
INGENIO ESTRATEGICO

Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis

Por **Jesus A. Sampedro H.**

Febrero 2009

Todo cambia, nos guste o no, le saquemos provecho o no.

Cuando la empresa *Siemens AG* colocó en su celebración aniversaria un anuncio que decía "150 años de crecimiento a través de la innovación", probablemente despertó la envidia de muchas otras organizaciones. *Siemens AG* se ha mantenido en un sitio de liderazgo en su industria por más de un siglo y medio, y su eslogan aniversario demuestra no solo su capacidad para perdurar en el tiempo, sino también la intencionalidad con la que manejan su estrategia y sentido de misión asociado esencialmente con la práctica de la innovación. Según esa declaración, las diversas crisis de mercado a lo largo de la historia, dentro de las cuales se han tenido que mover, han sido tratadas internamente por ellos con actitud e intención de innovar, esa ha sido su receta de sostenibilidad.

En tiempos de crisis, retos o cambios, es cuando los líderes necesitan sacar a relucir su componente emocional, su capacidad creativa y de direccionamiento estratégico. La relevancia de comprender el contexto organizacional en ambientes cambiantes es tan importante como comprenderse a sí mismo y comprender a la gente involucrada. Los autores Nadler y Tushman comentan que ante cualquier situación de cambio organizacional surgen básicamente tres problemas con los que el líder debe lidiar. Estos problemas están asociados al poder, la ansiedad y el control de la organización. Especialmente llama la atención la "ansiedad", ya que implica que el líder necesita actuar para disminuir esos niveles de ansiedad y para motivar un comportamiento constructivo que evite la erosión emocional y aproveche el momento para forjar un ambiente de confianza y aprendizaje.

El efecto, impacto o resonancia interna organizacional causada por algún hecho, circunstancia o fenómeno cambiante, cobra especial relevancia al considerarse en relación con la resiliencia organizacional; y el ingenio estratégico. En este sentido, el postulado esencial radica en innovar como la

alternativa a los retos y oportunidades emergentes en tiempos de cambio significativo. El presente escrito procura nutrir la capacidad del líder para gestionar adecuadamente las emociones, las capacidades y las actitudes de su gente; e igualmente, para direccionar en tiempos de crisis a la organización hacia el futuro deseado desde de la innovación.

Ingenio Estratégico. *Competencia que permite generar impulsos creativos-productivos para la sostenibilidad organizacional durante periodos de crisis.*

Ante los retos presentes y al considerar cuan preparada está una organización para resistir y mantenerse en curso, es importante evaluar lo que la gente en la organización siente y piensa. Esa consideración permite al líder apreciar y actuar adecuadamente para aprovechar las oportunidades y poder nutrir esos procesos de tal manera que provean nuevas formulas, esquemas creativos de respuesta o soluciones ingeniosas.

La capacidad de navegar cualquier turbulencia a favor de la organización facilita que los protagonistas, líderes y gente en las organizaciones, logren capitalizar en el conocimiento tácito, la colaboración y el sentido progresista y de orden mental superior que genera sabiduría en crisis, innovación en escasez, redireccionamiento en letargo y claridad en confusión. La idea esencial en esto gravita alrededor de que el líder no se paralice ante una crisis, sino que más bien tomando conciencia de sus emociones y de las emociones colectivas reinantes, logre canalizarlas en pro de dar respuestas innovadoras y congruentes con el futuro deseado de la organización. De esto se trata precisamente el ingenio estratégico, de la capacidad que le permite a una organización formular intencionalmente medios para canalizar los conocimientos, experiencias y emociones emergentes para abordar momentos de crisis y producir respuestas creativas, congruentes con los valores, que agreguen valor y que garanticen la sostenibilidad.

Más allá de la resiliencia

Según Helena Combariza, el término resiliencia se refiere originalmente en ingeniería a la capacidad de un material para adquirir su forma inicial después de someterse a una presión que lo deforme. Al hablar de resiliencia humana se afirma que es la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas. Sin embargo, últimamente ha emergido este término en el contexto organizacional. En este sentido, varias definiciones han surgido definiendo a la resiliencia como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al

cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis. Otra definición es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión. Sin embargo, el asunto puede ser visto en una perspectiva extendida, que va más allá del sólo hecho de resistir y mantenerse, sino también hacia producir respuestas creativas que fortalezcan y sostengan a la organización en esta era de la innovación. Cuando la resiliencia se hace evidente, generalmente exige impulsos creativos.

El siguiente episodio demuestra interesantemente la resiliencia organizacional en práctica, y evidencia que la respuesta creativa está prácticamente implícita en ella. En 1986, una fuerte tormenta de hielo cerró el principal centro de distribución aéreo de la empresa UPS de servicios de envíos y paquetería en Louisville, Kentucky. El gigante de la paquetería urgentemente logró mantener sus operaciones, haciendo viajar a Louisville a trabajadores de otras partes de su red para mantener el nivel de servicio habitual. UPS reconoce que las interrupciones en las comunicaciones son algo normal, ya que la operación de la compañía se encuentra sujeta a las condiciones adversas del clima. Los procesos de recuperación de la empresa son puestos a prueba todos los días, y las personas son entrenadas para afrontar condiciones extremas e inesperadas. UPS, al igual que cualquier organización con resiliencia puede hacerlo, fue capaz de responder eficiente y creativamente ante un reto y mantenerse en operaciones.

Impulsos creativos: preparación, perspectiva, y colaboración creativa.

El ingenio estratégico no es un fenómeno organizacional fortuito, más bien es una competencia que requiere intencionalidad y esfuerzos sostenidos previos para conformarse. Encontrar que una organización genere en el momento clave un impulso creativo, es decir, que reaccione con capacidad creativa y de implementación ante cualquier cambio; requiere que ciertos elementos hayan sido previamente concebidos y sean ya parte de las competencias distintivas de la cultura organizacional. Aunque muchos éxitos organizacionales parezcan oportunidades del destino presentadas a unos pocos durante una crisis, la evidencia demuestra que fue más bien una cuestión de preparación, perspectiva y colaboración para la creatividad sostenida.

Preparación

Generar impulsos creativos dentro de una organización para enfrentar un momento de mercado difícil requiere usualmente el haberse preparado con anterioridad. Abraham Lincoln en una ocasión dijo: "Yo me prepararé, y

algún día llegará mi oportunidad.” Su enfoque connota la responsabilidad de adecuar proactiva e intencionalmente aptitudes e integrar capacidades presentes con los retos y oportunidades futuras. Si bien la preparación es de suma importancia, todo su potencial puede ser desaprovechado si no es acompañado de una actitud de alerta expectante que anticipe y reciba con cordialidad y aplomo a los retos cuando lleguen. Tanto a nivel personal como organizacional, estar preparados y estar listos son dos cosas diferentes, aunque complementarias. Cuando una persona u organización esta “lista” para afrontar las vicisitudes de la vida, significa que su actitud, proactividad, disposición y sentido de alerta están permanentemente encendidos y conectados con el momento. Cuando una organización esta “lista”, significa que: acepta y espera el cambio, aprovecha toda turbulencia para generar respuestas acorde con las exigencias, y tiene confianza en su capacidad de respuesta. Esa capacidad de “alistarse” implica en un sentido retos al alinear estrategia, estructura, gente y procesos; y en otro sentido una oportunidad estratégica de llegar a convertirse en un factor diferenciador que abone el influjo competitivo y la supervivencia organizacional.

Si un líder u organización esta preparada, pero no esta lista, entonces no será capaz de reaccionar “a tiempo” y por consiguiente devendrá de algún modo en letargo organizacional. Si por el contrario, un líder u organización esta lista, pero no preparada, entonces no será capaz de responder adecuadamente en términos de eficiencia y eficacia, y por consiguiente generara confusión, erosión de la confianza y frustración interna, al mismo tiempo que generará descrédito y desconfianza para con los aliados externos de la organización. Lo idóneo entonces, para evitar esquemas de desaprovechamiento ante momentos de crisis, es mantener a los líderes y a las organizaciones preparadas y listas.

Perspectiva

Para generar impulsos creativos y favorecer el ingenio estratégico, los líderes no pueden ver las cosas iguales, en sus ciclos vitales regulares, según lo que “ha sido”. Para innovar, los líderes precisan valerse de esquemas superiores de pensamiento al repensar su concepción de la realidad, formularse y formular a otros preguntas profundas, retar enfoques cotidianos, y engendrar cuadros divergentes en su concepción del tiempo. Es necesario que el líder disponga su cosmovisión para concebir el tiempo y el futuro dentro de un esquema abierto, con un abanico de nuevas posibilidades (no todas caóticas) y como un sistema reconfigurable (no necesariamente repetitivo). El cambio implica el riesgo de mantenerse centrado en asuntos de inmediata urgencia y descuidar lo estratégico; sin embargo, es imprescindible que el líder no permita el aprisionamiento de sus esquemas mentales y logre ser

ambidiestro, es decir, siga envisionando futuros deseables y garantice una eficiente gestión táctica.

Igualmente, la perspectiva estratégica organizacional obliga a no dejar a un lado el sentido y el compromiso de ser interprete-proveedor de asuntos relevantes para los clientes o consumidores, a pesar de su afectación directa por el momento de crisis y por la feroz acechanza de miles de ofertantes. José Tinto, Doctor en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid, en su conferencia denominada *La creatividad, ventaja competitiva en el Marketing*, refirió a los retos de la diferenciación de productos en esta era, considerando al respecto que "las ideas originales y novedosas podrían ser la única forma de suscitar el interés de un consumidor saturado por la comunicación y agotado ante lo que algunos autores han llamado la banalización de la oferta." Igualmente Tinto, evoca al Marketing Lateral, basado en la creatividad y en su principal ventaja que es la creación de nuevos mercados como el proceso de generación de nuevas categorías de productos y servicios que "rompan los moldes" tradicionales.

La disposición y capacidad para pensar diferente, ser ambidiestro y mantenerse alerta a las genuinas necesidades de los clientes son en resumen ingredientes clave para desarrollar criterios estratégicos que favorecen el ingenio.

Colaboración

La importancia de la preparación y la perspectiva adquirida se vera cercenada si carece de conciencia colectiva de colaboración para el aprendizaje, la innovación y la renovación organizacional. Los autores Von Krogh, Ichijo, y Nonaka comentan en su libro *Enabling Knowledge Creation*, sobre la importancia de "dar soporte a la creación de conocimiento". Ellos refieren al concepto de "Habilitación de Conocimiento" como la batería de actividades organizacionales que afectan positivamente la creación de conocimiento. Esta habilitación involucra el facilitar relaciones y conversaciones, así también como el intercambio del conocimiento dentro y fuera de la organización, con el fin de habilitar un ambiente creativo y de respuesta a los retos del entorno. Ya sea a través de grupos formales o informales, facilidades en espacios laborales, incentivos diversos o cualquier otra modalidad, el fomento del intercambio de conocimiento es esencial para el ingenio estratégico. En este sentido, es posible considerar entonces que si una organización no tiene articulada su red de intercambio y su músculo de difusión comunicacional, probablemente se verá con dificultades para responder rápida, creativa y adecuadamente cuando sea sorprendida por alguna crisis.

Para facilitar estos ambientes conversacionales es importante que durante el vuelo organizacional se puedan abrir las ventanas de la organización para dejar entrar prudentemente algo de turbulencias y así probar los aires del entorno con miras a producir respuestas creativas. En su libro "Turbulencia Positiva", el autor Gryskiewicz comenta sobre la importancia de sacar provecho de las turbulencias externas al reconocerlas y permitirles entrar en porciones racionales a los pasillos y oficinas organizacionales para que contribuyan internamente a generar espacios de soluciones. Gryskiewicz comenta que "Desafortunadamente cuando las organizaciones eliminan las fuentes de variaciones, al mismo tiempo están eliminando la fuente de la innovación." Ante la noción aparentemente contraria a la intuición de concebir a la turbulencia como una fuerza positiva, el autor sugiere que ella ofrece un proceso que ayuda a convertir el cambio en una fuerza positiva que, si es bien manejada, puede llevar a la innovación y a la constante renovación organizacional. Inclusive sugiere que ayuda a traer estabilidad interna ya que compensa la percepción interna con la realidad externa, previniendo así que sufra de sorpresas repentinas o por descontextualización.

Bravo y Piñango refieren diversos casos de organizaciones que se atreven a desafiar, a pensar diferente y a gestar "prácticas organizacionales peculiares, y hasta curiosas". Un interesante caso que refleja creatividad colaborativa es SofOS, una organización que gestó una toma de decisión participativa y salió airosa de la misma. Según Bravo y Piñango, "durante la crisis económica generada por el paro del año 2002, ante el dilema de cerrar o disminuir el personal, la empresa SofOS, dedicada a las tecnologías de la información, optó por analizar el problema con sus empleados e idearon un esquema de reducción del pago de salarios que permitió que todos mantuvieran sus empleos. Así los trabajadores y sus familias conservaron su estabilidad y la empresa preservó el conocimiento de personal especializado, a la vez que ganó el compromiso de sus empleados". SofOS de esta manera respondió colaborativa y favorablemente ante un momento de retos.

Una opción esperanzadora

Diversas historias de éxitos organizacionales han dado una sensación irónica de que mientras muchos pierden, otros se aprovechan y crecen en tiempos de crisis. La diferencia es el ingenio estratégico. A pesar de la importancia de que las organizaciones puedan aguantar impactos significativos sin perder el rumbo (Resiliencia), el ingenio también deriva en el especial compromiso hacia lo creativo de las respuestas, el enfoque comprometido con las creencias esenciales (valores) de la organización, la sensatez de implementar objetivamente solo aquello que agregue valor y que tenga como objetivo la sostenibilidad. A pesar de que los líderes son los principales promotores del desarrollo del ingenio organizacional y quienes procuran oportunidades

buscando maneras innovadoras para cambiar, crecer y mejorar; sin embargo, el ingenio de una organización reposa en su gente, que colabora mutuamente, a quienes siempre se les ocurre algo, quienes han aprendido a resolver y que generan un ambiente de esperanza. Afirmando de esta forma la concepción y validez de apostar al ingenio como respuesta de supervivencia estratégica para las organizaciones en momentos de crisis.

Referencias

Bravo, O. y Piñango, R. (2008) *Organizaciones que se atreven a desafinar*. Debates IESA. Volumen XIII. Numero 4. 2008. Pag. 88. Caracas: Ediciones IESA.

Gryskiewicz, S. (1999). *Positive turbulence: Developing climate for creativity, innovation, and renewal*. San Francisco: Jossey Bass.

Marcos, J. y Macaulay, S. (2008) *¿Que es la resiliencia organizacional?* *CNN Expansión*. 26 de Noviembre de 2008. Tomado de Internet el 30/01/09 de <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resiliencia-organizacional>

Mora, C., Baptista, M.V. y León, F. (2008) *Congreso de Marketing - Creatividad e Innovación*. Revista Visión Gerencial - Año 007 - N° 2. Julio - Diciembre 2008. Pg: 427-433. Mérida: Universidad de Los Andes.

Nadler, D. and Tushman, M.(1997) *Competing by Design: The Power of organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.

Tushman, M., and O'Reilly, C. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard University School Press.

UNEFA (2006) *Autogestión del Aprendizaje*. Tomado de Internet el 02/02/09 de <http://es.geocities.com/unefaseccion71/AUTOGESTIONOB1.doc>

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford Press.

Resumen Curricular del Autor (Jesus Sampedro)

Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, USA. Es licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por Lifeforming Leadership Coaching. Ha trabajado en el área de mercadeo, en diversas instituciones (financieras y de desarrollos urbanísticos). Es conferencista, consultor, y escritor en temas de gerencia y liderazgo para diversas audiencias empresariales, gubernamentales, y sin fines de lucro a lo largo del continente americano. Ha enseñado *Comercio y Mercadeo Internacional* en una universidad norteamericana. Es también docente en la universidad MACU en Oklahoma (USA) y en la Universidad de Carabobo de la materia Comportamiento Organizacional. Es fundador y presidente de la firma de consultoría y adiestramiento en liderazgo "Global Leadership Consulting, C.A." Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, y ha sido miembro activo del CPEC de Venezuela por mas de 6 años. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.