada situación. Los cambios del entorno no afectan de igual manera a todos los sectores. Los errores de apreciación pueden salir bastante costosos porque se pueden desatender nichos que en el futuro toman revancha de los maltratos recibidos. O se puede perder la valiosa presencia en ciertos mercados que por el cortoplacismo prevaleciente pueden ser vistos como muy costosos de atender en la actualidad. Y lo peor es que, por intentar solucionar el terremoto coyuntural que sacude a la organización, es posible extraviar la perspectiva estratégica construida a lo largo de la existencia de la organización.

Por otro lado, al mirar solo lo que se puede recortar dentro de la organización se pierde de vista el impacto psicológico que estas indiscriminadas medidas producen en el alma y el sentimiento de sus empleados. La desmotivación frena la pasión por lo que se hace. Las

lealtades son erosionadas. No solo se pierde el horizonte de trabajar mirando la realidad de los mercados y la exigencia de sus clientes, sino que se prioriza la ciega obediencia al jefe por el temor de ser despedido. Se cumple con lo mínimo en tanto se encuentran otras alternativas de empleo más atractivas y de mejores ingresos. Todo se trastoca. La iniciativa individual se circunscribe a “hacer solo lo que corresponde” y el empuje innovador se traspapela entre la angustia y la desazón.

Ojalá algún día podamos romper las tradicionales ataduras que aunque nos tranquilizan hacen parte de la ortodoxia que nos caracteriza en esa zona de hipnótica confortabilidad en la que preferimos existir. Es necesario romper la clásica monotonía de decisión que nos caracteriza en la inevitable e impostergable lucha por encontrar rentables caminos que aseguren la supervivencia organizacional. Es claro, una ventaja competitiva sostenible solo se puede hallar cuando en un mismo escenario convergen el mundo externo a la organización y su particular realidad interna. Asimismo, debe encontrarse y conservarse un estratégico balance entre el duro presente y el incierto futuro con el cual sea posible garantizar un equilibrio entre las decisiones coyunturales y las asociadas con todo lo estructural. Al menos esa ha sido la experiencia de muchas empresas que apoyadas en sus infinita capacidad de adaptación al cambiante entorno de los negocios, han sabido mantener su potencia competitiva de acuerdo con las realidades en las que se desenvuelven. Por ello cualquier estrategia de “choque” frente al advenimiento de cualquier tipo de crisis debe considerar el estudio, el análisis, y la interpretación del entorno en sus reales condiciones por un lado, y el diagnóstico real de la capacidad organizacional de responder a estos coyunturales desafíos, por el otro. La brújula organizacional tiene que ser una respuesta medida que permita sortear la sinuosidad de los pasos que se puedan emprender y no la insípida repetición de prescripciones probada por otros en otras condiciones que nadie puede asegurar sean las adecuadas. El debate está abierto.

Dagoberto Páramo Morales  
Editor