

¿Es posible la excelencia ante la adversidad?

Rocío Álvarez, directora de Organización y Procesos en Inycom



Estamos viviendo situaciones difíciles donde ciertas organizaciones han entrado en “*parada generalizada*” ya que, esta crisis ha impactado de forma total en su actividad, y poco o nada han podido hacer, independientemente del nivel de excelencia en su gestión.

Esperemos una pronta recuperación económica que les permita salir de esta situación con los menores daños posibles.

Pero por suerte, dentro de las organizaciones que no han sufrido esta “*parada generalizada*” nos encontramos algunas que han intentado seguir con estrategias **ofensivas y de reorientación**, porque estaban preparadas y “*engrasadas*” ante el cambio exponencial demandado.

Estas organizaciones se han plantado “a tiempo” con **planes concretos, ágiles y dirigidos** que, en la manera de lo posible, han mitigado esta situación tan compleja y que, casi con total seguridad, “*saldrán reforzadas*” por su afán continuo en la búsqueda de oportunidades con nuevas propuestas de valor.

Veamos algunas claves que seguramente han utilizado

Empecemos por el principio. Estas empresas seguro se hicieron al menos estas tres preguntas, referentes del nuevo modelo de excelencia EFQM:



POR QUÉ

- ¿Cuál es el propósito actual de la organización en esta crisis?
- ¿Cuál es la estrategia a seguir en esta situación adversa?
- ¿Por qué y para qué existiremos post-crisis?



CÓMO

- ¿Cómo lo vamos a hacer?
- ¿Cómo organizamos los recursos sin riesgo?



QUÉ

- ¿Qué estamos logrando?
- Y cuando acabe...
- ¿Qué hemos conseguido?
- ¿En qué organización nos hemos convertido?

Seguramente estas organizaciones “*comenzaron a moverse*” antes de que el problema ya se hubiera materializado, fueron previsoras y establecieron actuaciones planificadas a través de un comité de crisis que, además de establecer la **visión específica en contingencia**, establecieron **la estrategia y coordinación de los planes de actuación** con agilidad y eficiencia.

La **visión** en este caso requería poner en primer lugar “**la salud de las personas**” y, tras ello, buscar la sostenibilidad de la organización en otros ámbitos.

En cuanto a la estrategia, más que nunca, ha sido necesario establecer objetivos y planes ágiles y **comunicarlos de forma clara y sencilla** para que pudieran ser llevados a cabo por la totalidad de las personas involucradas “*en*” y “*con*” la organización.

Mucho se ha comentado sobre la necesidad vital de contar con excepcionales líderes para superar la crisis. Como no puede ser de otra forma, estas organizaciones ya se venían preocupado por desarrollar en la organización un potente liderazgo a todos los niveles. Personas que supiera mantener la calma y actuar sin bloqueos ante este entorno de adversidad que se caracteriza por una necesidad de adaptación al cambio exponencial y donde la “**reinención personal**” es una de las competencias personales más valorada.

Los estados de “guerra” requieren más que nunca involucrar e implicar a los distintos grupos de interés para, entre todos, elaborar estrategias acertadas, además de conseguir comprometerlos en los planes operativos necesarios.

Si nos centramos en los principales grupos de Interés:

- Clientes: Más que nunca ha sido imprescindible ofrecer información continua y veraz del estado de los servicios ofrecidos, además de una constante adaptación de recursos para conseguir **superar con eficacia sus necesidades cambiantes**.
- Proveedores y aliados: Buscando soluciones WIN to WIN sostenibles para ambas partes. Las organizaciones excelentes buscan la sostenibilidad siendo conscientes de que hay que colaborar para que **el entorno sea sostenible**, una organización no puede ser sostenible activando políticas de reducción de costes indiscriminadas que pongan en riesgo a las compañías con las que colabora habitualmente.
- Y, por supuesto, **las personas**, que en esta crisis han estado en el “ojo del huracán”, no solo por aspectos de salud sino también de sostenibilidad económica y social. Establecer comunicaciones fluidas con todo el personal y colaborativas con los representantes de los trabajadores permite aunar esfuerzos para salir reforzados de esta situación adversa para todos.

Para muchas organizaciones seguir ofreciendo el valor tradicional en esta situación hostil ha sido misión imposible ya que se ha convertido en valor innecesario o no prioritario, por lo que la **reinención de la propuesta de valor** ha resultado imprescindible para la subsistencia.

La “procrastinación empresarial” y las continuas quejas, aunque en la mayoría de los casos justificadas, no son la solución. Es importante invertir esfuerzos y recursos en no caer en esos “pecados colectivos” y lograr que las personas sigan aportando ideas increíbles que faciliten las nuevas propuestas de valor requeridas.

Ahora más que nunca la gestión de la “**dualidad**” ha sido una clave organizativa, ya que han coexistido unidades operativas en “zona de guerra” luchando por sobrevivir, y otras en la retaguardia buscando como reinventarse con el valor diferencial necesario para seguir siendo sostenibles a medio y largo plazo. Porque no nos olvidemos que, sin duda, esta crisis cambiará los comportamientos de consumo y nos llevará a una nueva realidad.

Y para saber si realmente estas organizaciones estaban en el buen camino y saber si las decisiones adoptadas conseguirían que la organización siga siendo sostenible post-crisis, han sido esenciales el **feedback constante de la percepción de los grupos de interés** y la toma de decisiones en base a **datos predictivos fiables** de rendimiento económico y operativo.

Por lo que ante la pregunta “¿**se puede ser excelente ante la adversidad?**” creemos que esta crisis nos lo ha puesto especialmente difícil, pero seguir gestionando acorde a las buenas prácticas nos ayuda sin duda a seguir caminando hacia la excelencia empresarial, **buscando la sostenibilidad propia pero también la colectiva.**

Por lo que reflexionemos y sepamos qué organización queremos ser:

Una organización, permítannos la expresión, “**Bombero Torero**”, es decir una organización que reacciona intentando sobrevivir porque no cuenta con la visualización de escenarios adversos y se orienta de forma exclusiva a la supervivencia,

Una **organización estática** que, aunque bien gestionada, no es capaz de reorientarse y adaptarse a estos nuevos escenarios, por lo que puede poner en riesgo su futuro,

O una **organización “excelente”** que adapta sus estrategias, reorientándose sin perder el afán de lucha en conseguir oportunidades con nuevas propuestas de valor que den como resultado la sostenibilidad y porque no, el crecimiento.