

Título de la sesión:

Houston, tenemos un problema. 13 aprendizajes de Apolo XIII para afrontar esta crisis... y las siguientes.

Ponente:

José M^a Menéndez (Transformando, s. coop. Mad.)

Formación y contacto del ponente:

Emprendedor social con más de treinta años de experiencia en formación y asesoramiento en emprendimientos y entidades sociales. Co-fundador de dos cooperativas y una ONGD y trabajador en varias empresas. En toda esta trayectoria, ha colaborado en afrontar numerosas crisis.

Jm.menendez@transformando.org

Sinopsis de la sesión:

La película Apolo XIII es el hilo conductor de la sesión, resaltando algunas escenas que muestran el impacto de las crisis en las organizaciones, sus etapas y algunas pistas para afrontarlas.

Se plantea de un modo participativo, donde el formador facilita que cada participante aporte su propia experiencia y completa el análisis sólo cuando fuera necesario.

Principales contenidos:

- Exceso de confianza en un marco inestable.
- Diagnóstico de la situación. Identificar los puntos críticos y su interconexión.
- Cambio de modelos de liderazgo y participación. Manejo de conflictos.
- Actitud positiva pero realistas: no hay soluciones mágicas.
- Trabajo bajo estrés y urgencia.
- Redefinición de los objetivos de la cooperativa.
- Descentralización de las decisiones y la gestión.
- Aceleración de la creatividad y acopio de recursos.
- Nuevos escenarios y nuevas inversiones. Las crisis como oportunidades.

Reflexiones sugeridas por la película
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de confianza en un marco siempre inestable, aunque a corto plazo no lo parezca. • Inesperadamente, comienza la crisis: Chispa que inicia el problema y reacción en cadena, los problemas no vienen solos. • Buscar las causas: realmente el problema se originó años atrás y se aceleró con una pequeña caída. NO dejar cosas sin resolver / a futuro pueden ser más grandes (ej conflictos o problemas de calidad). Pueden ser externas, el factor humano siempre está presente. • Diagnóstico de la situación: ¿qué ocurre en realidad? Empleo de indicadores, pero pocos y buenos. Llega un momento en que se confirma la crisis con algún indicador incontestable y crítico, en ese momento suele haber un bloqueo y luego pánico.
<ul style="list-style-type: none"> • Saber qué ocurre de verdad, sin suposiciones, usar datos objetivos y contrastados. • Cambio de modelos de liderazgo y participación. La cooperativa puede y debe cambiar de estilo en cada momento. • Necesidad de mantener la calma y aportar visión de conjunto y al tiempo, actuar con rapidez. • Priorizar entre varios problemas que todos parecen igual de importantes y urgentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar toda la ayuda posible, recursos internos no usados y recursos externos. • Necesidad de invertir y cambiar, no sólo aguantar.
<ul style="list-style-type: none"> • Factor tiempo es crítico porque el coste diario es muy grande, hay un óptimo entre indecisión y precipitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de objetivos. En las crisis no podemos seguir aspirando a todo como cooperativas, porque si no, nos hundimos. • Merece salvar el barco y esperar mejores tiempos. Después, con calma se verá qué hacer con el barco.
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de una buena comunicación: comprobar mensajes. • Explicar el motivo de las decisiones difíciles. • NO podemos bloquearnos por falta de consenso, no decidir ya es una decisión, en caso de urgencia, hacer análisis objetivo con criterios de decisión. Votar no garantiza la decisión óptima
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que probar cosas nuevas que nunca se han probado, siempre es necesario optar por la menos malas de las soluciones. • Actitud positiva. No hay soluciones mágicas, sino un conjunto de pequeñas mejoras. • Analizar las consecuencias a corto y largo plazo de los cambios. Aunque la gente se equivoque no hay que retirarle la confianza.
<ul style="list-style-type: none"> • Usar la capacidad de autogestión como cooperativa para actuar más rápido. La gente tiene que saber lo que puede y debe hacer y no esperar a que se le diga todo.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, sumar las capacidades de cada uno para resolver problemas complejos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de trabajo anteriores y muchas cosas ya no sirven. Redefinir los objetivos de la cooperativa con claridad y adecuarlos a la forma en que afecta la crisis. • No se trata de “mejorar” sino de hacer lo suficiente para sobrevivir. • No pensar en lo que hacemos, si ya no sirve, sino todas las nuevas potencialidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Asambleas, especialmente en momentos tensos. Buena moderación de las asambleas: resumir, dar voz a todos, pero al final tomar una decisión. • Los conflictos afloran. Necesidad de manejarlos para que no impidan tomar decisiones ni acaben con la cooperativa. Búsqueda de soluciones personales. Influencias externas. • Necesidad de visión positiva, el catastrofismo no lleva a ningún lado.
<ul style="list-style-type: none"> • Visión positiva, determinación: “no vamos a perderlos”

<ul style="list-style-type: none"> • No se trata de ahorrar para aguantar y volver al mismo sitio sino que el mercado y las personas cambian tras las crisis. • Para avanzar se necesita invertir. • En cuanto se acaba el dinero, se acabará todo porque la gente tiene que vivir y se marchará, es nuestra energía. Las coopes somos más flexibles pero con un límite • Escuchar todas las voces, las soluciones pueden venir de cualquier lado
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar nuevos caminos es imprescindible, las razones para no hacerlo no pueden ser “nunca se ha hecho”. • Poner todos los talentos y fortalezas en marcha, captar recursos externos de apoyo. Es el momento de innovar.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades personales: descanso, calor, oxígeno. El agotamiento, la salud mental debe ser cuidada. • Ritmo de maratón: sprint inicial y luego a ritmo sostenible.
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos, tono de discusión, no alucinar, transparencia. Evitar catastrofismo, esto es una mierda...
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo descentralizado, hay varios líderes en cada momento. Ventaja de las cooperativas en esto.
<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar la creatividad, buena herramienta de las cooperativas. Investigar opciones nunca probadas. Sacar ideas con lo que somos y tenemos accesible
<ul style="list-style-type: none"> • Estrés sentimiento de culpa, o culpar a otros con ello y aprender a manejarlo
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos, tal vez muchos/as buscan salvar su situación personal. El compromiso cooperativo tiene sus límites y más ante las crisis, ser realistas en esto.
<ul style="list-style-type: none"> • Superar problemas de uno en uno, primero sobrevivir, luego reconstruir. • Comprobar que los cambios funcionan y adaptarse a la nueva realidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de nuestro estrés y problemas en nuestro entorno personal y lo que eso supone. Intentar involucrarles.
<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento, reconocimiento, celebración de los éxitos • Las crisis como oportunidades - para la siguiente: sistematiza, aprende, flexibiliza, refuerza...

Algunas medidas preventivas...

- Tener planes de contingencia e indicadores de factores críticos.
- Mantenerse informados de los riesgos que pueden afectar a nuestra actividad: boletines del sector, estudios de prospección, etc.
- No dejar cosas sin resolver, ¿Qué puede ocurrir en el futuro si no resolvemos definitivamente este problema ahora?
- Duplicar sistemas críticos (ej. copia seg.)
- Probar la organización en circunstancias extremas, con simulaciones (ej. convocatoria en menos días)
- Simplificar los procesos y automatizar lo más posible para reducir errores humanos (ej. facturación)
- Mejorar formación de forma continua para aumentar la flexibilidad y capacidad de cada persona.
- Involucrar a proveedores y clientes en prevención de crisis

Sin embargo, hay un límite óptimo en la prevención, un exceso puede ser demasiado caro y contraproducente.