

Bienvenida crisis

Medio: Revista Apertura On Line

Fecha: 23/02/2009

Por Roly Boussy, socio de OBC consultoría y capacitación

En momentos donde la omnipresente crisis parece haber invadido todos los espacios, se propone una mirada que invita a una reflexión íntima y personal que resignifique su naturaleza, su alcance y sus implicancias, para llevarnos a una posición más activa y positiva, desde donde podamos hacer una mejor utilización de nuestro tiempo y de nuestras capacidades.

"Son dos las opciones básicas: aceptar las condiciones como existen o aceptar la responsabilidad de modificarlas". Denis Waitley.

Recuerdo que en el año 1977 compré un disco (obviamente de vinilo), que la banda Supertramp, liderada por los talentosos Rick Davies y Roger Hodgson, habían editado un par de años antes. Se trataba del LP "Crisis? What crisis?", en cuya portada se veía a un señor descansando colorida y plácidamente en una reposera de playa, en medio de una gris, sucia y decadente ciudad humeante.

Nunca hubiera imaginado en ese momento la conexión que tendría ese hecho con los acontecimientos actuales, pero hoy, reflexionando sobre lo que está pasando en el mundo, vino a mi mente esa imagen, como representación estética y sintética de lo que pienso y siento al respecto.

"Unir los puntos", recomendaba Steve Jobs en su celebrado discurso de graduación en la Universidad de Stanford.

De ninguna manera pretendo con esto negar la existencia de una crisis, sea cual sea su magnitud y naturaleza, pues sin dudas estamos en medio de algo que se parece bastante a lo que tradicionalmente hemos definido como crisis. No rescato la imagen de la portada del disco como incentivo a la ignorancia o a la irresponsabilidad, lo hago con la intención de invitar a la serenidad, minimizando el poder que tiene para afectarnos negativamente.

Cuando por el paso de los años hemos atravesado más de una crisis, y

cuando además, por la misma razón hemos comprendido la importancia que tiene la utilización del escaso tiempo vital que nos toca, uno tiene la posibilidad de empezar a resignificar el verdadero sentido de las crisis que se enuncian a viva voz por todos los medios. Vale, a riesgo de ser obvio, empezar por el principio.

¿Qué es una crisis?

Veamos algunas acepciones que nos brinda el diccionario de la Real Academia Española:

- “Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente”.
- “Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales”.
- “Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese”.
- “Situación dificultosa o complicada”.

Es interesante como, en sintonía con lo que genialmente enunciaba Thomas Elliot, cuando uno sigue explorando, llega al punto de partida y allí entonces lo descubre.

Naturalmente asociamos crisis con problema, con algo indefectiblemente malo, pero si leemos bien estas definiciones, vemos otras perspectivas más amplias.

La crisis es la ruptura de un estado de equilibrio previo. Es un cambio brusco, que puede ser muy bueno o malo en función del estado previo y de nuestra posición y conducta al respecto. Entonces: ¡Bienvenida crisis!

“Las circunstancias caen fuera del domino de las personas; pero la manera de conducirse en ellas es cosa que está en sus manos”. Benjamín Disraeli.

La primera conclusión que podemos sacar es que si bien había un estado de equilibrio, éste era de alta inestabilidad, dada la vertiginosa mutación de nuestra realidad producida de la noche a la mañana.

La crisis blanqueó el verdadero estado de las cosas y nos puso sobre una situación de conciencia más real y consistente sobre la cual es posible operar con mayor certidumbre y sustentabilidad de cara al futuro.

La crisis nos despertó del sopor de la comodidad, del confort, recordándonos que sin fuerza gravitatoria, los músculos se atrofian y que todo lo que es, inevitablemente pasará, como ya pasó lo que alguna vez fue.

¿Cómo estarán los músculos comerciales de los vendedores de autos, aceite, tornillos, indumentaria, etc., que vendían hasta ayer todo lo que tenían sin el menor esfuerzo por resultar, cuando menos, agradables a la vista de sus clientes?

Recuerdo enfáticamente una escena clave de la película "Viven", que recrea la epopeya de los jóvenes rugbiers uruguayos en la Cordillera de los Andes en la década del setenta, sobreviviendo más de 70 días en condiciones infrahumanas. En ella, Ethan Hawke en el papel de Nando Parrado, escucha en la radio que, pasados los primeros días de búsqueda frenética e incesante, las patrullas de rescate han decidido abandonar el intento de rescate al considerarlos ya sin posibilidad de sobrevivir.

Frente a esta terrible noticia, crítica por cierto, junta a sus compañeros sobrevivientes y les dice con tono firme, sereno y sin dramatismo:

- Tengo una buena noticia: dejaron de buscarnos.

Cuando sus amigos lo increpan por entender que se trata de lo que entienden es humor negro, una ironía trágica, que no tiene nada de bueno, él les dice:

- Tranquilos. A partir de ahora dependemos de nosotros mismos y si nos vamos a salvar, será porque hagamos algo al respecto.

Alrededor de dos meses después de este acontecimiento, Parrado y Canesa encontraban la salvación para los 16 que habían sobrevivido en manos de un arriero chileno, después de caminar días por la montaña, habiéndose arriesgado al dejar la efímera seguridad de los restos del avión y la compañía de sus amigos, para buscar ayuda.

Queridos amigos, hoy también tengo para ustedes no una, sino tres buenas noticias:

1. ¡Estamos vivos!

2. Estamos en una situación infinitamente más favorable que la de aquellos chicos en la montaña.

3. Es altamente probable salvarse, pero la salvación dependerá exclusivamente de nosotros mismos, porque nadie nos vendrá a rescatar.

Es casi inevitable citar en este momento el famoso ideograma con que los chinos representan el concepto crisis, cuya parte superior representa la amenaza, el problema, y la parte inferior, la oportunidad en el cambio.

Claro que hay problemas, no voy a cometer la necedad de negarlo, sería absurdo dados los actuales indicadores, pero la vida misma es una sucesión de problemas que debemos superar y también es cierto que en las crisis hay oportunidades muy importantes que resultan increíblemente beneficiosas

para quienes tienen la capacidad de verlas primero y de actuar en consecuencia después. La oportunidad está en el cambio.

“La vida se encoge o se expande en proporción del coraje de cada uno”.
Anaïs Nin.

¿Cuáles son las oportunidades para los mortales ejecutivos argentinos de hoy?, pues veamos algunas a modo de ejemplo.

Liderazgo

Llegó la hora de la verdad para el liderazgo. Esta es una crisis fundamentalmente de liderazgo, y en esto coinciden casi todos los analistas. De aquí no se sale con fórmulas mágicas o con teorías rutilantes. De aquí se sale con serenidad, con la cabeza fría, pero con la sangre caliente, con decisión y convicción. Nuestra gente espera que les transmitamos la certeza que vamos a estar bien, que hay mucho por ganar, con entusiasmo, con pasión, con credibilidad y coherencia.

Las compañías han invertido mucho en difundir el concepto, pues ahora es el momento de darle vida a esos conceptos, de centrarse en la gente, de ponernos al frente de sus esperanzas, para movilizar su motivación, esa poderosa energía latente que nos llevará a un puerto seguro.

Proceso comercial

En los últimos años y debido en gran medida a la evolución de las tendencias económicas, vender ha sido mucho más un fenómeno de abastecimiento desgastado de la creciente demanda existente, que el entusiasta acto de intentar satisfacer las necesidades de los clientes con actitud y responsabilidad.

Este contexto implicó un importante deterioro de las escasas habilidades comerciales de los vendedores activos. La práctica se aburguesó y los músculos se atrofiaron, pero las necesidades del mercado siguen latentes. Insatisfechas, desestimadas, ignoradas, pero vivas y sensibles.

La crisis nos da hoy la oportunidad de hacer lo que sabemos que hay que hacer y no hemos hecho, de volver humildemente al origen y empezar a recorrer el itinerario comercial como nunca debimos dejar de hacerlo.

Es el momento de marcar la diferencia. La media estándar es muy mala y los clientes están hipersensibles y con el poder de elegir lo que consideren mejor para ellos.

Lo básico: prepararnos profesionalmente para seducir al cliente; internalizar, valorar y satisfacer sus necesidades en coherencia con las posibilidades de

nuestra oferta; comunicarnos efectivamente; actuar con genuino entusiasmo, honesta y dedicadamente. No abandonarlo, cuidarlo y valorarlo.

Negociación

Cambió el viento. Cambió de manos nuevamente el poder en la mesa de negociaciones, hasta ayer mi problema era distribuir mi insuficiente stock entre la insaciable demanda. Hoy el stock parece un boxeador excedido que no puede bajar de peso. Tengo que salir de nuevo a vender y para hacerlo en la medida de mis necesidades tengo que negociar condiciones, pedidos, entregas, etc, etc.

El proceso de negociación, desde la determinación de estrategias y tácticas, hasta el desarrollo de las mismas, son hoy de vital importancia para las compañías, chicas, medianas o grandes.

Preparase para enfrentar un nuevo escenario, nuevos jugadores y nuevas reglas de juego. Es la hora no de repasar el reglamento, sino de entrenar duramente para los que serán partidos de alta competencia, muy exigentes y con adversarios que también se están preparando y que, en muchos casos, están en mejor posición que nosotros.

Entrenamiento, entrenamiento y más entrenamiento.

Planificación

Hace algunos años, en un almuerzo compartido con Ernesto Bianco, debatíamos acerca de la real utilidad de las actividades de capacitación en planificación que por entonces se estaban realizando en el medio, percibiendo una realidad en la que el nivel de planificación comercial en los ejecutivos, seguía siendo en el mejor de los casos, muy escasa.

La verdad es que nuevamente la crisis actúa como catalizador, poniéndonos en un lugar de incomodidad a partir del cual nos veamos obligados a modificar conductas resistentes.

¿Se puede salir de aquí sin planificar? Por supuesto, piense un número, apúestele todo su dinero a ese número en la lotería y si mañana sale, probablemente usted se habrá salvado.

Ahora bien, todos los demás que no tengamos la suerte del afortunado ganador de la lotería, tendremos que elaborar planes en múltiples escenarios posibles que determinen racionalmente cómo vamos a ir desde donde

estamos hasta donde queremos ir en este convulsionado presente.

Está claro, tal como mencioné anteriormente al hablar de liderazgo, que la clave está hoy mucho más en la capacidad de lograr que la gente crea a partir de nosotros que es posible salir adelante y se ponga con toda su convicción y fuerzas a trabajar en ello, pero eso no implica que no sea necesario tener un plan. "Potencia sin control no sirve de nada", rezaba una publicidad de neumáticos hace un tiempo.

"Si las pasiones y los sueños no pudiesen crear nuevos tiempos futuros, la vida sería un engaño insensato". Henri Lenormand.

En fin, estamos en crisis, vaya novedad para un argentino de 45 años. También es cierto que estoy vivo y deseo profundamente justificar y disfrutar mi existencia y honrar mi responsabilidad profesional haciendo, ni más ni menos que lo que tengo que hacer.

No compro teorías apocalípticas (ya compré demasiadas), no pienso desperdiciar valioso tiempo inmovilizado por el temor, ni voy a esconderme detrás del miedo a esperar que pase la tormenta. Al contrario, es el momento de jugar en serio, de hacer cosas trascendentes, de establecer diferencias, de tamizar lo útil y lo que no lo es tanto, de agudizar los sentidos, de tensar el músculo, de creer y de crecer, de inspirar y contagiar, de hacer más, de hacer mejor, para que esta crisis sirva, por lo menos para aprender, mejorar y fortalecernos.

Así es que, estimada Crisis, bienvenida, te estaba esperando.

Aquí estoy preparado y dispuesto a jugar nuestro partido.