

¿Cómo gerenciar la crisis en las empresas?

Las crisis Latentes

Jonathan Coles
Presidente del IESA

En el marco de la conferencia ¿Cómo gerenciar la crisis en las empresas? Corresponde la exposición a Jonathan Coles, Presidente del IESA, y para su presentación cedemos los micrófonos al Director de Conindustria, Carlos Larrazábal.

Carlos Larrazábal - Moderador: *Jonathan Coles la mayoría de ustedes lo conocen, yo creo que no hace falta mucha presentación. Es graduado en Filosofía en la Universidad de Yale, con un Master de Administración en el IESA. Fue Ministro de Agricultura desde 1989 hasta 1993. Director del Banco Central de Venezuela. En 1989 fue designado "Hombre de Negocios del Año" por la revista internacional American Economy. Fue presidente de la Junta Directiva de Mavesa, y actualmente es miembro de la Junta Directiva del Banco Mercantil, de El Nacional, de La Electricidad de Caracas y presidente del IESA.*

Jonathan Coles
Presidente del IESA

Gracias Carlos. Realmente agradezco mucho la oportunidad de poder comentar la excelente conferencia que nos trajo Mónica Díaz, del Técnico de Monterrey, y también nos encanta tener acá con nosotros a los colegas de las otras Escuelas de Negocios de la región, como nuestro amigo Roberto Artavia, del Incae, y así le transmitimos a ustedes la importancia que tiene fortalecer la educación en negocios, y utilizarla como una herramienta muy importante de la coyuntura que vivimos en el país, prepararnos mejor para el manejo de crisis.

Mónica en su intervención, hizo mucho énfasis en el manejo de crisis. Las crisis que son crisis tipo shock, las crisis explosivas; las crisis que nos sorprenden por mucho que nos hallemos preparados para ellas.

Hay otro tipo de crisis quizás mucho más peligrosas, que son las crisis latentes. En inglés se llaman en la literatura de manejo de crisis "smolering crising", que son las que están latiendo bajo la superficie, y que echan humo pero no muestran la llama, y que no sabemos cuando van a explotar.

Mientras yo revisaba esta literatura preparándome para hoy, pensaba qué curioso que la literatura norteamericana clásica sobre manejo de crisis, asume una normalidad y hace mucho énfasis cuando se pierde el control de repente.

Cuando nosotros después de tantos años de volatilidad creciente y viviendo este proceso que a veces parece inexorable el deterioro de las instituciones, estamos tan acostumbrados a las crisis, al punto que cuando me puse a entrevistar a algunos de

los presidentes de compañías que tienen redes internacionales, descubro que los gerentes venezolanos se están distinguiendo muy por encima de los otros países vecinos en su manejo de situaciones difíciles. Estoy pensando especialmente en ALS, La Electricidad de Caracas y en la empresa justamente Cemex de origen regiomontano, y entonces esto no es casualidad, esto es producto de que esos gerentes venezolanos están acostumbrados a un nivel de caos; a un nivel de incertidumbre, a una brusquedad en los cambios que los facultan de una manera muy especial, para manejarse en las nuevas repúblicas anteriores de la Unión Soviética u otras situaciones difíciles. Esto llama más aún la atención, cuando pensamos que estamos predispuestos a pensar que nuestra cultura tiene graves problemas para gerenciar efectivamente.

En el último estudio de Cultura Gerencial que hace una revisión de más de 45 países, Venezuela sale como campeona mundial en tres categorías: Una de ellas es ¿siente usted que está en control de su destino? A o B ¿Siente usted que a veces quisiera tener un poco más control sobre su vida, porque otras cosas externas a usted la determinan?

Pues sepan ustedes que los venezolanos somos campeones mundiales en eso que llaman el "locus externo de control". Sólo 33% de los entrevistados, piensan que tienen algún control sobre sus vidas, y el país que le sigue, ya sube a 44. Así que estamos en una posición extrema en ese rasgo cultural.

Otro rasgo en el cual somos campeones mundiales es la distinción entre persona y rol en una organización. Nosotros nos concebimos como personas, mucho más que como ocupantes de una función. De nuevo, más de diez puntos de diferencia con el que nos sigue.

Y otro más es nuestra disposición a seguir reglas, el famoso caso del señor que va por una zona escolar y va a una velocidad doble de la permitida y su amigo arrolla a un niño, viene la policía y le pregunta a usted, mire, su amigo iba por encima de la velocidad permitida. La pregunta es: Usted favorecería a su amigo y le diría la verdad al Policía? Creo que ustedes adivinan cual es la respuesta que daríamos verdad. Bueno, esos rasgos nos ponen supuestamente en grandes desventajas para ser competitivos como Gerentes internacionalmente. Sin embargo, si analizamos un poco más de cerca son rasgos naturales en personas que han vivido el tipo de economía, y el tipo de sociedad que hemos vivido después de cruzar el rubicón de 1980 cuando Venezuela dejó de ser la economía sobrancera que alcanzaba para todo, y empezó a tener cada día mayores índices de volatilidad y un progresivo deterioro de las instituciones.

Ahora bien, si nosotros somos buenos para manejar estas crisis, vamos a ser supercríticos. Acuérdense ustedes del cuento de la ranita que sería el ejemplo, la contraparte de las crisis latentes. La ranita que se salva es la que tiran en agua muy caliente y brinca y se salva y no se muere, la ranita que tiran en agua tibia, bueno, aquí no está pasando mayor cosa, espera un poquito más y de repente ya no tiene energía para saltar. Y esa quizás sea la situación en que nos encontramos nosotros y ante la cual tenemos que ser especialmente cautelosos. Es la comodidad, es la seguridad de que las cosas van a regresar como eran antes, él no seguir, lo que nos decía Mónica

en cuanto a adaptarnos a esas diferentes etapas que uno siempre pasa, cuando se enfrenta con desagradables realidades, sobre todo de repente. Pero como esto no ocurre de repente, sino que va ocurriendo gradualmente, nosotros tenemos la tendencia, bueno en la próxima las cosas se van a arreglar y de repente nos podemos quedar en el agua tibia, sin sociedad, sin país y todas las demás cosas.

Ustedes seguramente saben que en la literatura de manejo de crisis hasta hace poco el caso Tylenol, era el caso de Harvard donde la Organización Tylenol manejó con enorme rapidez y efectividad el problema del envenenamiento de las medicinas que llegó a matar a siete personas. Tylenol hizo todo lo que tenía que hacer, tenía sus sistemas de inventario perfectamente codificados, recogió toda la mercancía, invirtió el dinero que eso costó, indemnizó a las víctimas, de inmediato montó una línea directa de información, informó a todo el mundo y en menos de un mes, tenía en el mercado un nuevo empaque que ya no era susceptible de ser envenenado.

Los resultados finales es que la marca se fortaleció y es un caso de enorme éxito. Siempre se consideraba el paradigma del manejo efectivo de una crisis. De nuevo entendiendo crisis como evento de shock sorpresivo. En este caso el envenenamiento de las pastillas.

Pero ese ejemplo emblemático ha sido recientemente superado por el manejo que hizo el Alcalde Giuliani del ataque a las Torres Gemelas, y en la narración que se hace de ese caso ya no son estos criterios digamos organizacionales, técnico organizacionales que mencioné en el caso de Tylenol, sino que son rasgos mucho más humanos, y se refieren a la capacidad que tuvo el alcalde de ir al sitio de los eventos, de comprometerse con la gente, con el dolor de la gente, tomarlos de la mano y decirles la verdad con toda sensibilidad, sin tapujos y sin ocultarles nada, y a la vez darle perspectiva a lo que estaba pasando, comparándolo con los bombardeos que habían ocurrido en Londres durante la II Guerra Mundial y diciéndoles que el ejemplo a seguir era el que habían seguido los británicos, en levantarse cada día, no importaba las bombas que habían caído la noche anterior.

Por supuesto que Giuliani respondió de inmediato y por supuesto que su imagen subió mucho, pero él no lo utilizó, o no fue percibido como el que lo estaba utilizando, como una oportunidad para él lucirse. El ejerció el liderazgo en función de servicio.

Entonces, ¿qué es lo que nosotros tenemos que hacer para prepararnos en este momento particularmente sensible que vivimos en el país, donde estamos en un momento crítico de los procesos y no podemos caer en la comodidad ni podemos subestimar el tamaño del problema? Yo pensaba: bueno, ¿cuáles serían los aprendizajes? Si nosotros aplicamos las cosas que nos decía Mónica, qué debemos hacer nosotros en nuestro empeño en salir adelante como país y lograr una democracia de inclusión que genere más bienestar para todos los venezolanos. Y algunas ideas que me vienen a la mente son las siguientes: en primer lugar, encarar las realidades por muy difíciles que sean, ella las llamaba una pesadilla, y al principio claro que nos sentimos que hemos vivido una pesadilla y que estamos viviéndola cada día peor. Pues encarar esa pesadilla, pasar la tentación de negarla, pasar y el dolor que nos genera, aceptarla y empezar a actuar. Y si hay una acción que es fundamental, y yo sé que muchos de nosotros estamos en eso todos los días, está en

salir a conocer las realidades que nos molestan, interactuar y engranar con ellas, entenderlas a fondo.

Muchas de las empresas aquí representadas han mostrado esa capacidad de innovación y de inventiva en nuevas estrategias de mercadeo y en nuevas relaciones con sus consumidores. Si ustedes leen el último número de debates IESA verán que está dedicado a resaltar las mejores prácticas, las mejores experiencias que han hecho muchas empresas en el país para conocer y atender mejor a sus consumidores, aún tan golpeados como están, esas son muestras de acción empresarial que sale a la calle, interactúa, entiende y adapta su organización y sus estrategias a lo que está a su alrededor.

Pero bien sabemos, y la agenda de este congreso lo muestra, que esto va mucho más allá de las estrategias de una u otra empresa, sino que tenemos un problema sociopolítico profundo que tenemos que manejar. Y también he visto como muchos de ustedes han salido a entenderse. Nosotros en el IESA hemos tratado de promover estos espacios de entendimiento y sé que muchos de ustedes han aguantado humillación tras humillación, frustración tras frustración hasta lograr esa distensión que permite que haya una conversación, y al lograr esa conversación empiezan a abrirse espacios de acuerdo. Y yo creo que esa manera de enfocar, esa manera minimalista de comenzar por lo pequeño, por los pequeños éxitos, por las pequeñas victorias, es la manera de enfocar esto y que eso nos va a conducir a lograr esa gran visión de país que todos queremos, pero tenemos que empezar por las raíces, por entender las trabas, encararlas de la manera más cruda posible, venciendo toda la resistencia que nos generan estas situaciones tan difíciles que hemos vivido.

Esas son las ideas que se me han ocurrido reaccionando a lo que le oí decir a Mónica, y sólo quería terminar con un comentario que surgió de la discusión que tuvimos sobre ética. Ustedes saben que el tomo más, el artículo más popular en el tema de ética empresarial es el que se refiere a la parábola del Sadú, que es la narración de un grupo de norteamericanos, uno de ellos Chairman de una casa muy importante de Wall Street, que deciden y preparan subir el Everest, hacen todos los ejercicios, compran todos los equipos, se entrenan hasta el último detalle y salen y tienen una ventana de oportunidades para llegar al pico Everest, un determinado día y en eso se encuentran con un grupo que va un poco más adelante que ellos que viene bajando con un religioso semi desnudo con hipotermia que se está muriendo y se lo entregan a ellos y les dicen, bueno ocúpense ustedes de este señor porque ya nosotros hicimos todo lo que podíamos hacer por él. Y ellos a su vez, abren sus maletas le prestan una chaqueta especial, le toman el pulso y lo llevan 50 metros más abajo y se lo entregan a un grupo de suizos que vienen un poco más atrás. Nunca se sabe qué pasó con el religioso, el hecho es que los que escriben esa narración para toda la vida quedan con la duda, que ellos, para ellos fue más importante subir el pico Everest que la vida de un ser humano como ellos y dejaron de atenderlo hasta el final, porque tenían la presión de subir, de cumplir con el programa que se habían propuesto. Y esto se usa como un ejemplo del peligro de hacer algo pero no suficiente y con ese, hacer algo, sentirse que hemos hecho suficiente y no hacer todo lo que hay que hacer.

Creo que esa reflexión quizás combinada con la de la ranita nos puede ser útil para nosotros pensar ¿qué cosas podemos hacer todos nosotros? ¿en qué cosas podemos colaborar para atender a tiempo a esta crisis que tenemos en el país y construir un mejor país? Muchas gracias.