



Fabio Novoa Rojas
Profesor Visitante de Mid Atlantic Business School

Crisis y oportunidad para los empresarios

La grave crisis del Covid-19 no es la primera, ni será la última que tendrán que enfrentar los empresarios contemporáneos. No más es citar las que ha aparecido en los últimos 90 años: el crac del 29 y los años 30, las dos guerras mundiales, las crisis del petróleo y más recientemente las punto.com, el lunes negro de 1987, la debacle asiática, las subprime. Cada una con sus propias características, que muchas veces las hacen únicas, pero tienen un punto en común: todas marcaron con efectos imborrables la evolución de los negocios.

El análisis ulterior de estas coyunturas muestra que algunos empresarios sucumbieron, pero otros salieron fortalecidos: ¿Cual fue la diferencia? ¿Qué fue lo que hicieron los unos y no los otros?

Distintos análisis, apuntan a que, los líderes que se fortalecen en las situaciones difíciles son aquellos que hacen las cosas diferentes, no más de lo mismo, sino que para su labor de dirección se apoyan en la creatividad y la imaginación, no solo la propia, sino la de todos los que están a su lado.

Entienden que en estas coyunturas confusas y dolorosas las organizaciones tienen que reinventarse, trabajo para la cual la ciencia del management ha creado algunas herramientas, que se resumen en unas preguntas sencillas: ¿Qué nuevos proyectos podría desarrollar en conjunto con los clientes o los distribuidores? ¿Cómo crear nuevas sinergias con los proveedores? ¿Qué nuevo tipo de asociación o formas de trabajo puedo co-crear con todos ellos? ¿Y los acreedores, que nuevo papel positivo pueden desempeñar? Al igual que la empresa debilitada, todo su ecosistema tiene necesidades urgentes y es posible que entre todos juntos los puedan resolver mejor; es más, muchas veces los distribuidores y proveedores identifican fortalezas nuestras, de las cuales no éramos conscientes.

Como complemento existen otros interrogantes que retan la imaginación: ¿En que otros nuevos mercados antes inimaginables, puedo entrar utilizando mis actuales destrezas operativas? ¿Cómo puedo ofrecer nuevos productos y servicios en los mercados actuales que ya conozco? ¿Qué nuevos proyectos tengo que emprender? Ciertamente concurren muchas alternativas que se podrían explorar. La verdadera tragedia de una crisis surge cuando la dirección se siente incapaz de afrontarla o hace del análisis, los memorandos, los comités y la inacción su modo de gobernar. Al igual que en el entorno político o en el campo militar, en la gestión de la organización los auténticos líderes solo se prueban a sí mismos al enfrentarse con las grandes dificultades.

Para desafiar y vencer las crisis, el gerente cuenta con formidables aliados: clientes, proveedores, distribuidores y hasta los acreedores, pero sobretodo con los empleados. Lo mejor de estos siempre sale a relucir en las épocas difíciles; en esos momentos es donde los directivos recogen toda la energía, amor por el trabajo, conocimiento e imaginación que sembraron en sus colaboradores durante los años precedentes. Por supuesto, los gerentes y sus juntas directivas están obligados a mantener el equilibrio entre los intereses de los accionistas y los de sus trabajadores, pero cada vez parece menos inteligente, prescindir de los empleados.

Son los trabajadores los verdaderos jugadores titulares en ese equipo que se llama SA o Inc. Como en los deportes de conjunto: un partido se puede ganar con la genialidad de un jugador, pero un campeonato solo lo conquista un equipo cohesionado y motivado. En consecuencia, despedir a los empleados como una opción para supuestamente salvar una compañía, equivaldría al capitán del buque fantasma que arroja al mar a sus marineros para poner a flote el barco. Los buenos dirigentes entienden que la mejor inversión en épocas penosas como la actual, es la que se hace en solidaridad y la de los colaboradores es la más importante. En este propósito, los empresarios deben tener una mira telescópica y advertir que sus decisiones harán parte de la historia de la compañía y dejarán una huella que va mucho más allá del fin de la crisis.

De hecho, varios casos de estudio y papers publicados sobre organizaciones como General Electric, Coca Cola o Johnson & Johnson, que han perdurado y se han fortalecido a pesar de las diversas crisis, abordan estos temas. De su análisis y discusión se desprende que, en los años de más aprietos, los equipos de empleados estuvieron por encima de sus jefes en rendimiento y fueron más efectivos en el proceso de encontrar respuestas oportunas a los problemas, e incluso, el trabajo mancomunado dirección-empleados fue aprovechado en forma eficaz para reinventarse a sí mismos, y lograr que sus negocios resurgieran mucho más fuertes de los que apenas trabajaron para recuperar su antigua posición. Esta es una tarea cardinal que deben asumir los directivos en las actuales circunstancias: no recurrir en exceso a lo que ya hicieron, eso es historia, ahora es preciso actuar diferente y construir el nuevo futuro, antes que tengan que recorrer el que inventen otros.

Sin duda el mundo de los negocios después de 2020 será diferente. Siguiendo el curso de la historia, se cancelará un periodo, pero iniciaremos otro. En el universo empresarial, seguramente se reconfigurarán las cadenas de suministros, que tenderán a ser menos globales y más locales, los gerentes se preocuparán aún más por la caja y la liquidez de sus compañías y el mundo digital penetrará con más tesón en todos los rincones de la vida. En la sociedad pueden cambiar muchos de sus hábitos como usos suntuarios, manera de transportarse, trabajo en oficinas y despachos. En fin, puede presentarse toda una revuelta institucional. Por eso es que dicen que las crisis son la antesala de la revolución, y por lo que advertimos, son el catalizador de la innovación.

Para ilustración basta con prestar atención a algunos inventos que surgieron con la II Guerra Mundial: el nylon, el caucho sintético, el ultrasonido, el vidrio templado, los vehículos todo terreno, y aún el internet y la tecnología RFID no se habrían desarrollado en forma tan vertiginosa si ni hubiera sido por la urgencia introducida por ese conflicto.

Parece que los momentos de aprietos económicos son propicios para el surgimiento de grandes ideas, por eso la proclama del mundo corporativo: "Nunca desperdices una crisis". Las crisis traen aprendizaje, avances y prosperidad con una asiduidad y una velocidad imposibles de alcanzar en tiempos de calma o en zonas de confort.

En definitiva, los líderes vigentes deben afrontar a un dilema trascendental; elegir entre sentarse en el sillón del teatro a observar el devenir de los acontecimientos y tratar de entrever el modo en que se podrían acomodar o, subir al escenario y transformarse en protagonistas de primera línea en la toma de las decisiones y emprender acciones que aporten las soluciones a los problemas de hoy y empiecen a crear un nuevo amanecer mañana.

PD: Curiosamente en idioma chino mandarín la palabra crisis (wei ji) viene de la unión de dos caracteres, peligro (wei) y oportunidad (ji)

Fabio Novoa R Bogotá-Colombia, abril de 2020