

## **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

“El destino baraja las cartas, pero somos nosotros los que jugamos la partida” (William Shakespeare)

No es infrecuente que las empresas se enfrenten a adversidades que representen problemas serios a su competitividad y viabilidad; nuevos competidores, caídas de la demanda, cambios tecnológicos o regulatorios bruscos, descenso de precios... De hecho cualquier organización razonablemente consolidada ha pasado ya algunas crisis, salvo que no haya sobrevivido a la primera.

En la literatura de “management” habitualmente leemos que un secreto de éxito es convertir los problemas en oportunidades, por lo que la llegada de adversidades podría ser en el fondo una buena noticia. Pero ¿Cuál es el método o receta para hacer eso de convertir los problemas en oportunidades? ¿Además de los consultores, hay alguien más que sostenga con sinceridad que las adversidades son fuentes de futuro éxito?

Obviamente no existe un método mágico, pero creo que algo podemos aprender, al menos, de aquellos factores que, en mi opinión y experiencia, sí resultan ser factores limitativos a que se produzca una reacción positiva e inteligente ante la adversidad. Repasemos algunos:

### **Negar la realidad-**

El primer “bloqueante” ante la adversidad es el empeño en no querer verla, no creerse los datos, rechazar la evidencia. En las organizaciones complejas este síndrome tiene, además, una “palanca aceleradora” que es la tendencia de esconder, maquillar o retrasar las malas noticias a los equipos directivos.

### **Balones fuera-**

Otro “síndrome” clásico tiene que ver con la oportunidad que nos ofrecen la amplia y variada gama de excusas que el ser humano es capaz de producir con un poco de imaginación, junto con las posibilidades de encontrar “malos de película” en forma de competidores desleales, campañas de imagen o, simplemente, mala suerte

### **Énfasis en el control-**

Otra tendencia que en mi opinión colabora a no afrontar las adversidades con acierto es enfocarse excesivamente en el control; la lógica perversa que sostiene esta peligrosa inclinación es que si las cosas van mal, vamos a asegurarnos de que controlamos con mayor energía todo aquello que nos preocupa. Este “instinto básico” acaba degenerando en una especie de esquizofrenia organizativa de control y seguimiento de los indicadores.

### **Ilusión Colectiva-**

Un cuarto factor que puede actuar como limitativo en la capacidad de reacción ante la adversidad es la creación de algún tipo de referente externo futuro o hito relevante que se constituye en una especie de "solución que viene de fuera"; son ilusiones razonablemente argumentadas que llegan a actuar como auténticos "estupefacientes organizativos" que, además, tienen el riesgo añadido de que muchas personas se sienten cómodas creyendo ciegamente en ellos.

### **Parálisis del análisis-**

Un, en mi opinión, último "instinto básico peligroso" ante una situación de adversidad es el ya conocido síndrome de no hacer nada mientras no tengamos totalmente clara cual es la solución completa.

Cabe suponer que hay otros más elementos que podrían sumarse a esta lista, pero creo que éstos pueden ser suficientes para empezar a fijarse si están actuando en nuestras organizaciones

No hay recetas mágicas para hacer de los problemas oportunidades pero, al menos, podemos saber que hay que evitar en situaciones de adversidad para que no se bloqueen las posibilidades de reacción positiva.

Carmelo Canales, Noviembre 2006