

LAS LUCES ROJAS PARA PREVENIR Y AFRONTAR LAS CRISIS¹

1.-INTRODUCCIÓN

En España no gustan las historias tristes, es más, muchos creen que las historias tristes son para olvidar y no para aprender de ellas y para evitar tropezar en la misma piedra. Parece que va con nuestro carácter, no nos gusta aprender del pasado, preferimos reinventar la rueda permanentemente sin tener en cuenta lecciones aprendidas de situaciones próximas anteriores. ¡Incluso llegamos a reescribir los pasajes más tristes de la historia de forma que ésta nos satisfaga aunque sea autoengañándonos! Y es curioso, porque la mayoría de la sociedad acepta las mentiras aunque sean evidentes y se haya vivido lo suficiente como para haber experimentado lo contrario de lo que se afirma oficialmente. Es más fácil creer la mentira si afrontar la realidad es costoso o supone cierto esfuerzo o sacrificio.

También en los programas de perfeccionamiento o de formación de las escuelas de negocio se respiran en muchas ocasiones aires parecidos: “tratemos de evitar las situaciones negativas o las de fracaso”, “no se puede transmitir pesimismo”, “hay que fomentar la creatividad, el esplendor de las cosas bien hechas...”. ¡Como si discutiendo y analizando situaciones difíciles y negativas no se aprendiera, no se fomentará la creatividad y no se consolidarán mucho más firmemente ideas y actitudes positivas para el futuro! Todos hemos oído decir que en la vida es bueno tropezar para aprender, siempre que el tropiezo no nos haga caer, evidentemente, en un profundo abismo del que no podamos o no queramos salir.

Algunas personas pueden pensar que algo de esto ocurre en todas partes y quizá sea cierto, pero no con la radicalidad de lo que ocurre en nuestra nación. Como ejemplo de lo contrario, se puede citar que en la Marina de Guerra de los Estados Unidos de Norteamérica, todos los programas, por pequeños que sean, disponen de un sistema protocolizado denominado “*lessons learned*”² en el que se consignan todas las incidencias, sus causas, su resolución y la experiencia destilada para futuros programas. No se trata de ser más listo o de tener más dinero, se trata de utilizar métodos y ser concienzudo a la hora de trabajar.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Agustín Avilés Uruñuela del Instituto Internacional San Telmo. Copyright © Junio 2014, Instituto Internacional San Telmo. España. No está permitida la reproducción sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Del cual esta ponencia toma parte del título...

Es curioso que, a pesar del ejemplo expuesto, el planteamiento de situaciones de falta de éxito resulte también desalentador en la práctica sociedad norteamericana como nos afirma Collins en el libro³ de la referencia. Cuando entregó su primer borrador para corrección, sus lectores le comentaron que era deprimente; parecía que hablar o escribir de situaciones de fracaso era morboso y no alentador. Collins se defiende y el autor de estas líneas coincide con él: mejor aprender de experiencias ajenas que sufrir en propias carnes la caída en una situación adversa y mejor conocer cómo otras organizaciones han sido capaces de salir de esas situaciones que buscar nosotros mismos soluciones improvisadas de efectos desconocidos.

2.-BASE DE PARTIDA

Collins propone en su libro cinco fases por las que pasan las empresas que caen. Ni las cinco son de igual intensidad ni duración en todas las circunstancias, ni tampoco es forzoso que pasar por una de las fases sea indicativo de certeza de caer en la siguiente o de haber pasado por la anterior. Las cinco fases son:

- 1.- Arrogancia nacida del éxito.
- 2.- Persecución indisciplinada del crecimiento.
- 3.- Negación del riesgo y del peligro.
- 4.- Búsqueda desesperada de la salvación.
- 5.- Capitulación: ser insignificante o morir.

Desde el punto de vista de Política de Empresa, área desde la que se estudia la acción de la Alta Dirección, son sumamente atractivos el análisis y las conclusiones de Collins. Efectivamente, su estudio permite avanzar en el campo de la modelización y conceptualización, al menos relativas, de la actividad directiva; es un paso más para el aprendizaje.

Por otro lado y hace años, el profesor José Luis Lucas desarrolló la idea de las “Luces rojas” como alarmas indicativas de que la situación en la empresa rozaba situaciones de colapso. Estas luces rojas, al igual que las fases de Collins, son síntomas y denominador común de situaciones críticas en la empresa. Tampoco todas estas luces se presentan en cualquiera de las situaciones ni con la misma gravedad o secuencia. Es posible que una o dos de estas alarmas no indiquen nada grave pero cuando se enciende más cantidad... sería aconsejable hacérselo ver. Probablemente no se trata de casualidades y tampoco de una cuestión cuantitativa (dos, tres o cuatro luces rojas), quizá se ha entrado ya en lo cualitativo: se ha caído en una crisis.

³ “Empresas que caen y por qué otras sobreviven”, *Jim Collins*, Ed. Deusto, España, 2011.

Las principales “luces rojas”⁴ son las siguientes:

- Decae la alegría de **manejo de dinero** sin entenderse muy bien por qué.
- La alegría se torna en **dudas** y posteriormente en suspicacias.
- Los **márgenes** empiezan a sufrir un pequeño giro hacia abajo.
- Las **ventas** se hacen un poco más duras.
- Los **bancos** se vuelven más reticentes.
- Los **proveedores** están preocupados.
- Se empieza a vivir una temporada del **cambio por el cambio** y se abordan proyectos sin priorizar ni relacionar con la base del negocio, unas veces por crecer, otras por moda, otras por aburrimiento...
- Los **consultores** rotan y se meten en todo.
- Salen **personas clave** de la organización.
- El **personal** está permanentemente enfadado.
- Se habla sobre los **mismos problemas** del año pasado.
- La gente se “**vacuna**” con proyectos, clientes, trabajos...
- Comienza a haber pequeñas **amoralidades**.
- Las **cuentas cambian**.
- Empieza a haber retrasos en los **cobros** y luego en los **pagos**.
- Comienza el **estrés financiero** y la **dirección por tesorería**.
- Se dan **informaciones fragmentadas** y sin visión global.
- Los ejecutivos hacen **poesía** y parece que convencen:
 - Comienzan por los **halagos**.
 - Siguen por la “**compraventa**”.
 - Acuden a las **responsabilidades** personales.
 - Se acaba en acusaciones de **traición** y en chantajes.
 - Y al final hay que **optar** por uno mismo.

El estudio de Collins está basado en un estudio de multitud de empresas y de datos (más de mil años de historia corporativa según afirma él en su libro), está documentado y se realizó con rigor, por tanto sus conclusiones pueden ser certeras y prácticas, la cuestión es: ¿Se puede completar este magnífico trabajo con otras experiencias más modestas? ¿Puede ser más idónea la trasmisión de estos resultados si incorporan experiencias más cercanas? ¿Se podría añadir matices a las conclusiones de Collins? ¿Qué paralelismo existe entre las fases de Collins y las Luces rojas? ¿Puede todo ello contribuir a detectar con más prontitud situaciones críticas en las empresas? ¿Se puede buscar mejores soluciones con diagnósticos más certeros y tempranos?

Las siguientes líneas pretenden aportar a las conclusiones de Collins algunas experiencias del área de Política de Empresa, unas de ellas recogidas en forma de casos prácticos actualmente en uso en nuestros programas directivos, otras simplemente como anécdotas que ilustran situaciones reales y concretas de gestión.

⁴ Luces rojas tal y como se discuten en los programas de formación y de perfeccionamiento, derivadas de las luces rojas iniciales que desarrolló el Prof. Lucas en una sesión de discusión de un caso en 2011.