



Autor: Mariano Barusso | Mayo, 2021

SERIE: DESEMPEÑO SOSTENIBLE PARA UN NUEVO MUNDO

La crisis como transición evolutiva de las empresas

El propósito de este artículo es presentar a las crisis como eventos ineludibles de la evolución empresarial y enfatizar la necesidad de un liderazgo que articule los encuentros y desencuentros entre los imperativos del negocio y la disposición de los integrantes de la organización.

Las crisis moldean nuestra empresa

"No es fácil vivir cada momento con total conciencia de que moriremos. Es como tratar de mirar al sol de frente: sólo se puede soportar un rato."

—Irvin Yalom, Mirar al sol.

Todos tenemos claro que estamos atravesando un proceso disruptivo¹. A la vez, algunos trabajamos activamente para aceptar que la recurrencia de estas crisis se va a incrementar y acelerar, sin importar tanto su sustancia, sino más bien su relación con la fragilidad de *un mundo hiperconectado, tecnoeconómico, superpoblado y sobrecalentado*.

Creo que la mayoría de los seres humanos trabajamos en el sector avícola, reproduciendo **cisnes negros** a una tasa de la cual no somos conscientes. Está en nuestra naturaleza inquieta y en la desconexión original que como Sapiens mantenemos de nuestro Hogar Planeta Tierra. Como vamos a seguir generando

¹ Una situación que acontece en el mundo externo e irrumpe provocando la ruptura abrupta de un equilibrio existente hasta ese momento, tanto en el área individual y/o institucional y/o social (Benyakar M, 1999).

crisis sucesivas y superpuestas es saludable invitarnos a naturalizarlas para desarrollar nuestra [antifragilidad](#), al menos, en su afrontamiento *reactivo*².

En una publicación previa de esta serie presentamos [nuestra concepción sobre “El desempeño sostenible®”](#) fundado en el supuesto básico de que **construir empresa implica sostenibilidad en el tiempo**³. Ese *tiempo* incluye un crecimiento que no es lineal, sino que está forjado por crisis de diferente índole y magnitud. De hecho, si nos abocamos a contemplar a las organizaciones que habitamos o a nuestra misma vida en horizontes de tiempo más largos que la cotidianidad nos damos cuenta de que las crisis forjan los procesos de evolución de los ecosistemas sociales y empresarios. **Porque para crecer debemos poner en crisis algo o, como consecuencia de que algo nos pone en crisis, crecemos.**

Quiero asimilar aquí la idea de **crisis** con la idea de **crecimiento**. Primero, porque por lo antedicho considero que son asimilables; luego, porque la **atribución negativa** hacia las crisis es uno de los **sesgos cognitivos** que limita su *comprensión, afrontamiento y aprendizaje*. Desde esta perspectiva, pensar a las crisis como algo principalmente negativo y que “debe pasar pronto” para seguir con nuestra “normalidad” es asimilable a pensar el crecimiento como algo a ser evitado. Desear no experimentar una crisis no solo es apostar a una imposibilidad, sino que implica dedicar una cantidad significativa de energía para no crecer... eso, además de enfermar, configura y acelera los “malos” finales. Como nos plantea Byung-Chul Han: *“Cuando el tiempo pierde el ritmo, cuando fluye a lo abierto sin detenerse sin rumbo alguno, desaparece también cualquier tiempo apropiado o bueno.”*

Porque todos sabemos –aunque lo hayamos olvidado– que en el origen de toda empresa o de todo nuevo ciclo evolutivo encontramos la fuerza caótica de una idea sin camino cierto y no la estabilidad certera de lo preexistente que debe ser perpetuado. **El cambiar es previo al organizarnos y toda empresa tiene su fecha de vencimiento en el código genético de su mismo proyecto.** Es una ley insoslayable de las instituciones sociales. Más aún, saber que lo que estamos viviendo incluye su culminación –su muerte– es lo que le da aroma, sabor y textura al presente, y nos mantiene despiertos ante lo inesperado (cada vez más esperable). Esto que menciono es parte de la ciencia, la competencia y la sensibilidad deseable para comprender los ciclos de crecimiento en los sistemas organizacionales complejos (a los que denomino [OSITAC](#)⁴).

El desarrollo de una empresa conlleva varios años y las crisis son uno de sus episodios vitales necesarios, fuente de su crecimiento o desaparición. Esta afirmación es de sentido común si nos detenemos a contemplar la historia de cualquier empresa que conozcamos bien y desde [una mirada que combine el cambio episódico con el continuo](#). A la vez, es una afirmación que seguirá siendo válida, aunque **la vida promedio de las empresas** continúe en franca declinación (Gráfico #1).

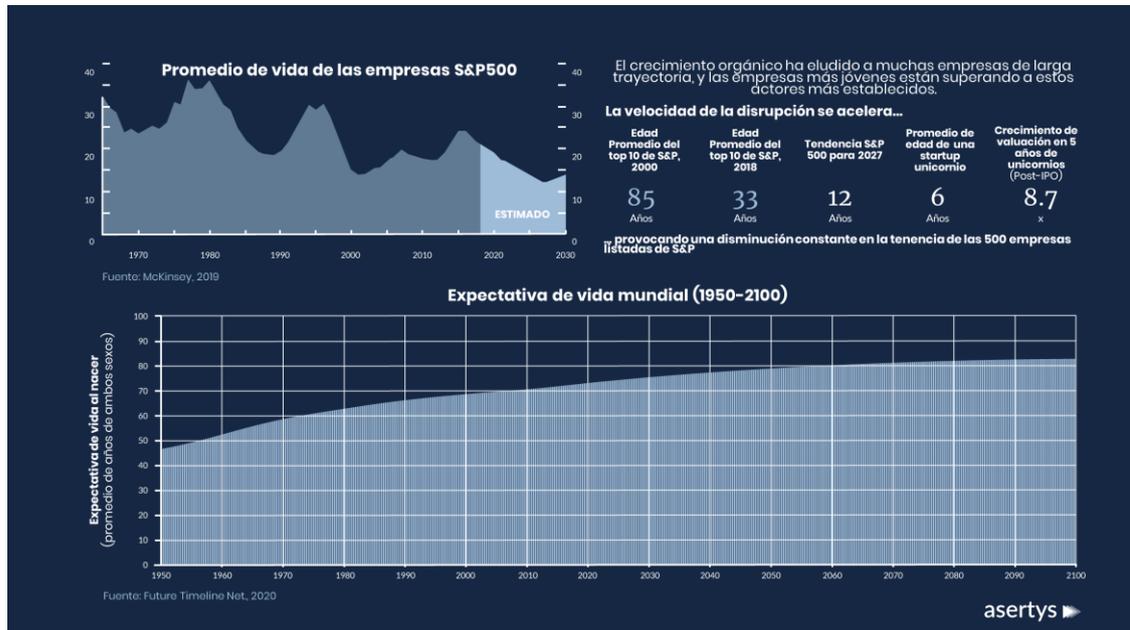
² Desconfío de nuestra capacidad como especie para modificar oportunamente nuestros patrones de comportamiento globales antes de que los indicadores límite de calentamiento global sucedan y tornen dificultosa nuestra vida en la Tierra, siendo que no podemos caminar descalzos en Marte.

³ Utilizo aquí el término **empresa** tanto en el sentido amplio de emprendimiento o proyecto colectivo, como en el sentido tradicional de una organización específica.

⁴ En el 2020 comencé a llamar a las empresas e instituciones en general como [OSITAC: Organizaciones Socio Info Tecnológicas Adaptativas Complejas](#).

Gráfico #1: Las empresas viven cada vez menos que nosotros

Nuestra mayor longevidad debería ser una oportunidad para desarrollar una mayor capacidad comprensiva sobre los ciclos vitales de las empresas y sus ecosistemas, mas que un motivo de mera supervivencia saludable. Estamos viviendo más, pero ¿estamos comprendiendo mejor?



Ahora sí, no toda crisis es de la misma naturaleza ni se desarrolla de manera equivalente, sobre todo en cuanto a **su tiempo y nivel de incertidumbre**. Cuando hablamos de procesos de evolución macro o micro organizacional distinguimos **tres formas en las que se dan las crisis** en tanto cambio discontinuo (Cuadro #1). Estas distinciones nos ayudan a naturalizarlas, comprenderlas y dialogar con la particularidad de cada una de ellas.

Cuadro #1: Las tres manifestaciones las crisis

Comprender las tres formas en las que las crisis se expresan nos permite aprender antes de que ocurran sus implicancias en términos de tiempo, alistamiento y afrontamiento.

1. Anticipada o por anticipación

El cambio es visualizado por la organización, gestado desde su interior y preparado con un alistamiento sentido como suficiente. Es una crisis autoinducida, por visión y decisión propia. La desorganización que se experimenta es baja o moderada. *Ejemplo: El desarrollo consciente de una nueva visión o estrategia.*

2. Reactiva o por reacción

La organización debe adaptarse a una situación externa que cambia con un ritmo objetivo o subjetivo frente al que sentimos que no pudimos prepararnos. La crisis se inicia en el entorno o por un evento organizacional no esperado ni buscado. La desorganización inicial que se experimenta experimentamos es moderada o alta. *Ejemplo: El ingreso repentino de un competidor fuerte en nuestro mercado.*

3. Disruptiva o por disrupción

Cuando acontece una circunstancia repentina y sorpresiva que torna inútiles los marcos de referencia que nos guiaron hasta ese momento. La desorganización inicial que se experimenta es alta o muy alta y el tiempo para reaccionar es relativamente inmediato. *Ejemplo: COVID-19, fenómeno natural, conflicto social.*

El camino de las crisis: los 4 momentos de su afrontamiento

“La historia deja lugar a las informaciones. Estas no tienen ninguna amplitud ni duración narrativa como aquella. No están centradas ni siguen una dirección. En cierto modo, se apoyan en nosotros.”

– Byung-Chul Han, El aroma del tiempo.

Con la perspectiva de las crisis disruptivas en consideración en el *board* del [Latin American Network](#), publicamos en el 2020 nuestro punto de vista sobre el proceso de afrontamiento de la crisis y la post crisis, no solo por la idea del camino hacia el “nuevo normal”, sino como modelo esencial de evolución en procesos de crisis cronificada como el actual.

Me propongo enriquecer nuestro planteo original (que estaba centrado en la reacción de toda empresa) describiendo **cómo se va dando el devenir de la crisis externa** y qué ocurre con **la percepción y la emocionalidad** de los integrantes de la organización. **Mi intención es facilitar la comprensión de quienes lideran respecto del momentum en el que se encuentran el negocio y la organización simultáneamente**, para ensayar acciones situacionales de afrontamiento, y de gestión saludable de los riesgos y oportunidades que tal discontinuidad genera.

Gráfico #2: El devenir de la crisis

Las crisis por disrupción se desarrollan en cuatro momentos diferentes que se gatillan con el evento disruptivo.



Como se aprecia en el gráfico, la empresa puede evolucionar hacia una “Reconfiguración” en un nivel de complejidad similar (B), inferior (C) o superior (A) al del normal previo, dependiendo de su propia capacidad adaptativa y de los efectos que una crisis externa pueda tener en el ecosistema socioeconómico e institucional del que forma parte.

Para cualquier [OSITAC](#) crecer implica gestionar mayor complejidad. Este principio del campo de la cibernética no se invalida con lo que aquí planteo, por dos razones:

en primer lugar, porque la supervivencia organizacional en una crisis es un acto exigente de gestión de complejidad en sí mismo, que puede ser considerado como un indicador de madurez y salud. En segundo lugar, porque la portadora de complejidad es la crisis como tal, lo cual secundariza en cierta medida si debimos simplificar (“achicar”) nuestro negocio para darle continuidad. **Lo más importante es que la capacidad de proyectar y adaptarse se mantenga intacta o se haya fortalecido, porque la madurez de la organización es lo que nos permitirá volver a ser efectivos.** Es decir, una *afectividad* social preservada promueve una nueva *efectividad* organizacional.

Pero ¿qué ocurre en el medio?, ¿cómo es que ocurre el devenir de la crisis y cuáles son las respuestas de nuestra organización y de los que la integramos para procesar esa disrupción? Veámoslo a continuación (Cuadro #2).

Cuadro #2: Los 4 momentos de la crisis y sus implicancias organizacionales y emocionales

En cada uno de estos cuatro momentos consideramos no sólo cómo se despliega la crisis en sí misma, sino también las implicancias “objetivas” del momentum del negocio, y la percepción y emocionalidad de las personas como condición “subjetiva” determinante del alistamiento y de la capacidad de afrontamiento con que la organización cuenta.

Momentos:	1	2	3	4
1º Plano EL DEVENIR DE LA CRISIS	DISRUPCIÓN Ocurrencia de la discontinuidad, caída abrupta de los marcos referenciales preexistentes y manifestación de riesgos múltiples. Explosión o implosión.	REACCIÓN Emergencia de nuevas conexiones de sentido para la supervivencia en el ecosistema y en la empresa. La niebla baja lentamente.	REESTABLECIMIENTO Recurrencia de nuevos patrones de crecimiento y conservación de dinámicas aún válidas. Visibilidad clara de nuevas oportunidades en un territorio que cambio.	RECONFIGURACIÓN Consolidación de nuevas dinámicas de intercambio en el ecosistema y emergencia de nuevos actores y formas de juego frente al escenario reconfigurado.
2º Plano EL MOMENTUM DEL NEGOCIO	CONTENCIÓN Cuidado de la salud de las personas, de los <i>stakeholders</i> , de las finanzas y de la continuidad operativa. Concientización obre nuevos riesgos.	ESTABILIZACIÓN Generación de desempeños mínimos viables, preservación del negocio central y contención de los nuevos riesgos. Descubrimiento y acuerdo de nuevas reglas para el aquí y ahora. Cuidado del compromiso y atención al conflicto.	RE-VISIÓN Toma de la iniciativa con oportunidades emergentes y desarrollo dinámicamente escenarios móviles. Re-visión del mundo, del mercado y del negocio. Innovación en la estrategia de crecimiento, organizacional y en el rol de liderazgo.	RENOVACIÓN Desarrollo de nuevas formas de creación de valor para la sociedad, los accionistas y los empleados, con un liderazgo transformador emergente. Expansión de la empresa a partir del nivel de complejidad resultante.
3º Plano PERCEPCIÓN Y EMOCIONES	TEMOR Temor por la salud psicofísica, los afectos y la continuidad del trabajo. Shock, confusión, ansiedad de muerte y defensividad.	ACEPTACIÓN Alivio por recuperar el control de la supervivencia. Toma de consciencia de las consecuencias, culpa y dolor por las pérdidas. Foco en el presente, dificultad para proyectar y cansancio por la repetición. Negación del nuevo contexto y repetición de criterios de éxito ahora inválidos.	PROYECCIÓN Aceptación de la nueva realidad y duelo por lo perdido. Aprendizaje, reparación y recuperación del sentido de posibilidad. Deseo de proyectar y crear con las demás condiciones nuevas. Confianza en la capacidad para afrontar riesgos de crecimiento.	REALIZACIÓN Sentido de realización por la concreción de los proyectos. Confianza y estima renovadas. Entusiasmo y convicción para entusiasmar a otros. Reactivación de la creatividad, la motivación y las ganas de apostar y asumir nuevos riesgos.

Este modelo conceptual es útil para *comprender* lo va acaeciendo, *observar* el grado de acople entre el momentum organizacional y la emocionalidad prevalente en la organización, para poder *ensayar* acciones de **afrontamiento, retroinformación y ajuste dinámico** desde los grupos de conducción. Por ejemplo, el tercer plano de “Percepción y emociones” refleja casi la totalidad de nuestro modelo de **cambio personal** que ya acumula miles de horas de utilización y mejora en [nuestros proyectos de Evolución cultural y/o Cambio planificado](#).

Este enfoque brinda en primer lugar **una mirada descriptiva, procesual y sistémica de las crisis**. En segundo lugar, muestra la **correlación esencial esperable** entre el momento de la crisis, del negocio y de la emociones. Por último, como sabemos que en la realidad estos tres planos ocurren asincrónicamente, nos da la posibilidad de apreciar **los acoples y desacoples entre los cuatro momentos del devenir de la crisis, el alistamiento del negocio y la disposición emocional de la organización**.

Y entonces, ¿qué podemos hacer con este enfoque los que tenemos la responsabilidad de liderar organizaciones y equipos frente a crisis recurrentes y sostenidas? Comparto algunas recomendaciones de forma y de fondo.

Recomendaciones para quienes lideran

“Los que amamos la verdad no tememos el agua turbulenta ni sucia. ¡Lo que tememos es el agua poco profunda!”

–Irvin Yalom

Gestionar el desacople dinámico entre el momento del negocio y de la emocionalidad de la organización es uno de los trabajos de valor agregado de quienes que lideran, aunque sus jefes no se lo hayan dicho. ¿Es muy complejo? Si, pero de eso estamos hablando: la complejidad creciente de la realidad requiere de una respuesta más compleja (comprensiva) por parte de los que lideramos. Eso incluye que cambiemos creencias y hábitos. Liderar implica hacernos cargo de esa condición.

En la conferencia [“El liderazgo de CEO frente a una crisis sostenida”](#) que brindé este año para líderes peruanos (donde presenté en parte esta concepción sobre el devenir de las crisis) compartí uno de los principios para su liderazgo que refiere a **distinguir las estrategias de supervivencia de la mentalidad de sobreviviente**, apelando a la consciencia y la responsabilidad de los que lideramos de articular ambos planos de la realidad⁵ para **comprender lo que nuestro negocio necesita y puede hacer sobre la base de cómo se encuentran las personas que lo mantienen saludable**. Recién a partir de esa comprensión podemos diseñar estrategias que promuevan nuevos resultados apoyados en la **madurez** de nuestra organización para ser **efectiva** en entornos turbulentos⁶.

⁵ Cuando hablo de ambos planos, me refiero al 2º y 3º plano del Cuadro 2: El **momentum del negocio** como lo “objetivo” (racional y substancial) y la **emocionalidad de la organización** como lo “subjetivo” (emocional y simbólico).

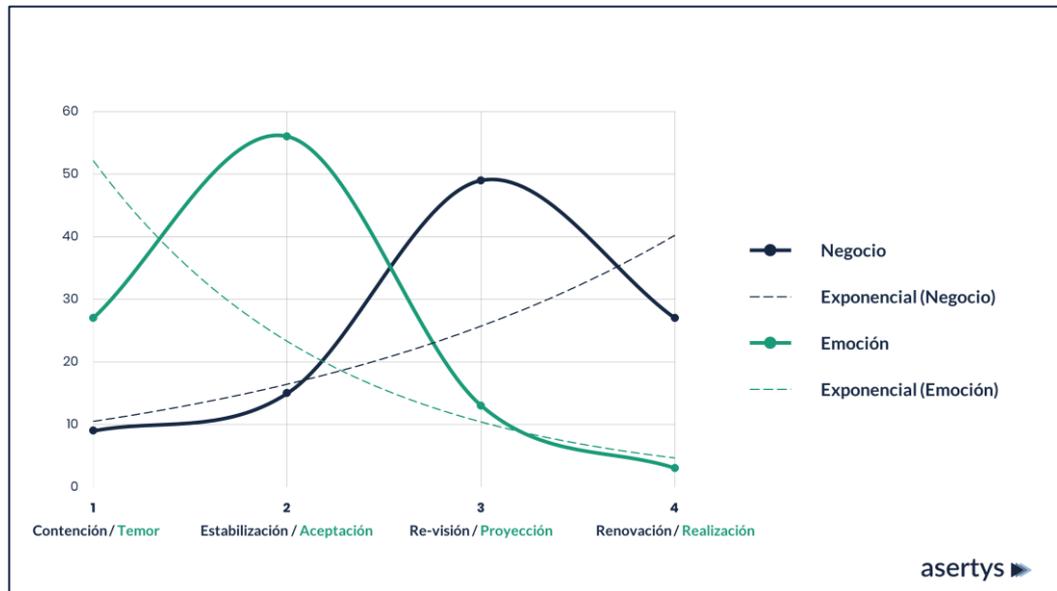
⁶ Podés conocer mejor la distinción que hacemos entre Madurez, Efectividad y Resultados en nuestro modelo sobre el [Desempeño Sostenible®](#)

Una acción recomendable: Mapear para analizar

Una forma de operacionalizar el principio mencionado de *distinguir estrategia de mentalidad* es **mapear** la distribución de opiniones de los grupos de interés de la empresa respecto del *momentum del negocio* (alistamiento) y el *estado emocional* de la organización (disposición). Esta operación simple nos brinda una mirada clara y en tiempo real sobre el grado de acople entre ambas variables y la distribución de las opiniones. Veamos un ejemplo sobre un estudio reciente que realizamos con una compañía cliente (Gráfico #3).

Gráfico #3: Mapeo del acople entre alistamiento del negocio y disposición emocional

Este mapa muestra un caso de desacople entre el alistamiento del negocio (curva azul) y la disposición emocional (curva verde): el momento del negocio es muy oportuno para la “Re-visión” y “Renovación” con una emocionalidad organizacional concentrada en la “Aceptación” y la necesidad de “Estabilización”. Es el escenario que llamamos **“Renovar la esperanza”**, que nos indica que debemos atender con cierta urgencia la salud, motivación y energía de los equipos frente a un contexto de oportunidad para la empresa.



N= 598

	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4
Negocio (% Alistamiento)	9	15	49	27
Emoción (% Disposición)	27	56	13	4

Una oportunidad disponible: descubrir en qué escenario se encuentra tu empresa

Hemos identificado cuatro escenarios posibles en los que tu empresa se puede descubrir si mapean cómo se encuentran hoy y mantienen una medición de pulso regular⁷ (Gráfico #4):

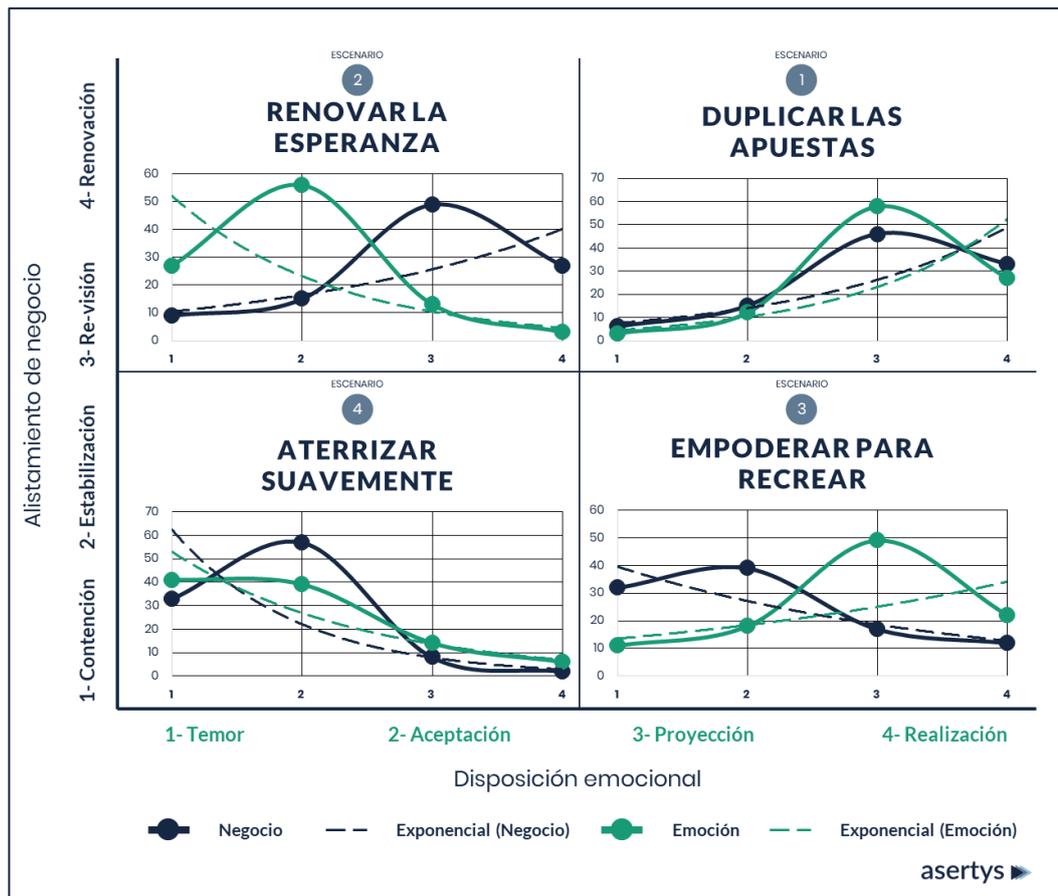
1. **“Duplicar las apuestas”** es nuestra indicación cuando el alistamiento de negocio es favorable al igual que la emoción de la organización (*Acople oportuno alto*). Es el escenario típico de los sectores que estaban listos (sin saberlo) para el contexto de la pandemia, como las TICs.

⁷ Es esperable que una medición longitudinal refleje cambios de un escenario a otro.

2. **“Renovar la esperanza”** es lo que sugerimos cuando la emoción de la organización se encuentra en un momento previo al del alistamiento del negocio (*Desacople de riesgo bajo*). Es el escenario que encontramos en las empresas con oportunidad del lado de la demanda en el contexto de pandemia, pero que debieron realizar grandes adaptaciones en su modelo de distribución, abastecimiento y/o producción (salud, consumo, energía y *commodities*).
3. **“Empoderar para recrear”** es el camino inevitable si la disposición emocional de la organización es alta, pero el negocio tiene un alistamiento bajo y riesgo crecientes (*Desacople oportuno bajo*). Un escenario que se está dando en sectores pujantes pre pandemia, pero que sufrieron un freno muy abrupto con la crisis (transporte, entretenimiento, consumo).
4. **“Aterrizar suavemente”** es la posibilidad más probable cuando el alistamiento del negocio y la disposición emocional se distribuyen en los momentos 1 y 2 (*Acople de riesgo alto*). Este escenario se presenta hoy en sectores como el turismo, la indumentaria y el entretenimiento.

Gráfico #4: Los cuatro escenarios posibles

El acople y desacople entre el *alistamiento del negocio* y la *disposición organizacional* configura cuatro escenarios básicos. ¿Dónde se encuentra tu empresa o unidad?



Las recomendaciones específicas para el liderazgo en cada uno de estos escenarios exceden el alcance de este artículo, aunque en su denominación está la pista para desplegar la inteligencia y creatividad colectiva de los líderes en el afrontamiento del escenario en el que se hallen.

Si sos un ejecutivo con responsabilidad de conducción, espero que estas infografías te ayuden a considerar ambas variables como fundamentales para que tu empresa sobreviva y crezca y, sobre todo, a considerar **la emocionalidad de la organización como la variable más dura y determinante** de ello.

La acción imprescindible: Comprender

*“Todo preguntar es una búsqueda. Todo buscar está guiado previamente por aquello que se busca. Preguntar es buscar conocer el ente en lo que respecta a su ser-así”
-Martin Heidegger, El ser y el tiempo.*

Para finalizar, quiero enfatizar que las crisis nos reclaman, antes que el análisis que recomendé, la acción de **comprender**, esa capacidad tan humana de búsqueda de sentido ante la intemperie. Pues **la complejidad no se puede analizar, sino que debe ser comprendida**. El análisis es inevitablemente una acción de simplificación de lo complejo, que opera como un ansiolítico necesario para animarse a explorar el territorio incierto de la crisis. Pero recordemos que el mapa no es el territorio... menos aun cuando el territorio ha sido devastado por un *tsunami*.

Comprender es acción pura y una de las primeras acciones recomendadas para gestionar maduramente un las crisis (aunque poco valorada en el mundo corporativo, salvo por los verdaderos estrategas). Las operaciones que nos permiten *comprender* se relacionan con darnos tiempo para la contemplación, la perplejidad, la sorpresa y las preguntas sin respuesta, es decir, darnos tiempo para registrar con mayor perspectiva “¿qué está sucediendo aquí?” Como aprendí de Santiago Kovadloff “*la verdadera pregunta es la que no tiene respuesta ya que la que sí la tiene es una interrogación o consulta por información o instrucción*”. La información es necesaria en una crisis, pero insuficiente, volátil y confusa. Indefectiblemente tenemos que hacernos verdaderas preguntas frente a lo que está ocurriendo y a lo que los datos nos traen.

Por ello te dejo una serie de preguntas que pueden ayudarte a vivir y liderar en las crisis como un verdadero **aprendiz** de la evolución empresaria en entornos complejos e inciertos. Te recomiendo darles una primera lectura que te permita reconocer cuáles llamaron tu atención, para luego, dedicarte a responderlas. Si lo hacés por escrito, vas a ayudarte a pensar mucho mejor.

1. ¿Qué tiempo de calidad nos estamos dedicando quienes lideramos para comprender juntos lo que está ocurriendo, incluyendo esta perspectiva?
2. ¿Qué posibilidad nos brindamos para procesar mejor con diversas conversaciones: de sentido, de posibilidades, de diagnóstico, de decisión, de coordinación, de aprendizaje?
3. ¿Qué lugar nos estamos dando para la construcción de escenarios frágiles y dinámicos sobre nuestro negocio y organización?
4. ¿En qué momento se encuentra la crisis en nuestro ecosistema de negocios y nuestro propio negocio o unidad?
5. ¿Qué palancas de desempeño saludable sentimos que tenemos en control y cuáles son las críticas para dar un próximo paso?

6. ¿De qué grupos y redes socio-profesionales dependen esas palancas?
7. ¿Cómo se encuentra la percepción y emoción de esos grupos?, ¿de qué manera estamos arribando a la comprensión de esto?
8. ¿Dónde identificamos acoples y desacoples entre el momentum organizacional y la emocionalidad de los equipos?
9. ¿Cómo se encuentra la emocionalidad y la salud general de nuestra organización o unidad?, ¿cuáles son las consecuencias observables y las que emergerán en los próximos meses?
10. ¿Qué aspectos de nuestra historia e identidad nos sirven como apoyo, cómo está cambiando nuestro presente y qué imaginamos que será diferente en nuestro porvenir?
11. ¿Qué empresa, negocio y organización imaginamos para navegar por estas aguas turbulentas?
12. ¿Qué capacidades centrales para la antifragilidad hemos identificado para la sostenibilidad de nuestro negocio?
13. ¿Qué refleja este cuadro de situación sobre el rol de liderazgo que debemos ejercer y el que estamos ejerciendo?, ¿en qué medida nos hemos replanteado nuestro trabajo?, ¿qué espacio de aprendizaje nos estamos dedicando (cuántos días por año)?
14. ¿Estamos realmente “perdiendo el tiempo” si dedicamos horas del año a estas preguntas como contraposición a la contención del desempeño de corto plazo?

Tomate el tiempo que necesites para esta reflexión. Inclusive, hacerlo con otros puede ser más valioso aún. Que tu tiempo se convierta en un buen rato para recuperar el ritmo de la reflexión y poner en crisis esa absurda creencia de que nada debe ni puede detenernos.

Mariano Barusso | Es Director General de [Asertys](#), Consultoría en efectividad y transformación organizacional.

Agradecimientos: Ignacio Bottari (Diseño gráfico), Mariela Blumenkranc, Mariano Qualeta (Revisión y sugerencias) y María Fernanda Fourastié (Edición final).

Imagen: “Vida” (Barusso, 2020). El álamo piramidal pulsa por renacer desde el tronco cortado emergido del frío invierno.

Copyright © Todos los derechos reservados. Tanto el presente artículo como sus gráficos han sido registrados con el número 2105267921339.