

## **Cómo gerenciar la crisis en las empresas**

**Mónica Díaz de Peralta**  
**ITESM**

**Moderador:** Pasamos directamente a la próxima conferencia **Cómo gerenciar la crisis en las empresas**. Para ello contamos con la exposición de Jonathan Coles, Presidente del IESA y de Mónica Díaz de Peralta, Especialista del Instituto Tecnológico de Monterrey/México –ITESM-. Tenemos la participación como Moderador en este caso de Guillermo Escovar, Directivo de la Electricidad de Caracas para que presente a Mónica Díaz de Peralta, Especialista del ITESM

### **Cómo gerenciar la crisis en las empresas**

**Guillermo Escovar – Moderador:** Muy Buenas Tardes, durante 107 años de historia, la Electricidad de Caracas se ha caracterizado por su amplia visión y adaptación ante un panorama cambiante y su capacidad para sortear los obstáculos. La encrucijada que hemos enfrentado ha ameritado la toma de decisiones difíciles pero acertadas, mucha entereza y gran liderazgo. Estas fortalezas nos han permitido consolidarnos como una empresa reconocida, nacional e internacionalmente. Como proveedor a un servicio eléctrico de alta calidad, con personal y tecnología de excelencia, financieramente sólida y factor fundamental del sector eléctrico venezolano e impulsor del desarrollo industrial. Cada día nos hemos preocupado por ser modelo de solidaridad con un país que enfrenta y transforma las adversidades en fortalezas. Conocedores de la importancia de la gerencia estratégica durante la crisis me complace en nombre de la Electricidad de Caracas presentar a ustedes a la Dra. Mónica Díaz Peralta Ingeniero en Sistemas y Especialista en Cambios Complejos, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. La Dra. Díaz experta en desarrollo organizacional y consultoría de procesos a trabajado en empresas y universidades como asesora en transición y gerencia del cambio, así como en la creación de espacios de trabajo con alta calidad de vida laboral. Durante su desempeño profesional se ha preocupado por difundir el concepto de autoestima como eje central de la productividad organizacional y la facilitación de las relaciones interpersonales, como contribución al desarrollo empresarial.

*Directora General y Consultora de la Empresa Gidam Latinoamerican. Ha escrito diversos artículos sobre: Apertura, liderazgo, impacto social y paradigmas del cambio.*

**Mónica Díaz de Peralta**

*Directora General y Consultora de la Empresa Gidam Latinoamerican*

Buenas tardes. Quiero agradecer antes que nada la invitación a hablar aquí, vengo representando al Tecnológico de Monterrey, quienes fueron los que me hicieron la atenta invitación a estar esta tarde con ustedes.

Así que, empecemos por platicar un poco como voy a enfocar este tema. Hablar durante 45 minutos de ¿Cómo gerenciar la crisis? Pues nuevamente se queda corto desde cualquier punto de vista. Sin embargo hoy se ha hablado de situaciones muy interesantes, partiendo desde lo macro hablando del país, de comparaciones con otros países; hablando de Venezuela en sí, y de los planes de Conindustria para este país.

Deseo enfocar un ángulo algo distinto al hablar de gerenciar la crisis, y quiero hablar de la contribución que hace cada individuo a estas soluciones que han presentado el día de hoy. Hablar de cómo participa cada persona en esta solución colaborativa que requiere una crisis de la magnitud de la cual estamos hablando, y quiero hablarlo desde el punto de vista de la industria en la que ustedes participan, de la empresa en la que colaboran, de la organización en la que ustedes están; y cómo enfrentar esto desde el punto de observar la crisis como un cambio o una mutación. Y para hacer esto vamos a regresar a lo básico de mucho de lo que hablamos a la hora de enfocar el tema de liderazgo o de enfocar la gerencia en sí.

Entonces quise empezar por una definición de crisis, la definición del diccionario de la Real Academia, para que nadie me diga que no tiene validez ese punto de vista sobre la crisis. Pero hablemos acerca de la palabra y qué significa, y me dirán “bueno, Mónica, crisis si no sabes qué es, ven acá, siéntate con nosotros y verás lo que se siente en una crisis”. En México hemos tenido nuestras crisis personales, y hemos hablado durante muchos años de esa palabra, es más ya tenemos así como la idea de que la crisis es algo permanente: viene una crisis, otra crisis y luego otra crisis. Pero fuera de solamente hablar de eso cuando estoy en la crisis sé de qué estoy hablando. ¿Qué significa la palabra? Y cuando encontré ésta hay algunas palabras importantes para mí que hablan de lo que significa una crisis y dice: “mutación considerable que acaece en una enfermedad ya sea para mejorarse ya sea para agravarse”. Lo malo es que cuando estamos en medio de la crisis no sabemos si vamos mejorando o vamos cada vez peor.

Mutación importante en el desarrollo de otros procesos –como el nuestro- ya es de orden físico, histórico o espirituales. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. ¿Le suena? Así se siente cuando estoy en una crisis. No sé si esto va a continuar, va a modificar, o va a cesar. El peligro inminente es que vaya a terminar con todo lo que conocemos.

Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. Las palabras que puse en amarillo tienen mucho que ver con lo que vamos a hablar hoy. La crisis es siempre un cambio, es una situación en la cual hay una mutación, y eso es algo que hemos observado a través de los siglos, sino de ahí la existencia de documentos como el I Chin desde el punto de vista de la filosofía china donde hablan de las mutaciones como parte importante de la vida. Pero estas crisis requieren de algo que no sabíamos hacer. Hemos aprendido muchas veces cuando entramos en una crisis a manejarnos con estabilidad, a ser sólidos y confiables, y no hemos aprendido la flexibilidad que requiere algo como lo que llamamos crisis. Cuando requerimos flexibilidad en lugar de estabilidad, en particular cuando hemos vivido creyendo en una falsa estabilidad, entonces aparecen todos los temores personales que pueden ocurrir dentro del ámbito laboral, personal y de gobierno.

Tomando un poco la teoría de William Briches, acerca de cambio y transición y observando la crisis como una mutación, una transición importante, hay unas consideraciones que quiero hacer hoy. La primera es lo que ocasiona la crisis, casi siempre lo vemos nosotros como externo a nosotros, yo no hice la crisis, vino alguien y la hizo por mí. Yo sólo tengo que nadar en este río que de repente está revuelto. Como es algo externo, hay ajustes que yo tengo que hacer internamente al enfrentarme a esa crisis. La crisis es externa, el cambio aparece como externo a mí, pero la transición, lo que yo tengo que hacer, la tarea que me compete esa es interna y totalmente mía. Entre más pronto tomo esa responsabilidad más pronto puedo hacer cosas realmente importantes para lidiar con la crisis dentro del ámbito de gerenciarla.

La segunda es que es inmediata, hay una declaración, hay un anuncio en los medios, hay algo que ocurre que genera el cambio y después viene un proceso donde todos empezamos a adaptarnos. Ahora lo importante es que cuando ese cambio no es algo mínimo, sino es una situación realmente de graves consecuencias como vimos en la definición de crisis, entonces esperamos que el proceso que nos lleva a cambiar sea mucho más rápido porque si no morimos en el intento.

Es estructural el lugar de humanos, pero la solución si es totalmente humana, y está en cada uno de nosotros. Observemos ahí las tres etapas que menciona William Briches como parte de lo que es la transición .

La primera etapa se refiere a renunciar a lo anterior. Como empiezo a abandonar ideas de lo que hubiera pasado, ahora qué voy a hacer, si ya tenía todo esto planeado, si todo estaba resuelto, cómo voy a moverme ahora en esta nueva realidad. Renunciar a lo anterior es la primera reacción de los seres humanos al

cambio, es una parte muy importante y es a veces subestimada, queremos pasar a la acción rápidamente, queremos empezar a movernos, pero tenemos que tomar en cuenta que es importante ponerle energía y esfuerzo a que esa etapa de renunciar a lo anterior realmente se cierre y se termine antes de que empecemos a movernos, como diríamos en México como pollos descabezados.

La segunda etapa es una zona neutral. Una vez que abandono lo que ya tenía y que me siento, pues, confiado en que esa etapa ya pasó. Estoy en la tierra de nadie, estoy en una zona donde no se que se hace, donde no me sé mover. Me siento sin piso. En esa etapa es importante para la gerencia estar consciente de que hay una falta de claridad. Es una etapa donde puede haber muchísima creatividad y vamos a hablar sobre esto más adelante. Tenemos que fomentarla como gerentes dentro de nuestras organizaciones, dentro de nuestras industrias, dentro del país.

Cómo génera la posibilidad de decir, muy bien, hay algunos puntos en los que puedo empezar desde cero, en los que puedo crear, en los que pueden aparecer soluciones y situaciones que antes no existían.

Y la tercera es, tengo nuevos principios, cuando llego a esa etapa, ya estoy más allá de la transición, estoy accionando dentro de una nueva realidad.

Algunas consideraciones importantes para nosotros es que cuando yo estoy gerenciando una organización que se encuentra en crisis, o que se encuentra inmersa dentro de una crisis a nivel país, lo primero que tengo que ver es que uno de los recursos que permanece para mi es el recurso humano. Muchas veces ustedes, si yo les pregunto están claros sobre estrategias financieras en las cuales pueden moverse sobre estrategias económicas, en las cuales pueden moverse sobre estrategias de proceso, pero muchas veces se pasa por alto que el recurso que realmente permanece es el humano. Ahora, cómo están esas personas es otra cosa, y cómo estoy yo, ahora que lo estoy gerenciando. Pero vamos a hablar un poco más de eso.

Idealmente, en ese momento hay una revaloración y reagrupación de las personas, el gerente observa, cuando estoy gerenciando una organización en crisis observo quién queda aquí, qué temores tengo que saltar, cuáles son los obstáculos para seguir adelante y una vez que revaloro a las personas tengo que hacer transición ante la incertidumbre, y es labor del líder o gerente hacer esa transición lo más rápido, lo más efectivo posible para continuar enfocados a lo que compete a esa organización.

¿Qué fuerzas operan entonces en contra de las mejores intenciones de la gerencia para salir adelante en una crisis? Este cambio generador de crisis muchas veces genera la reacción que tengo por ahí, que alguna vez me dijo alguien: a mí me toca entrar a las organizaciones cuando los planes están fallando, cuando todo lo que teníamos ya no existe, cuando los planes que hay se van a desmoronar y lo

sabemos. Un ejecutivo me dijo hace poco: esto es una pesadilla, yo ya me quiero despertar. Esa sensación es mucho de lo que ocurre ante la crisis.

Lo que quiero presentar a continuación es, con qué puedo despertar que me permita moverme de donde estoy. Lo que aparece para las personas, para los seres humanos cuando se encuentran inmersos en una crisis es la defensa, la defensa que congela, que me pone a enfocarme y a pensar en sólo las cosas que son obvias para mí pero no necesariamente las que son importantes para moverme hacia adelante. Esta rigidez en el movimiento está basada en mi propia autoestima, y vamos a hablar de algunos elementos que es importante considerar cuando estoy gerenciando en una crisis.

Si yo, o alguno de mis colaboradores se siente insignificante, incompetente o desagradable, ese sentimiento por pequeño que sea va a aparecer justo en la crisis. ¿Ahora yo qué voy a hacer ante todo esto tan abrumador y tan grande? ¿Ahora quién soy yo para trabajar aquí? ¿Ahora qué impacto puedo tener en los resultados si todo está vuelto de cabeza? Y sin embargo este es el peor momento para que aparezca lo peor de mí.

¿Cómo puedo gerenciar para minimizar el efecto natural de la defensa ante una crisis? Lo primero es tener en cuenta los tres comportamientos básicos que nos presenta Will Shuts y que podemos observar como el comportamiento de inclusión, que con el tema que habló hoy Hernando de Soto quedó claro con respecto a algo más macro y podemos hablar perfectamente desde el punto de vista de la gerencia. Es importante observar cuál va a ser la inclusión de todas las personas de mi organización en la solución, en la salida de una crisis, cómo voy a hacer para incluirlas.

El segundo es el control, qué acotamientos voy a poner, qué marcas voy a dirigir yo para decir hasta aquí vamos, cómo voy a permitir que los demás aparezcan como entes poderosos en la organización para acotar las orillas de la crisis.

Y el tercero es la apertura, cómo voy a generar comunicación de manera que se puedan expresar opiniones diversas, que se pueda ser divergente, que se pueda contribuir de manera productiva a lo que está pasando. Estos comportamientos vienen de tres deseos inherentes del ser humano, el primero es el deseo de participar, el segundo el deseo de influir y el tercero el deseo de expresarme. Estos parten de mi necesidad de ser significativo, de ser competente y de ser aceptado dentro de mi organización, dentro de mi vida, dentro de mi sociedad. La autoestima, según Will Shuts está basada en estos tres puntos que es importante considerar si estoy gerenciando en un momento de crisis.

Qué condiciones estoy creando yo en mi organización que invitan a la gente a sentirse significativa, a sentirse competente, a participar, a influir o a expresarse, o qué estoy generando para despertar aún más el temor natural a ser ignorado, a ser humillado o a ser rechazado.

Estos sentimientos influyen en conductas específicas de inclusión de control y de apertura, la significación tiene que ver ¿cómo me incluyo, cómo comparto información, cómo me siento parte de algo? Es a veces avasallador para los gerentes observar que ante un cambio importante o ante una crisis aparece una desintegración que no existía antes, o a veces al revés, a veces empieza a haber una mayor integración, ¿cómo es que puedo invitar a que eso ocurra? La segunda es la competencia que genera acciones de ejercer influencias y de control de facultar a otros en el mejor de los casos y el tercero, la agradabilidad o la necesidad de aceptación invita a ser abierto y confiable a expresar sentimientos acerca del trabajo, a ser divergente a estar en contra de algo que se está presentando. El peligro de estos tres puntos es observar si están apareciendo rigidez en ellos. En cuanto a inclusión observo que en mi organización ante esta crisis hay personas que insisten en estar involucrados, cuando realmente no es productivo que lo estén, o bien personas que empiezan a cumplir con lo mínimo necesario en lugar de realmente participar de lleno en lo que tienen que estar, ambas actitudes tienen que ver con rigidez del área de inclusión basados en la falta de autoestima en el punto de la significación.

El segundo punto que es el control aparece de formas también distintas, puede ser que las personas estén ejerciendo un control autocrático y férreo que no nos permite ser creativos en la solución de problemas o que estén abdicando por completo el control, abdican responsabilidades, o hay una falsa facultación. En particular siento que cuando he participado con organizaciones que están en transiciones importantes, la dificultad primaria es cómo el grupo le delega al líder esa decisión de ahora ¿para dónde nos movemos? A ver gerente, tu nos vas a gerenciar esta crisis, dínos exactamente ¿para dónde nos movemos nosotros, nosotros no vamos a contribuir en nada?, no quiero controlar, quiero que tu controles. Claro, lo que ocurre es que luego es más fácil decir, él me dijo que lo hiciera y no funcionó, pero yo sabía que no iba a funcionar pero no se lo dije.

El tercero es el punto de apertura donde sí hay rigidez en esas áreas aparecen rumores, aparecen acciones de retener o de mentir dentro de la organización, donde no se reconocen los sentimientos y las reacciones a las cosas. Cuando digo sentimientos a veces no se enfoca la parte organizacional, pero realmente tiene que ver, yo creo que este proyecto no va a funcionar, y no va a funcionar por estas razones, y se trabaja con agendas ocultas. ¿Cómo como gerente puedo aumentar la velocidad de transición? Pues, funcionando como lo que llamamos un gerente con un liderazgo completador. El liderazgo que es importante en una crisis es aquel que es capaz de observarse así mismo, observar sus propios bloqueos y observar en otros si están apareciendo estos bloqueos que les estoy platicando. La idea sería que el líder pudiera observar qué es lo que falta y pudiera añadir esa pieza a la ecuación.

La preocupación de la gerencia debe ser, crear un contexto en el cual las personas perciban posibilidades de lograr preferencias de significación, de competencia y de agradabilidad, y que generen interacciones flexibles y efectivas ante la crisis. La

mejor manera de lograr esto es observar los tres puntos, ¿cómo yo como gerente estoy haciendo a las personas participar?, estoy permitiendo que influyan en su ámbito de responsabilidad y estoy permitiendo que se expresen. En cuanto yo genere posibilidades de esas tres cosas la gerencia ante la crisis va a ser más y más fácil y a llegarme los recursos completos de mi organización, también va a ser más fácil.

Quiero pedirles que antes que cerremos esta parte de la conferencia mi expectativa principal aquí es dejarlos con reflexiones sobre estos puntos. Entonces les pido que hagamos un breve ejercicio. Les voy a dar unos minutos y quiero que hablen con la persona que tienen a su lado, pero no su amigo con el que vienen, sino el del otro lado o quizás el de atrás, con alguien que no conozcan y quiero que se tomen unos 3 minutos para que hablen de ¿qué perdimos con esta crisis? ¿qué se nos perdió? ¿qué es lo que estamos llorando? A ver, adelante, les doy tres minutos para que lo hagan.

Lejos de que con peligro esto se convierta en una sesión de llorar todos juntos, que tal se parecía lo que perdiste tú a lo que perdió el vecino, se parecía un poco, ¿qué me dicen? No tanto, algunos dicen que no otros dicen que sí. Espanté mucho a los organizadores vinieron, corriendo a ver qué había pasado. Nada, así es el asunto. Cuando hablo con alguien muchas veces me doy cuenta que no estoy tan solo, o a lo mejor que sí, que no se parece al próximo. Pero es una reflexión importante, ¿qué perdimos; porque para gerenciar la crisis es muy importante que yo pueda decir “Esto es lo que perdimos y lo que tengo que ayudar a mi organización a llorar y a dejar en el pasado”. Basta de llorar. Hacerme la víctima no me va a servir absolutamente de nada. Bueno, me va a servir para empezar a hacer el duelo, pero si lo quiero hacer de manera efectiva y terminarlo lo antes posible necesito sacar eso a la luz y decir: “Señores esto era maravilloso”, pero era. ¿Qué vamos a construir en su lugar y cómo vamos a movernos en estas condiciones. Les voy a dar otros dos minutos para que ahora hablen de otro tema. Ahora quiero que con la misma persona que conversamos, ¿qué queda todavía de lo que teníamos? Muy bien, parece ser que sí hay algunas cosas que conversamos, cuando menos sí hay de que hablar. Bueno, aquí me dicen que algunos padres están hablando con sus hijos, dijimos que no lo conozcan. Pero, con esto que hablamos al último es con lo que contamos para seguir adelante. Es importante poder abandonar lo que ya desapareció y hacerme dueño de lo que conservo, estoy segura de lo que ustedes hablaron sí hablaron de la gente que esta en su organización, y si no lo hicieron iban a llegar a eso. Las personas las conservo, las personas están ahí. ¿Cómo puedo liberar el potencial que ellas tienen y que yo mismo tengo para salir delante de una crisis como la que estoy enfrentando.

Uno de los puntos positivos de una crisis es que puedo enfrentarla con creatividad y así como les dije al principio, hay gente que me dice esto es una pesadilla ya me quiero despertar, también he tenido algunas personas que me dicen: “Ahora que estoy empezando a moverme más allá del punto neutro, ya dentro de las nuevas realidades, estoy haciendo cosas que antes nunca pensé hacer”. Otras personas

me dijeron “Las dificultades nos hicieron crecer como equipo y como organización, perdimos personas y perdimos muchas cosas en el camino, pero salimos renovados y distintos”. Y en realidad no hay otra opción, la crisis nos enfrenta con realmente movernos hacia un lugar distinto, hacia un horizonte que antes no existía, y cuando pase la crisis y termine la transformación, de todos modos ninguno va a ser lo mismo que era antes, ninguna de nuestras organizaciones, seguramente nadie de los miembros de Conindustria, y nada de Venezuela va a ser la misma Venezuela que existía antes. Entonces, yo quiero invitarlos a gerenciar la crisis desde el punto de vista de observar mi contribución y la de cada persona de mi organización a solucionar y a gerenciar a través de esta crisis. Así que espero haberlos dejado pensando algunas cosas y muchísimas gracias.

**Moderador:** Agradecemos a Mónica Díaz de Peralta, especialista del Tecnológico de Monterrey. Gracias.

### Preguntas y Respuestas

**Moderador:** ¿Hay alguna pregunta para la doctora Mónica Díaz?

**P/** ¿Cómo considera usted que puede gerenciarse la crisis cuando la sociedad o la organización particular se encuentra dividida o sectorizada? ¿cómo incluir? ¿cómo controlar? ¿cómo aperturar? Y una segunda pregunta.

**P/** ¿Por qué cuando mencionó la necesidad de no excluir a empleados por su tendencia religiosa su vestimenta etc., no incluyó su tendencia sexual?

**Mónica Díaz:** Primero respecto a la exclusión creo que no toqué puntos respecto a cómo se clasifican a las personas. Yo creo que si una persona es miembro de la Organización o se le incluye o se le saca de Organización. No se puede tener una persona dentro de la Organización que no se pueda incluir y esto quedó clarísimo con lo que hablaba Hernando de Soto esta mañana, las consecuencias de no incluir a todos los miembros de una organización de un país o como queramos llamarle a un grupo de personas es muy grave.

Aclarando un poco lo otro, que la pregunta creo que era, ¿cómo le hacemos para hacer eso cuando está sectorizado o cuando está distribuido? Esa es la más de las veces la realidad, no están físicamente en un mismo lugar o no están realmente en una misma tarea, por ejemplo muchas veces me piden que hagamos algo incluyente donde realmente las tareas de las personas los llevan a hacer cosas sumamente distintas. Lo que debe quedar muy claro es cuál es el hilo conductor que hace que todas estas distintas organizaciones conformen una. Ese es un elemento de inclusión importantísimo, igual qué significa ser venezolano, que todos somos venezolanos. Esa es una cosa que cada organización tiene que preocuparse por establecer, qué es lo que nos incluye, nos hace parte de algo, cuál es ese elemento. Y después se tiene que trabajar parte por parte, efectivamente si está distribuida de alguna manera quizás geográfica o quizás por funciones, se

tiene que hacer esa misma operación en cada una de las pequeñas divisiones y después eso va a generar un efecto multiplicador al pasarse al resto de la organización.

**Moderador:** Muchas gracias a la doctora Mónica Díaz y al doctor Jonathan Coles por sus presentaciones. Culminada esta conferencia titulada ¿Cómo gerenciar la crisis en las empresas? agradecemos no solamente a Jonathan Coles, Presidente del IESA, y a Mónica Díaz de Peralta, miembro del personal académico del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sino también a Guillermo Escovar, directivo de la Electricidad de Caracas y a Carlos Larrazábal, Director de Conindustria, por la moderación, la presentación de este evento.

Los invitamos ahora a que pasemos a la parte posterior del salón a otro refrigerio intermedio de esta tanda vespertina, porque al regreso iremos a la última de las conferencias previstas en este Trigésimo Tercer Congreso Internacional de Conindustria ¿Dónde está Venezuela? ¿Cuál debe ser la agenda? Con la participación de Carlos Larrazábal, directivo de Conindustria, Alfredo Keller, Presidente de Keller y Asociados y Ricardo Hausmann, catedrático de la Universidad de Harvard. Así que un pequeño receso-refrigerio y al regresar proseguiremos.