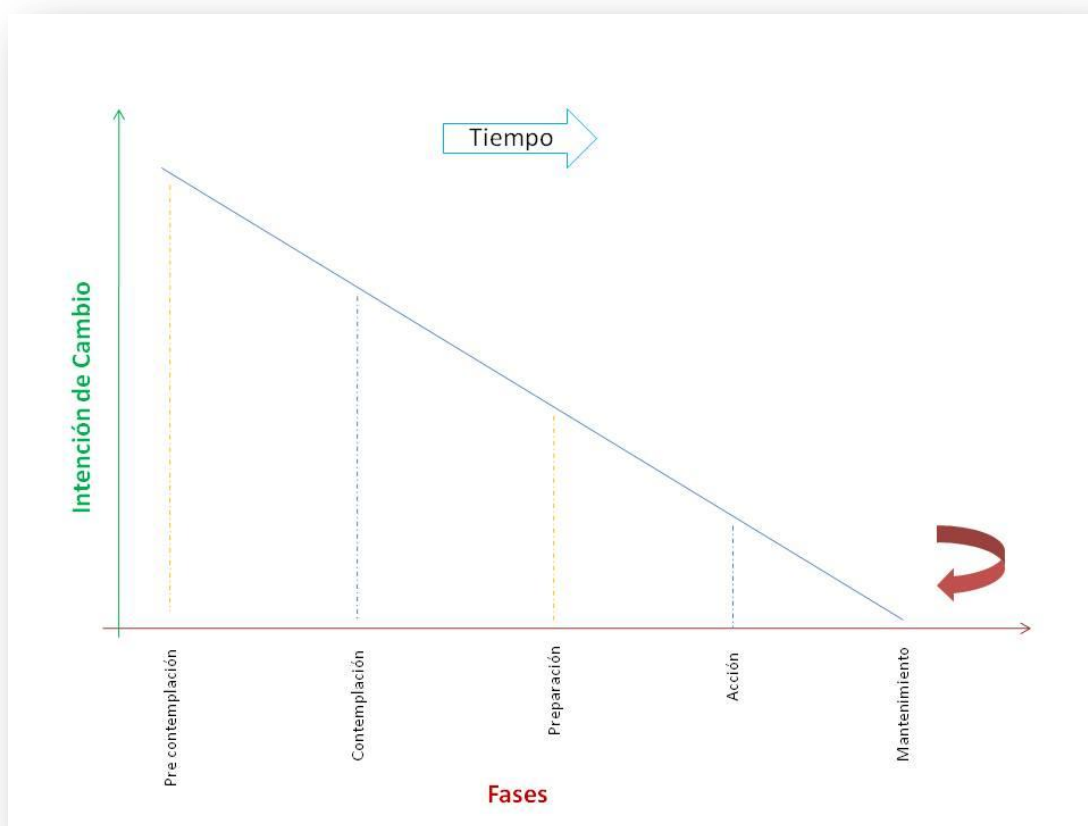


EMPRESAS VICIOSAS Y VIRTUOSAS

Publicado el 19/08/2009 en www.desastres.org

Hay organizaciones que durante años pasan el tiempo organizando o reorganizando una brigada de emergencia o cotizando equipos contra incendio sin concretar nada, encerradas en un círculo vicioso. En este artículo el autor analiza esta característica endémica en muchas empresas latinoamericanas y presenta un modelo para evaluar la intención de cambio organizacional para salir del círculo vicioso.

La experiencia nos muestra la existencia de organizaciones que durante mucho tiempo pretenden formar una brigada contra incendios y capacitar al personal en temas de prevención, pero año a año siguen intentándolo o esperando tomar una decisión al respecto. De esta manera permanecen encerradas en un círculo vicioso del cual parece no les es posible salir.



En efecto, periódicamente, las gerencias de estas empresas toman la iniciativa de capacitar al personal en prevención contra incendios y preparación ante emergencias, incluyendo la formación de una brigada de emergencia. El problema es que pocas llegan siquiera a formar un grupo de empleados y entrenarlo a nivel básico luego de varios meses de coordinaciones, convocatorias a consultores y asignación de presupuesto. De conseguirlo, al año siguiente, es muy probable que comiencen nuevamente el mismo ciclo o no lo vuelvan a hacer hasta después de dos o tres años. Entonces, con nuevo personal volverán a convocar a varias empresas de consultoría, consultores independientes, proveedores de equipos y, con suerte, después de varios meses tendrán nuevamente otra brigada con personal diferente y casi siempre, sin equipos de protección personal.

Durante años observamos esta conducta empresarial y finalmente, Carlos E. Musse en su artículo publicado en Desastres.org consiguió hacer un símil de la intención de cambio de personal con la intención de cambio organizacional. Usó para ello el modelo de Prochaska, ampliamente conocido en el tratamiento de conductas adictivas o para evaluar el cambio de hábitos como hacer dieta o ejercicios.

El modelo ayuda a entender lo que ocurre con una persona fumadora que cada semana intenta dejar el cigarrillo, pero una y otra vez continúa fumando. También con una persona que pretende hacer dieta, quien una y otra vez dice que va a dejar de comer, pero no tiene la fuerza de voluntad de comenzar la dieta y luego de mantenerla.

El modelo consta de cinco fases: pre contemplación, contemplación, preparación, acción y mantenimiento. Lo normal sería pasar de una a otra fase de forma ascendente, pero más común es avanzar una o dos fases y luego retroceder. Veamos cada una de ellas.

Pre contemplación:

Es la fase en la cual la organización no es consciente de la situación o considera que no es necesario buscar el cambio o introducir mejoras en su política de seguridad. Es la empresa cuyos gerentes dicen: “nadie muere la víspera”.

Un ejemplo aplicado a personas, sería un fumador que considera no haber problema si sigue fumando ni se preocupa por la posibilidad de padecer cáncer en el futuro.

Contemplación:

En esta fase de sensibilización, la gerencia de la empresa comienza a darse cuenta de que es necesario cambiar algunas prácticas riesgosas. Comienza a pensar en la necesidad de instalar sistemas de protección contra incendios, de capacitar al personal o de formar una brigada. Por lo general, suele ser después de ocurrir un accidente, incendio o de asistir a uno de gran magnitud en las noticias o en alguna empresa cercana. Casos típicos de estos estímulos fueron en Perú los incendios de la discoteca “Utopía”, del “Teatro Municipal” y de la zona comercial “Mesa Redonda”. En Ecuador podemos citar la discoteca “Factory”, en Argentina la discoteca “Cromañón” y en Paraguay el supermercado “Ycuá Bolaños”. Todos estos casos despertaron durante algún tiempo el interés de muchos gerentes por la prevención de incendios.

Esta fase puede durar mucho tiempo, inclusive varios años durante los cuales los gerentes comentan cosas como: “gracias a Dios que no nos ha ocurrido nada hasta ahora”.

En nuestro ejemplo del fumador, sería cuando éste comienza a reflexionar sobre su salud y su futuro. Podría ser porque recibió información médica o supo de algún caso dínico cercano.

Preparación:

Es cuando la gerencia decide hacer algo para cambiar la situación de riesgo en la organización. Lo normal es que delegue en alguna jefatura la responsabilidad y esta comienza a llamar consultores para solicitar servicios de capacitación o proveedores de equipos, como extintores, mangueras, etc.

En el caso del fumador, sería cuando decide dejar de fumar y comienza a buscar ayuda profesional, familiar o de amigos, información especializada, etc. Sin embargo, decidir cambiar no quiere decir hacerlo. Aún queda un largo camino para llegar a la acción.

En esta fase casi siempre se encuentra la mayoría de empresas “serias” y no suelen pasar a la siguiente fase. De conseguirlo, lo harían después de varios meses o años. En nuestra experiencia tenemos muchos clientes que hace cinco años permanecen en esta fase. Algunos tienen hasta diez años buscando organizar una brigada estable; así como al asesor o proveedor ideal, al cual aún no encuentran ni tienen presupuesto para pagarle.

Se trata de la búsqueda del asesor perfecto, milagroso y barato. Aquel que tenga carisma y sea suficientemente bueno como para resolver el problema de desmotivación del personal, el cual se considera, por lo general, la principal razón por la que no tiene éxito la formación de brigadas en la empresa. Así durante meses y años buscarán al asesor que pueda transformar toda la cultura organizacional con unas horas de charla.

En realidad, pueden tomarse todo el tiempo del mundo mientras deciden a quién contratar o cómo llevar a cabo el entrenamiento de personal, la instalación de una bomba contra incendios o la redacción de un plan de emergencia. La gerencia de la empresa no tiene premura ni fecha límite para esto, excepto si tiene que pasar una inspección de la autoridad.

Es muy común que en la entrevista con el cliente éste diga “lo que queremos es...”; “lo que buscamos es...” y frases por el estilo, dando a entender que saben muy bien lo que necesitan; sin embargo después de un año o más sigue diciendo lo mismo sin reconocer que el problema es la gerencia misma. Obviamente el asesor que les dice esto no vuelve a ser contratado.

La inversión requerida para la adquisición de equipos y capacitación del personal suele ser lo que más dilata la decisión en estas compañías. Sin embargo, no se hacen el mismo problema cuando tienen que pagar cuantiosos honorarios a varios estudios de abogados, uno para lo tributario y laboral, otro para lo comercial u otro para lo civil. Ni para las auditorías ni asesoría contable, financiera o de marketing. Tampoco hay problemas de presupuesto para adquirir el nuevo Mercedes Benz blindado para la gerencia general ni para generar el pago de dividendos a sus accionistas. Paradójicamente, muchas de estas empresas con “problemas” de liquidez, presupuesto y disponibilidad cotizan en bolsa, están en la lista de las top de algo y ostentan certificaciones como la ISO 9000.

El monto de inversión en prevención no es tanto como los ejemplos citados. La realidad es que no desean pasar a la acción y siempre tendrán una excusa para no hacerlo. Para ello delegan la responsabilidad, más no la autoridad necesaria a un empleado o jefe. Así este llama de inmediato a todas las consultoras para cotizar una capacitación y pide que le sea enviado todo para “ayer”. Después las eleva a la gerencia y es rechazado por el monto de la inversión o simplemente comienza la dilación durante meses o años. El siguiente paso es pedir descuentos y otras alternativas más económicas. Luego aparecen los imponderables, como: “vamos a hacerlo, pero ahora la prioridad es la ampliación de la planta”; “estamos rotando personal y, por ahora, no podemos capacitarlos”; “todo está en manos de la gerencia/logística/personal”; “tenemos un presupuesto limitado”; “necesitamos terminar la nueva sucursal”; “tenemos que ver cómo nos va con el tipo de cambio”; “ya está aprobado, pero por ahora tenemos otras prioridades”, etc. Esto se repite durante unas semanas y luego todo queda congelado. Es posible que después de unos meses, vuelvan a pedir otra cotización con frases como: “estamos retomando el tema” o “la persona que estaba a cargo ya no labora en la empresa, ahora reenvíeme todo a mi”.

Es común que el cliente “evalúe” diferentes temarios propuestos por diferentes proveedores y pida quitar e incluir tópicos para postergar más tiempo la decisión final. Como mencionamos antes, estos mismos gerentes o jefes son los que comentan que los trabajadores no tienen interés o no se motivan, cuando es

la misma gerencia la que los desmotiva o los hace perder el interés de ser voluntarios con tantas dilaciones y dudas, claramente para postergar la ejecución del programa.

Aquí otro problema común es la desinformación y desorientación de la mayoría sobre qué tipo de empresa contratar y qué presupuesto asignar. Para empeorar las cosas la cantidad creciente de firmas de asesoría y proveedores de equipos que no trabajan bajo los mismos estándares ofrece lo que se le ocurre confundiendo más al cliente. Hay empresas que, con una pequeña charla, “certifican” al personal con una credencial como expertos en Materiales Peligrosos, lo cual se torna una alternativa atractiva por el costo-beneficio, pero con el tiempo, todo cae por su propio peso y se repite el ciclo cuando queda claro que esa alternativa no era realmente efectiva.

La mayoría de las empresas permanece en esta fase durante varios años. Pueden hacer alguna pequeña, insignificante y rápidamente olvidada capacitación con parte del personal, pero continúan buscando algo más sin encontrarlo. La verdad es que el cambio de cultura organizacional requerido para pasar de una empresa sin cultura de prevención a otra que la tenga es bastante más que un solo pago al consultor. Se necesita cambiar la mentalidad de los ejecutivos, mandos medios y personal para finalmente formar una brigada o mejorar el sistema de protección contra incendios en la empresa. Pero mientras la gerencia no se decida a cambiar, pasarán años y siempre habrá un motivo para dilatar la acción.

Acción:

Muy pocos llegan a la acción. Normalmente lo hacen después de mucho tiempo y varios intentos fallidos. La forma más efectiva es cuando ocurre un incendio en la empresa. Entonces no demora más de algunas semanas o días. Otra forma es cuando aparecen inspectores de Defensa Civil o del Ministerio de Trabajo y clausuran el local. Sin embargo, en estos casos la organización retrocede a la fase anterior al poco tiempo porque en el fondo su cultura corporativa continua siendo la misma.

Volviendo al ejemplo del fumador, sería cuando éste deja de fumar. Como sabemos, quienes lo intentan no suelen mantenerse así y pronto vuelven a fumar, con lo que se produce la recaída a la fase de preparación o inclusive de pre contemplación.

Mantenimiento:

Las pocas y casi inexistentes organizaciones que consiguen llegar a la fase de la acción luego deben pasar a la de mantenimiento y afrontan el reto de no retroceder a una fase previa. La mayoría retrocede nuevamente a la fase de preparación durante varios meses o a la fase de contemplación, especialmente cuando hay cambios de personal. Este ciclo, en nuestra experiencia toma unos 4 años. Y durante este tiempo se recuerda en estas organizaciones que “había” una brigada pero fue desactivada y se desea volver a formarla. En algunos casos hay brigadistas fantasmas. Es decir, alguien en el área de Personal o Seguridad tiene la relación de miembros de brigada y cuando se les pregunta se sorprenden o responden que ya se habían retirado o que pensaban que “eso ya no existía”.

Lo que nadie lleva en cuenta es que pasan los meses y cuanto más tiempo pase más difícil será retomar todo el proceso desde el inicio.

Empresas viciosas o virtuosas:

Con este modelo es fácil de ver cuáles son las organizaciones que están encerradas en un círculo vicioso. La asesoría que ellas necesitan es más que una asesoría de seguridad, necesitan una intervención de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el modelo nos permite ver las pocas compañías que, en nuestro medio consiguen destacarse como virtuosas por tener liderazgo, empuje, perseverancia, objetivos claros, trabajo en equipo, respeto por su personal, ética empresarial, entre otras cosas. Son las empresas sobresalientes que sobrevivirán a una crisis.

Cabe destacar que algunas empresas están simultáneamente en diferentes fases del modelo, para cada tema de prevención y preparación ante emergencias. Por ejemplo, una empresa que ya logró formar una brigada contra incendio bien entrenada y equipada (fase de mantenimiento), podría estar simultáneamente en la fase de pre contemplación por no considerar necesario preparar un plan de continuidad de los negocios, lo cual no les permitirá afrontar una crisis exitosamente.

También es común encontrar empresas multinacionales cuya sede en un país está en una fase, mientras que en otro está en otra. Por lo general, en los países andinos las empresas tienden a caer más en el círculo vicioso, incluyendo las multinacionales que en ellos operan. Esto suele deberse a lo laxo de las normas y autoridades locales y el doble estándar que dichas empresas aplican. En cambio, en países como Brasil o Chile las empresas tienden más a ser virtuosas en prevención y no tienen el problema de estar comenzando y recomenzando todos los años. En nuestra experiencia hemos encontrado entre las empresas viciosas a multinacionales, grandes exportadores, empresas certificadas en normas ISO, muchas Top 100, las que cotizan en la Bolsa o del extranjero, que emiten bonos, que ganan premios y de las que más invierten en imagen y publicidad.

Conclusión:

Las certificaciones de calidad, premios al mejor servicio, la creatividad, etc., no son prueba de la verdadera capacidad de autodisciplina y liderazgo de la organización, además del respeto por sus trabajadores, ética y responsabilidad social. Permanecer en la fase de Mantenimiento es un privilegio sólo de las empresas que incorporan la prevención a su cultura corporativa. Para el resto lo que se requiere son leyes y autoridades más exigentes en salvaguarda de la comunidad y de sus trabajadores.

Por eso proponemos este modelo para evaluar la verdadera capacidad de liderazgo de las organizaciones en tiempos de crisis y por tanto para valorarlas en el mercado antes que cualquier otro estándar o premio exhibido en su publicidad.

Agradecimientos:

- *A Carlos E. Musse, autor del artículo en Desastres.org, prevencionista y especialista en manejo de crisis, gerente del Centro de Formación de Brigadas de Emergencia de Perú.*
- *Al Centro de Entrenamiento de Bomberos Profesionales de Lima, Perú, que publica "Incident Commander Magazine".*