

LOS DESASTRES QUE DEBERÍAS HABER PREVISTO

Mario Weissbluth
Septiembre 2003
Diario Financiero

Predecir es muy difícil...
especialmente acerca del futuro.
Niels Bohr.

Encontramos una pequeña perla en la edición de Marzo 2003 del Harvard Business Review. Se llama “Sorpresas predecibles: Los desastres que deberías haber visto venir”, de Michael Watkins y Max Bazerman. He aquí una pequeña reseña y comentario bibliográfico para que pongamos nuestras barbas a remojar.

En 1999 el CEO de Monsanto, Robert Shapiro, apostó toda su estrategia al desarrollo de plantas modificadas genéticamente, vendiendo casi todos sus negocios tradicionales de química y comprando agresivamente varias empresas agro-biotecnológicas. Sin embargo, enamorado de su estrategia, no sopesó el efecto que tuvieron en la mente de los europeos la enfermedad de las vacas locas, los episodios de pollo contaminado con dioxina, y otros brotes de infección de alimentos que culminaron en una reacción en cadena en contra de los “frankenfoods”. El terror colectivo, aun con muy poca base científica, terminó por paralizar el mercado mundial de semillas modificadas genéticamente. Shapiro perdió la compañía, que fue adquirida por Pharmacia-Upjohn valuando en cero sus operaciones biotecnológicas.

Evidentemente, muchos desastres son auténticamente impredecibles, pero estos autores muestran con lujo de detalles cómo la mayoría de ellos –incluso el fatídico 11 de Septiembre– en realidad habían estado enviando sus signos fatales con mucha anticipación, pero hubo poca atención a sus ominosas señales. Las barreras a la debida preocupación respecto a un inminente desastre se pueden categorizar en tres tipos: psicológicas, organizacionales y políticas.

Las barreras psicológicas tienen que ver con la humana tendencia a “pasarse películas”, a creer que las cosas están mejor de lo que parecen, y a la inveterada tendencia a escuchar únicamente las evidencias que refuerzan nuestras creencias y no escuchar las que cuestionan nuestros preconceptos. Las barreras organizacionales, a su vez, tienen que ver con que, generalmente, los signos premonitorios del desastre se van acumulando en distintas partes de la institución, pero son insuficientemente comunicados y compartidos. Las barreras políticas, a nivel empresa o país, tienen que ver con la existencia de personas o grupos con intereses creados, que se sienten amenazados ante determinados cuestionamientos y prefieren ocultar estas preocupantes advertencias de crisis.

Luego, estos autores muestran cómo, en aquellos desastres que son auténticamente predecibles, las fallas suelen ser mal administradas en una o más de tres etapas clave: la primera es el reconocimiento de la amenaza; la segunda es la priorización de la misma y la toma de la decisión para actuar; y la tercera es la movilización de una respuesta adecuada.

Para abordar estos desagradables síntomas de desastre hay técnicas, que parten por hacerse las preguntas que no nos atrevemos a hacer, compartir la información que no acostumbramos compartir, construir escenarios, y realizar evaluaciones objetivas y subjetivas en base a paneles de gente con orígenes e informaciones diversas. Para ello, la construcción de redes informales dentro y fuera de la organización ha probado ser extraordinariamente útil, y también lo es la construcción de

un “mapa de riesgos”, en que cada uno de ellos es evaluado en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y al impacto potencial del desastre.

En suma, lo que estos autores nos recuerdan con mucha lucidez es que el riesgo debe ser gestionado en forma profesional y sistemática, y no nos estamos refiriendo sólo al riesgo financiero o contable, sino a una extensa gama de riesgos estratégicos, éticos, políticos, de imagen, comerciales, de abastecimiento, laborales, informáticos y operacionales. Un “enronazo”, un “inverlinkazo”, un “davidazo”, un “cianurazo” para las uvas, o el reciente y porcino “dioxinazo”, está a la vuelta de la esquina para cualquiera de nosotros.