

Cómo adaptarse

REDACCIÓN ISTMO



a todo

Sí, puede ser un mundo más incierto, pero muchas de las crisis pueden predecirse, estudiarse y prevenirse dicen los autores de *Strategy as Leadership*.

La imprevisibilidad está sobrevalorada, sostienen en su reciente libro Natalia Weisz y Roberto Vassolo, profesores titulares de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina. *Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations*, fue editado por Stanford University Press en 2022, y una de sus propuestas más relevantes es que las empresas están fallando en detectar precisamente los cambios previsibles provocados por la propia puesta en marcha de sus estrategias. La conocida resistencia al cambio queda escondida bajo la idea de que toda nueva estrategia es para bien, y no debería provocar «dolor» alguno en la organización.

En entrevista con Germán Céspedes, del IPADE, los autores remarcan que fijar prioridades para la organización -el principal resultado de la tarea estratégica- implica al mismo tiempo definir los desafíos de cambio que se enfrentarán. Donde hay una prioridad habrá dolor, y son dos caras de la misma moneda. Por eso, entender hacia dónde va la organización, es entender dónde estará el desafío de cambio.

SIEMPRE HA EXISTIDO EL CAMBIO

«Estamos en una etapa del mundo en la que pareciera que la dimensión, rapidez e importancia de los cambios es inédita. Sin embargo, el cambio es algo que nos viene acompañando desde siempre», establece Natalia Weisz, profesora de Comportamiento Organizacional en la IAE Business School y consultora en Liderazgo Adaptativo.

En tiempos recientes han proliferado una gran cantidad de libros, artículos y clases sobre un mundo que parece tan volátil, tan incierto, tan complejo, tan ambiguo, describe la también doctora en Gestión Estratégica por la Universidad de Purdue. «Pareciera que la pandemia coronó la idea de un mundo impredecible. Nosotros no negamos en absoluto la imprevisibilidad. De hecho hemos dedicado gran parte de nuestra vida académica a estudiarla».

Sin embargo, la ciencia en Economía Evolutiva ha avanzado mucho, señala, y es posible ver cómo muchas organizaciones fracasan en cambios que son predecibles. Hay ciclos, patrones que se repiten, y por ende se puede hacer ciencia y predecir. «Lo que hacemos en el libro es

identificar patrones en el contexto competitivo en el cual están inmersas las organizaciones, y decimos que hay algunas transiciones que son muy importantes, suficientemente drásticas como para que muchos queden fuera del juego, pero que se pueden predecir, nombrar y abordar, que es lo más relevante».

Los autores buscan ayudar a los equipos de dirección a no caer en una respuesta simplificada: que estamos en un mundo tan impredecible que no hay posibilidad de hacer algo. «Sí, hay cosas impredecibles, pero si abordamos muy bien lo predecible, que es a través de lo cual podemos quedar fuera del juego, entonces lo imprevisto se puede manejar mejor, porque a su vez lo impredecible exagera los cambios predecibles», explica Weisz.

Por otro lado, los autores buscan dar marcos de referencia, donde el equipo de dirección pueda identificar a tiempo las señales de estas transiciones, y gracias a ello tener un mejor diagnóstico. «Se dice que un problema bien diagnosticado es un problema que ya tiene la mitad resuelta. Me gusta pensar también que uno diagnosticado a tiempo tiene muchas más oportunidades de ser solucionado sin tanto costo o dolor. Ayudamos a los equipos a que identifiquen las señales de esas transiciones que inevitablemente van a suceder y que puedan auxiliar a su organización, movilizándola de una forma adaptativa a prepararse para lo que requerirá muchos cambios internos. Desde ahí es que decimos que la imprevisibilidad está sobrevalorada».

La autora describe un caso que se está volviendo clásico. En marzo de 2021, Herbert Diess, el CEO global de Volkswagen cautivó a sus inversionistas durante la conferencia de resultados anuales, al proclamar que la empresa sería líder mundial en vehículos eléctricos. Afirmó que al finalizar ese año VW tendría seis fábricas con capacidad para entregar más de un millón de vehículos híbridos y eléctricos.

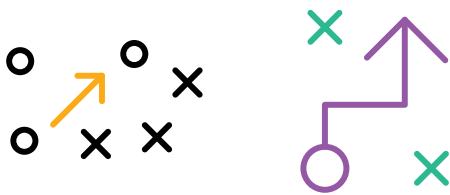
«Estuvo totalmente coherente con las tendencias y la acción subió 29% en un solo día. ¿Quién podía estar en desacuerdo con estas iniciativas estratégicas para una empresa automotora? Él se enteró cuando volvió a Alemania. Mucha resistencia en la empresa hacia algo que parece



Natalia Weisz, profesora de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina.



Roberto Vassolo, profesor de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina.



pareciera que la pandemia coronó la idea de un mundo impredecible. Nosotros no negamos en absoluto la imprevisibilidad.

obvio y necesario para sostenerse competitivos por parte de sindicatos, empleados, representantes de ciudades que perderían fábricas de motores a combustión interna. Lo cierto es que la implementación de esa estrategia requiere de la gente que está dentro de la organización, y anticipar y abordar correctamente cuáles serán las resistencias a esas prioridades».

Apenas en julio pasado se supo que Diess dejará el cargo en septiembre, luego de apenas cuatro años en el cargo. Su sucesor, Oliver Blume aseguró que el objetivo en vehículos eléctricos continuará, pero algo parece haber sucedido en Volkswagen.

Hay una fuerte correlación entre el fracaso de las iniciativas estratégicas y lo que llamamos la «P espejada», por prioridades y pérdidas, comenta Weisz. Avanzar en nuevas prioridades inevitablemente genera pérdidas: algunas partes de la organización, algunas personas, ciertas funciones, e incluso valores y tradiciones serán relegados o incluso abandonados en nombre del progreso. Las empresas que intentan implementar iniciativas estratégicas suelen «vender» los beneficios de la nueva estrategia e ignorar estas pérdidas, considerando la implementación como un desafío técnico y sin dolor. Esta mirada del cambio estratégico da la ilusión de un ganar-ganar: nadie sale lastimado y nada queda atrás. Pero esta es una ilusión arriesgada, incluso peligrosa, dado que no permite tener un diagnóstico adecuado del desafío.

Para que cualquier estrategia tenga éxito, los ejecutivos deben identificar, comprender y asignar tiempo, atención, energía y dinero a las pérdidas que enfrentará la organización en pos de sus nuevas prioridades. De esta manera, la planificación estratégica puede verse como lo que Ron Heifetz y Marty Linsky han llamado una desafío adaptativo, ayudar a la organización a aceptar nuevas realidades y a elaborar las pérdidas que se deberán incurrir, cita la autora

«Las nuevas prioridades estratégicas requieren cambios organizacionales. Todos aceptamos el cambio cuando creemos que va a ser bueno



Strategy as Leadership
Roberto S. Vassolo
y Natalia Weisz

para nosotros. A lo que nos resistimos es a la pérdida. Por lo tanto, en cualquier proceso de planificación estratégica, es fundamental comprender la relación entre las nuevas prioridades que exige el contexto y las pérdidas a las que se enfrentarán los diferentes grupos de la organización al abordar estas prioridades».

Algunos tipos de pérdidas son más fáciles de detectar, agrega Weisz. Por ejemplo, las pérdidas directas relacionadas con el poder, el dinero, el prestigio, las perspectivas profesionales y la autonomía. Más ocultas están las pérdidas de competencias. El miedo a tener que lidiar con nuevas exigencias organizacionales puede provocar una ansiedad significativa. «El dolor asociado a esta pérdida de competencia real o percibida puede igualar o incluso superar al de las pérdidas directas. Nadie desea sentirse o reconocerse incompetente. Sin embargo, los desafíos de adaptación exigen tanto la experimentación como el aprendizaje de nuevas competencias. Requieren resistencia a través de dolorosos períodos de

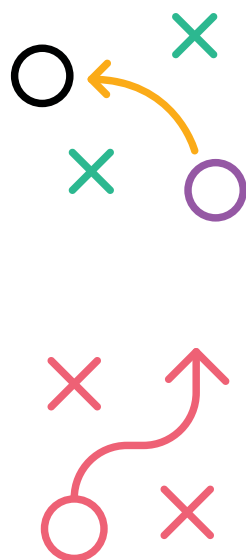
incertidumbre generados por la falta de conocimientos y habilidades relevantes».

Finalmente, hay pérdidas de lealtades. «Tenemos lealtades a quienes comparten nuestros valores, intereses o historia. A quienes sirven de voz a sus compañeros de trabajo o amigos, eso significa que esperan que defienda ciertos valores y perspectivas. Incumplir esas expectativas puede conllevar un alto costo, principalmente en términos de identidad y sentido de pertenencia. El miedo a erosionar la confianza inhibe las conversaciones abiertas sobre el verdadero trabajo que hay que hacer y socava el progreso en las prioridades estratégicas».

MODELOS EVOLUTIVOS DE CONTEXTO

La ciencia permite predecir cuáles serán las prioridades de las organizaciones, y un enfoque evolutivo también favorece prefigurar la resistencia que vendrá en la empresa, o incluso en la industria, como es el caso de las empresas del sector automotor, señala Roberto Vassolo, profesor de Dirección Estratégica del IAE Business School. Si la vocación hacia los vehículos eléctricos es la más plausible, corresponderá a cada empresa proponer una respuesta estratégica particular de acuerdo con su posicionamiento, a partir de la cual tendrá que elaborar o resignificar un conjunto de valores internos, señala.

En el libro se desgranar tres modelos evolutivos de contexto, describe Vassolo, también director del programa de Doctorado y del Programa Abierto en Liderazgo Estratégico en el IAE. El primer modelo es muy conocido: el ciclo de vida de una industria típica «bajo la condición de que su producto sea diferenciable, y esto no es trivial». En este modelo, identifican esencialmente dos instancias críticas de cambio «que se pueden anticipar con una enorme exactitud; sobre todo la primera, que es el momento en que la industria pasa de un crecimiento acelerado en la instancia de desarrollo, a su etapa de madurez. En inglés es conocido como *(the developmental challenge)* y consiste en realinear la organización desde un enfoque de *growth*, a uno de *profit*».



se dice que un problema bien diagnosticado es un problema que ya tiene la mitad resuelta. Me gusta pensar también que uno diagnosticado a tiempo tiene muchas más oportunidades de ser solucionado sin tanto costo o dolor.

A grandes rasgos, se espera que cerca de la mitad de las empresas puedan fracasar en una industria que pasa del desarrollo a la madurez. Un ejemplo interesante, señala el académico, es la industria de sistemas operativos para smartphones, donde existían cuatro competidores: Apple, Android, Microsoft y Blackberry, quedando dos ganadores.

El segundo desafío es cuando existe una nueva disrupción, el «desafío creativo», como se aprecia en la emergencia del auto eléctrico. Éste suele ser «más dramático o trágico, donde la desaparición de empresas podría llegar al 90% de los participantes de la industria», refiere.

El segundo modelo que analizan en el libro trata sobre el ciclo de vida de las materias primas o productos básicos. «Son industria donde su producto principal es un *commodity* y lo seguirá siendo. Lo que define su valor se relaciona con las propiedades intrínsecas del producto y no con la empresa que lo produce. Es decir, si tengo oro, serán los quilates y no la minera que lo extraiga; si tengo soya, será la cantidad de proteína y no el granjero que lo produzca; si tengo petróleo, será la pureza del barril y no la empresa que lo extraiga. En estas industrias lo que sucede son ciclos de aumento y descenso de precios producto de diferentes desequilibrios temporales entre oferta y demanda. Las industrias se acostumbran a vivir en esta oscilación, pero muchos de estos desequilibrios se pueden anticipar. En estas industrias nos enfocamos en los desafíos de liderazgo cuando los precios van a la baja».

Actualmente se vive una euforia en el mercado de *commodities*. «Cualquier competidor está experimentando esta combinación de COVID-19 con el drama de la guerra Rusia-Ucrania y los precios están yéndose a las nubes. Todos en la industria saben que esto va a terminar y los precios van a bajar (muchos ya han empezado a hacerlo). Ese es el momento que tomamos para nuestro análisis», apunta Vassolo.

El tercer modelo que analizan es el que llaman «desafío macroeconómico», cuando una economía entra en recesión. «Aquí podemos mencionar un tema que refuerza cuestiones anteriores, y es que las recesiones son eventos mucho más predecibles de lo que creemos», afirma. Los autores describen los detalles y dinámicas que suceden en la mayor parte de las recesiones, y cómo influyen en las organizaciones, así como la manera de que éstas salgan incluso en mejores condiciones de una recesión.

Por ejemplo, usando estos tres modelos el empresario debe ubicar exactamente dónde está su empresa: si su producto es diferenciable, si está en una etapa de desarrollo o de madurez, en qué momento del ciclo macroeconómico está, cuál es la distancia a la siguiente recesión. O bien, en caso de estar en *commodities*, en qué etapa de precios se encuentra. La necesidad de ubicarse es para anticipar, prepararse para el cambio e incluso ponerle un plazo a ese cambio.

«También sirve, y mucho, para los casos en que no nos preparamos para la recesión y ya estamos en ella. Es como un incendio, todo te pega: los vendedores desesperadamente te piden que les des mejor precio, más plazo para la venta; el financiero está pidiéndote todo lo contrario; la gente está sufriendo y quizá estés disminuyendo la cantidad de empleados. En ese momento en que todo cruje, conocer los mecanismos típicos

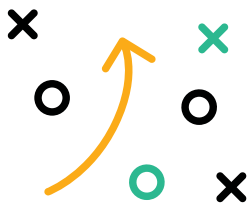
de una recesión da muchísima calma, para que la respuesta estratégica sea más informada y ordenada, cuidando la posición competitiva de la empresa en el largo plazo», dice Vassolo.

HAY QUE SUBIR AL BALCÓN

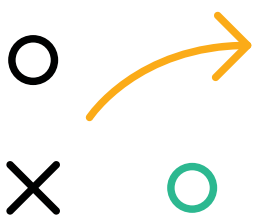
Para liderar es importante tener un buen diagnóstico. Y para eso hay que saber tomar perspectiva. Heifetz y Linsky usan la metáfora de subir al balcón. Distanciarse del problema para observar el sistema y las dinámicas que sostienen el *statu quo*.

Nosotros nos hemos apropiado de esa recomendación, e invitamos a la alta dirección a subirse a balcones de distintas alturas, que le permiten diagnosticar mejor.

- **Al balcón del contexto competitivo.** Dado que los contextos competitivos evolucionan según patrones regulares identificamos aquellos cambios competitivos que son a la vez drásticos y predecibles. Escanear señales de estos cambios en el entorno proporciona una perspectiva que sirve de brújula para no perderse en el ruido distractor del sinfín de problemas que llegan a la mesa directiva.
- **Al balcón de las tensiones organizacionales.** Identificar si esas señales se espejan en incipientes conflictos organizacionales ayuda a comprender sus causas, y a dar sentido a las verdaderas prioridades que hay que encauzar. Conociendo lo que sigue en el patrón de regularidades, ayuda a identificar qué adaptaciones en las rutinas, habilidades y capacidades organizativas hay que actualizar antes de que sea demasiado tarde para responder.



las nuevas prioridades estratégicas requieren cambios organizacionales. Todos aceptamos el cambio cuando creemos que va a ser bueno para nosotros. A lo que nos resistimos es a la pérdida.



- **Al balcón del equipo directivo.** Los equipos de alta dirección son los responsables de establecer las prioridades y, como decíamos antes, de identificar las pérdidas que esas prioridades generaran para poder movilizar a la organización de forma efectiva. El equipo directivo es espejo y también reflejo de la organización. Por lo tanto, si miramos con perspectiva descubriremos que es una caja de resonancia, dónde las resistencias son más rápidamente identificables, como también las formas de destrabirlas.

En la medida que se vaya dando un diálogo realmente constructivo, con una escucha profunda en el equipo de dirección, eso va a ir permeando en la

organización, «porque nos vamos a entender mejor y nos vamos a apoyar desde un lugar distinto», sostiene la académica. Ello favorece establecer mejores intervenciones movilizadoras, que apunten al aprendizaje del sistema organizacional.

Acota Roberto Vassolo que uno de los mayores venenos en el diagnóstico es la personalización. Este modelo de tres balcones también busca sostener el debate alrededor del problema, y no personalizarlo, no buscar culpables. Si se trata de un cambio de contexto, de poco sirve culpar a otro departamento o persona.

El método de empezar por el contexto, hasta analizar lo particular previene que la empresa empiece actuar equivocadamente, a menudo complicando la situación inicial. ¿Qué sucede si no se encuentra un cambio de contexto? Entonces sí se puede pensar que existan fallas en las capacidades organizacionales «para hacer bien lo que tenemos que hacer bien», explica Weisz.

Un error clásico de no evaluar el contexto y la industria primero se observa mucho en las empresas familiares, explica la académica, en donde se piensa que el problema principal de la organización radica en las fricciones intergeneracionales y no se vislumbra que las tensiones provienen principalmente del cambio de contexto. Aunque todos fueran de la misma generación, las tensiones serían similares.

Cada vez que se da un redireccionamiento estratégico, se trata esencialmente de un problema de aprendizaje, y este siempre tiene múltiples niveles, siempre debe comenzar con el aprendizaje de la mesa directiva, añade Vassolo.

LA CRISIS QUE VIENE

A pregunta expresa sobre qué aconsejarían a los latinoamericanos sobre la forma de aprovechar una crisis, los autores de *Strategy as Leadership* hablan de una muy próxima: la recesión global, o por lo menos extendida entre los países de Occidente, que podría darse en los próximos meses, o en 2023 a más tardar. Así han coincidido analistas económicos y los propios empresarios y directivos en las encuestas especializadas.

«En esta crisis particular, el desafío –y vuelvo a lo que dijo Natalia– es sostener la mirada de largo plazo. Sabemos que esta crisis particular, la recesión, será un evento transitorio. Es un poco difícil anticipar cuán brutal va a ser, y eso

también depende de las respuestas de política económica, pero probablemente pase lo que en toda crisis: que se contraiga la demanda, el crédito, que los consumidores sustituyan productos de mayor calidad por otros, que aumenten las quiebras, o que aumente la cantidad de empresas que se ponen a la venta», responde Vassolo.

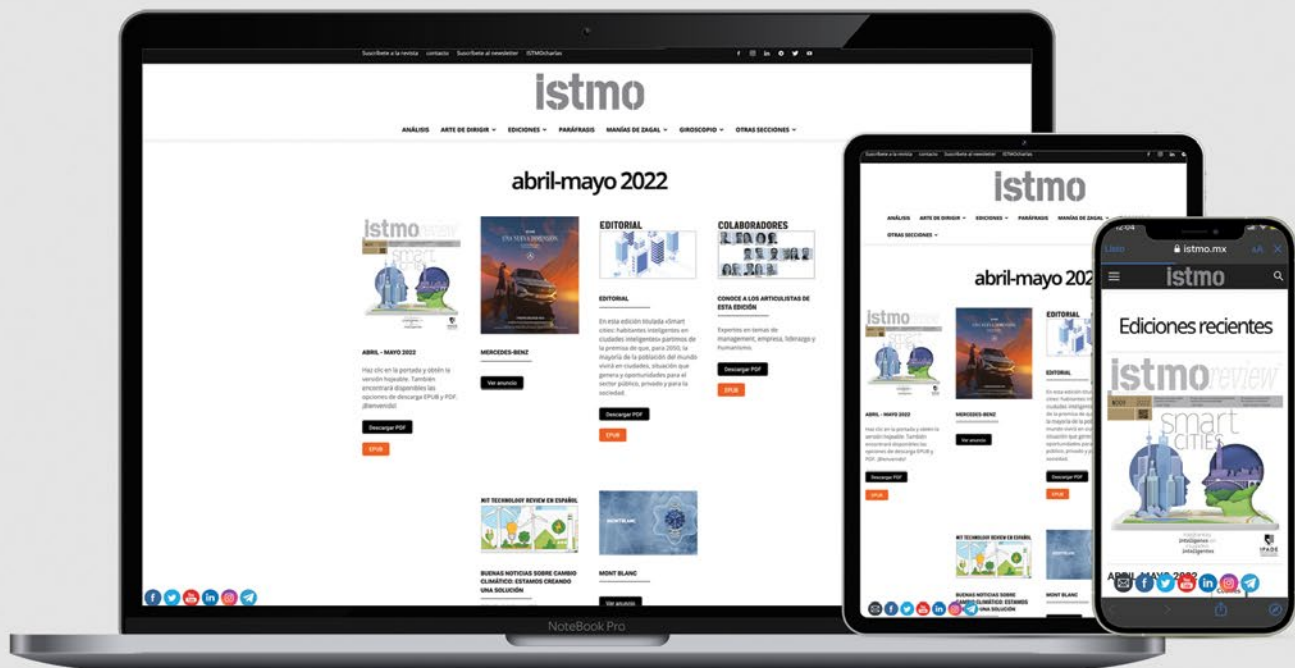
En este contexto, resalta como ejemplo el caso de Hyundai en su trayectoria en mercado de Estados Unidos. Los grandes saltos de la empresa han sucedido durante las crisis o recesión. «Pasó en la recesión de 2000-2001, la de las “.com”, y sucedió de nuevo en la subprime de 2007-2009. Lo interesante es que, en ambos casos, Hyundai no solo crece en la recesión, sino que sostiene su crecimiento en los años que siguen. Se trata de sostener el debate organizacional, para que mis respuestas de corto plazo siempre estén iluminadas por eso que estoy tratando de conseguir».

«Yo diría a los empresarios y empresarias mexicanos, como dijo Churchill: nunca desaproveches una buena crisis» –opina Weisz–. ¿Qué hay siempre detrás de una crisis? Una gran oportunidad de aprendizaje, pero éste se va a dar solo si el equipo directivo se mantiene unido para dar sentido a lo que está pasando. Una crisis puede terminar en aprendizaje o en tragedia. ¿Cómo evitar lo último? Justamente en esos momentos tenemos que mantenernos en diálogo constante, para dar sentido y distintas perspectivas a lo que ocurre. Tratar de contar la historia de lo que está pasando, mientras está pasando, estar abiertos al aprendizaje. Esa respuesta, que es adaptativa, no va a pasar durante la crisis si no la has estado practicando en cosas que sí son predecibles».

«Me quedo con que México tiene hoy tres temas muy fuertes para a elaborar organizacionalmente. Habrá un redireccionamiento muy fuerte del comercio de Estados Unidos hacia México, de modo que se abre una enorme oportunidad para la manufactura mexicana. Los otros dos lados más oscuros son el *boom* de *commodities* del cual están gozando junto con todo mundo, parte de las industrias de México. Este *boom* va a tener un quiebre, y hay que ver cómo prepararse. Por último, está la recesión. Me parece que son tres temas de contexto que hay que pasar por el tamiz, y ojalá el libro ayude al empresariado mexicano a ponerlos en perspectiva», concluye Vassolo. </>

istmo*review*®

La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx

