



CARLOS RUIZ GONZÁLEZ

Las crisis profundas son transformadoras y ponen a prueba la resiliencia de individuos y organizaciones. Como aquella vez, en pleno vuelo hacia la luna y hoy ante la pandemia que azotó al siglo XXI.

Hace 50 años, el 11 abril de 1970 despegó el enorme cohete Saturno V, con 110 metros de altura y 2'949,136 kg. de peso: así iniciaba Apolo 13, misión a la Luna. Ya recorridos 320,000 kilómetros y listos para iniciar el descenso, un tanque de oxígeno explotó. El oxígeno era vital como combustible y para poder respirar; en ese momento sus tripulantes entraron en crisis, una historia muy bien narrada en el filme *Apolo 13*, dirigido por Ron Howard.

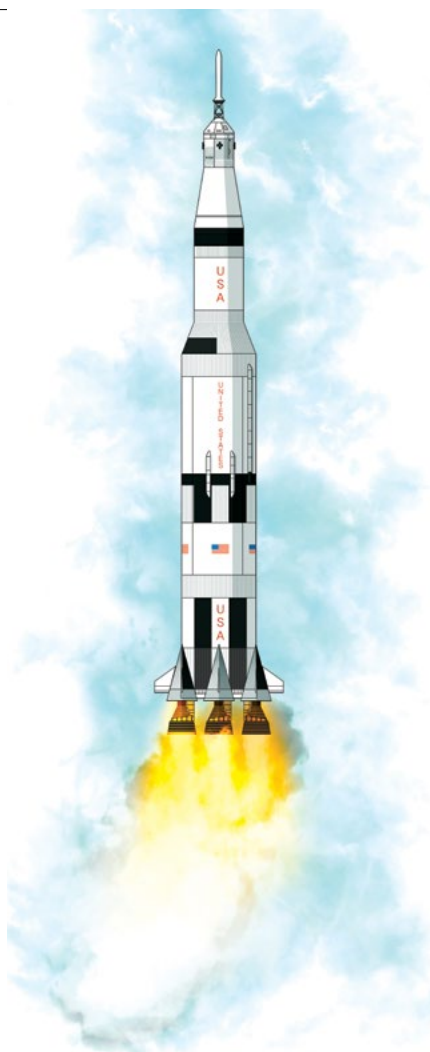
¿Por qué vale la pena recordarlo? Estudiar este acontecimiento nos permite entender muy bien qué es una crisis y qué significa «entrar en crisis». También es útil para darnos idea de las decisiones que hay que tomar para superarla. El mundo se ha estremecido (desde el punto de vista de la salud, economía y tejido social) por la crisis provocada por la COVID-19. Apolo 13 nos muestra un ejemplo de buen manejo de crisis.

¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Leonardo Polo, brillante profesor de Filosofía en la Universidad de Navarra, proporciona una muy acertada definición¹: «Crisis significa que ciertos postulados se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a las nuevas cuestiones».

La crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona. Crisis de adolescencia es cuando un hijo deja de ser niño; ya no lo podemos tratar como tal, ya no nos funciona, hay que tratarlo distinto. Las crisis también tienen grados: hay algunas sencillas de resolver, otras son más complicadas y algunas nos obligan a cambiar radicalmente la manera de hacer las cosas. COVID-19 es de estas últimas.

La lluvia en Ciudad de México es una crisis manejable, el tránsito se retrasa, hay algunos choques, pero al cabo de unas horas volvemos a la normalidad. Una tromba es una crisis más fuerte: los árboles se derrumban, los bomberos intervienen desazolvando y el habitual recorrido de 30 minutos se convierte en hora y media. Pero al día siguiente regresamos a la normalidad. Una crisis profunda fue el sismo del 19 de septiembre de 1985, que nos obligó a cambiar de manera radical muchas cosas -el reglamento de construcciones y su supervisión, por ejemplo-. COVID-19 es una crisis, al menos de esa magnitud.



El 11 de abril de 1970 despegó el cohete Saturno V.

la crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona.

LA HISTORIA DE LA MISIÓN APOLO 13

Precedidos por dos exitosas misiones: Apolo 11 -el primer descenso lunar- y Apolo 12, que alunizó sin complicaciones. Despegaron al mando de John Lovell, Los otros astronautas eran el piloto del módulo lunar Fred Haise y el piloto de la nave, Jack Swigert.

Al segundo día, siguiendo su rutina habitual, Swigert encendió los ventiladores de los tanques de oxígeno; al hacerlo produjo una chispa que provocó fuego. La nave se estremeció con un fuerte ruido. Una luz roja se encendió en el tablero de control señalando una falla del sistema eléctrico.

Los astronautas comprendieron entonces que la misión debía abortarse. En cambio, el personal en Tierra no lo tenía tan claro. Los indicadores en Houston mostraban la pérdida de los tanques de oxígeno, del sistema eléctrico y del combustible. Houston no lo podía creer, pensaban que si los indicadores fueran correctos la tripulación ya habría muerto; asumieron que se trataba de una falla de instrumentos, identificando el defectuoso -pensaron- podrían continuar la misión.

Veinte minutos después, Houston no había podido identificar el instrumento descompuesto. Los indicadores decían la verdad: quedaba poquísimo oxígeno.

A LA DERIVA

Houston decidió que los astronautas se movieran al módulo lunar, que tenía sus propios tanques de oxígeno y baterías eléctricas. Esta única alternativa viable conllevaba riesgos considerables. El módulo lunar solo tenía oxígeno para dos personas durante dos días. El espacio era escaso, no había dónde sentarse y las paredes apenas tenían el ancho de tres hojas de aluminio. Una bota puesta en el lugar equivocado podría abrir un agujero a través del cual los astronautas serían succionados al espacio.

Además, moverse al módulo lunar implicaba suspender todos los sistemas del módulo de comando. Estos sistemas debían ser reactivados antes de regresar a la atmósfera de la Tierra, pues

la NASA consideró esta misión un fracaso. Jim Lovell siempre la llamó «un fracaso exitoso» al final, prevalecería su punto de vista.

este módulo de comando era la única parte de la nave que podría sobrevivir el regreso a la atmósfera. En el frío extremo del espacio los sistemas y sus baterías se congelarían y podrían no reiniciar. Nunca se habían hecho pruebas de estos equipos en condiciones de congelamiento.

También se les iba a acabar la electricidad y el agua amenazaba con agotarse. Para que esto no sucediera, desconectaron las baterías y continuaron en la oscuridad y con frío.

La temperatura descendió a menos de cero grados. La comida deshidratada no se mezclaba bien con el agua fría. Empezaron a beber menos agua, tanto para conservarla como para producir menos orina. A Haise se le desarrolló una infección interna con escalofríos.

Adicionalmente, surgió otro problema: el dióxido de carbono se estaba acumulando dentro de la nave y amenazaba con envenenar a la tripulación. En el módulo lunar ya no había filtros de dióxido de carbono. El módulo de comando tenía muchos filtros, pero eran redondos y no servían para las entradas cuadradas del módulo. En Houston diseñaron un filtro prototipo usando materiales disponibles a bordo (cartón, bolsas de plástico y cinta adhesiva). Explicar esta creación a los astronautas fue complicado, les llevó dos horas localizar el material y ensamblar el filtro, pero una vez que lo colocaron, respiraron con facilidad.

Mientras tanto, Houston elaboraba frenéticamente un plan para reiniciar el módulo de comando. El problema principal era cómo asignar la limitada electricidad disponible. Las discusiones y simulaciones en la computadora retrasaban la

elaboración del plan. Diez horas antes del aterrizaje los astronautas estaban impacientes. Swigert necesitaría tiempo para entender las instrucciones. Una hora después, Houston empezó a enviarles por radio las instrucciones de la complicada estrategia de regreso a la Tierra. Transcribirlas les tomó dos horas y todos los pedacitos de papel que pudieron encontrar en la nave.

Antes de volver debían desprenderse del módulo de servicio y del módulo lunar; pudieron entonces observar la impresionante complejidad de la explosión a la que habían sobrevivido: todo un panel se desprendió del módulo de servicio.

Entonces, 19 segundos después de penetrar la atmósfera, la nave entró en fase de máximo calentamiento y perdió contacto con Houston, un lapso que supuestamente duraría 3 minutos. Sin embargo, transcurridos éstos, no se reestableció el contacto. El equipo de rescate volvió a respirar después de ver a la nave con sus paracaídas descender a través de las nubes.

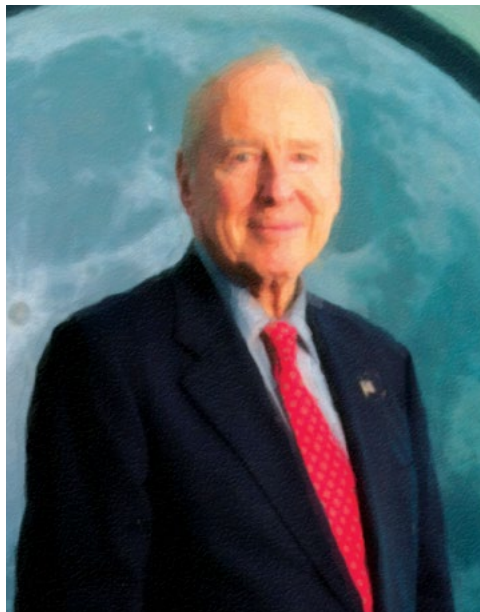
La NASA consideró esta misión un fracaso. Jim Lovell siempre la llamó «un fracaso exitoso» al final, prevalecería su punto de vista.

Para James Allen³, socio *senior* de la consultora Bain & Company, a cargo de Estrategia Global, Apolo 13 entró en crisis al estallar el depósito de oxígeno; en ese momento las cosas ya no podrían hacerse como estaba planeado. Ahí Lovell dijo a sus compañeros: «no sé a ustedes, pero a mí me gustaría regresar sano y salvo a la tierra». Es precisamente entonces cuando la misión cambia a «regresar sanos y salvos»; una misión muy clara que les permite diseñar su regreso, tomando cientos de decisiones, todas con un objetivo muy claro.

Para Allen, recuperarse de una crisis es como haber reiniciado la nave espacial. Para poder emerger como triunfador después de la crisis, hay que decidir lo que se debe hacer (y simultánea e igualmente importante, no hacer lo que no hay que hacer), así superaron la crisis.

MODIFICAR Y READECUAR LA ESTRATEGIA

La crisis demanda, primero, rediagnosticar la situación (las premisas cambiaron) y entonces tomar nuevas decisiones sobre la estrategia y modelo de negocio a adoptar para superarla. Finalmente, ejecutar con fortaleza la decisión tomada.



Jim Lovell
Astronauta estadounidense de la NASA y capitán retirado de la Armada de los Estados Unidos, conocido por ser el comandante de la misión Apolo 13, que sufrió un fallo crítico en el viaje a la Luna.

En la elaboración del nuevo diagnóstico veremos con qué recursos (humanos, financieros y tecnológicos) contamos, a cuáles podemos acceder y a qué costo. Del entorno, tenemos que saber qué pasó y si hay nuevas oportunidades. En la elaboración de este diagnóstico parecería que estamos bien informados por el exceso de información, ¡cuidado! Lo que hay son muchos datos, algunas *fake news*; hay que reflexionar bien (si es posible en equipo) y tener un resumen de hechos e implicaciones (constantemente depurado) para que todos compartan la misma base de datos.

Mi colega Carlos Castellanos, sugiere tres pasos muy concretos para enfrentar una crisis: supervivencia, reorganización (los estadounidenses lo llaman *retooling*) resistir y finalmente crecimiento; regreso a la normalidad (mejor dicho a la nueva normalidad), buscando rentabilidad.

RESILIENCIA, FACTOR CLAVE

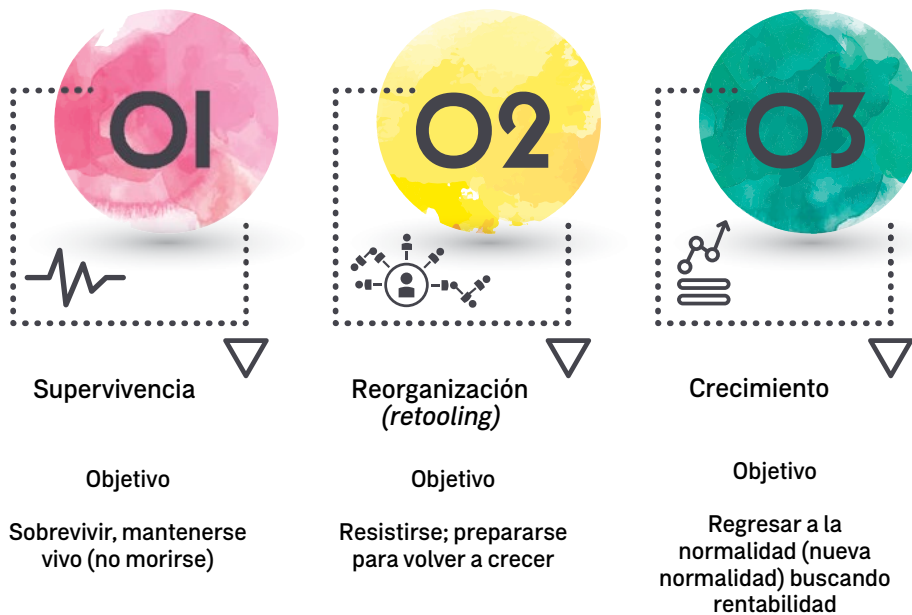
Viktor Frankl, brillante neurólogo y psiquiatra austriaco sobreviviente del holocausto, aseguraba en su libro⁴ *El hombre en busca de sentido*, que en el terrible entorno de los campos de concentración –que sufrió en carne propia– los prisioneros que sobrevivieron eran los que se visualizaban haciendo algo importante después de haber salido del campo. El propio Frankl se veía a sí mismo dando conferencias. Tuvo resiliencia, porque su vida tenía sentido y ésta le permitió sobrevivir.

Tener resiliencia te permite:

- Recuperarte rápidamente en situaciones difíciles, como un resorte.

la crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona.

Plan de acción para enfrentar la crisis



- Vivir con sentido del humor; muy importante, nunca hay que tomarse demasiado en serio. Es más, hay que sonreír frente a las dificultades.
- No dejarte vencer. Ya lo afirmaba Churchill, «no te rindas nunca, nunca, ¡nunca!».
- Aprender de los errores. Si ya nos equivocamos, convirtamos el error en una ocasión de aprendizaje y no nos tropecemos con la misma piedra.
- Manejar la presión. «*Struggle is good*» (el esfuerzo de luchar es bueno, hace bien). Ya lo decía Nietzsche, lo que no mata, te fortalece.
- Enfrentar los problemas. «Una dificultad deja de serlo desde el momento en que sonríes y la enfrentas», afirmaba Robert Baden-Powell.
- Superar la tristeza. ¿Por qué? Porque baja los ánimos y no nos deja actuar a plena capacidad.
- Controlar las emociones negativas e impedir que ellas nos controlen a nosotros.
- Crecer, a pesar de los problemas. *Don't crack under pressure* (no te agrietes bajo presión), *slogan* de una afamada marca de relojes, podría ser una definición alterna de resiliencia.

- Activar tus habilidades en momentos difíciles. Un buen líder se crece ante la dificultad y en ella encuentra sus mejores momentos. Ya lo afirmaba Charles de Gaulle: «*Le caractère, vertu des temps difficiles*». El carácter, virtud de los tiempos difíciles, donde podríamos sustituir carácter por resiliencia.

ME DOBLO, PERO NO ME ROMPO

Me sucedió hace tiempo. Un participante del máster obtuvo calificaciones insatisfactorias en un trimestre y el reglamento estipula que si volvía a tenerlas no podría terminar sus estudios. Obviamente estaba muy triste. Le animé a que se esforzara más, se organizara mejor, buscara apoyo en compañeros y profesores y se pusiera metas concretas para medir su avance y esfuerzo; que fuera resiliente en pocas palabras. Afortunadamente, gracias a un esfuerzo extraordinario, sacó el programa adelante: tuvo resiliencia. Recuerdo haberle dicho que fuera como los juncos en zona de fuertes vientos: se doblan, pero no se rompen.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Mi colega Yvette Mucharraz publicó recientemente un artículo en *Harvard Business Review*⁵. Ahí habla de la resiliencia organizacional, ya

que no solo se da individualmente, sino también en la organización. Estudió empresas mexicanas y su reacción al temblor de 2017. Observó que algunas empresas volvieron relativamente rápido a la normalidad, mientras que otras tardaron mucho en rehacerse o de plano no pudieron y desaparecieron. Encontró que la diferencia estaba en la resiliencia organizacional; quienes la poseían se recuperaron; las que no, tuvieron una recuperación muy lenta o desaparecieron.

Un amigo de 75 años me comentaba que la crisis del coronavirus es la más fuerte que ha vivido. No es para menos, es increíble constatar nuestra fragilidad. Cuando el hombre se consideraba amo del universo, un minúsculo virus de tamaño imperceptible puso en jaque al mundo entero.

Y, como sucede con frecuencia con las crisis, las consecuencias no se contrarrestan eliminando las causas. Es decir, encontrar una vacuna o un tratamiento no corregirá las enormes consecuencias humanas, económicas y sociales.

Finalmente la crisis y el manejo correcto de las mismas nos dejan algunas reflexiones interesantes, que podrían considerarse como aprendizajes:

1. **Creatividad e innovación.** Al ponernos en contexto de grave peligro, las crisis sin duda estimulan la creatividad (el surgimiento de

nuevas ideas) y la innovación (la puesta en práctica de estas ideas). Me llamó la atención un aeropuerto en Lituania que se volvió autocinema. El aeropuerto ya no se utiliza, hay mucho espacio para acomodar automóviles, los cines no han abierto por la «sana distancia». Ahora la gente puede ir al cine sin necesidad de meterse a un lugar encerrado... idea creativa e innovadora.

2. **Habrà perdedores y ganadores.** Las empresas que no puedan amoldarse rápidamente a las nuevas circunstancias (aprendiendo y desarrollando capacidades) desaparecerán; otras sí se adaptarán; sobrevivirán, e incluso a algunas les irá muy bien.

3. **Nuevas reglas del juego.** El *home office* llegó para quedarse, habrá nuevos y mejores sistemas de aprendizaje, las personas revalorizarán sus relaciones familiares, sus amistades y hasta la conveniencia de tener un buen *hobby*.

4. **El poder liberador de la rutina.** Al leer la vida de escritores, un aspecto que llama la atención es que su principal actividad del día es escribir. No es que escriban 10 horas al día, solo tres o cuatro, pero todos los días; tienen una rutina, que incluye tiempo para escribir (un objetivo, 1,000 palabras diarias, por ejemplo) y se someten firmemente a dicha rutina. Eso les deja tiempo libre para aprender, para leer o para interesarse en otros asuntos. El orden permite tiempos para ser creativo.

5. **Cuidado con el factor humano.** El curso más delicado y valioso son las personas. Si, haciendo un esfuerzo, les cuidamos, nos estarán muy agradecidos y seguramente más comprometidos con quien estuvo con ellos en tiempos difíciles. Si no los cuidamos o si los maltratamos, además de perderlos será muy difícil (y costoso) reponerlos, especialmente si son muy buenos en lo que hacen.

6. **El efectivo manda** (*cash is king*), como afirma mi colega Federico D'Kuba: «A reducir costos y gastos al mínimo *minimorum*; cuidar el efectivo al máximo *maximorum*».

7. Escenarios catastróficos. La planeación por escenarios regresa. ¿Qué pasaría si las cosas fueran a peor? Por ejemplo, las ventas se caen 70% y el banco no presta. ¿Qué haríamos? Así que a aprender rápido, para adaptarse a estas nuevas situaciones: justo la teoría de Charles Darwin...

¿Dónde deben ir las prioridades en una situación límite?
Siempre debe tener prioridad la ética sobre la eficiencia, las personas sobre las cosas, los principios sobre los resultados.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

A menudo pensamos que estamos en épocas de grandes cambios, pero más bien estamos en un cambio de época. Mi amigo Juan Grau afirma: «El siglo XXI realmente empezó con esta pandemia»

En un panel en que participé recientemente hubo una pregunta muy interesante. Pareciera que la pandemia plantea dos caminos para el director de empresa: hacer que su equipo siga trabajando y generando ingresos, a pesar de exponerlos a la enfermedad o parar, cuidar a sus empleados y arriesgarse a quebrar. ¿Cuál debería de ser la prioridad?

Presentado así, es un dilema un tanto «diabólico»: ¿los expongo a que se enfermen o los dejo sin ingresos para subsistir? Mis colegas panelistas⁶ (especialistas en Ética en la empresa) dieron una respuesta clara, realista y valiosa.

El problema inicia cuando se plantean las cuestiones como si fueran un dilema. En el mundo empresarial hay que evitarlos. La empresa no va por el camino de la lucha de clases, ni de opuestos, ni en busca del progreso basado en la oposición de las cosas, sino que avanza por la vía de la conciliación. Si el planteamiento es «si continúo con la empresa enferman; si cierro, se quedan sin trabajo», está muy mal planteado. Seguramente a la mitad del camino entre ambos extremos hay alternativas. Por eso, dirigir es difícil, pues a veces hay que conciliar aspectos que parecen opuestos o irreconciliables.

El arte de la dirección -ambos panelistas recordaron el pensamiento del doctor Carlos Llano- es, precisamente, conciliar y buscar alternativas, para encontrar un equilibrio entre intereses que no van en la misma línea. A veces habrá que ceder por algún lado (recordemos que, desafortunadamente, la ética no siempre nos presenta situaciones bonitas, en las que todos ganan).

¿Dónde deben ir las prioridades en una situación límite? Siempre debe tener prioridad la ética sobre la eficiencia, las personas sobre las cosas, los principios sobre los resultados. Hay que buscar que en una decisión así siempre salgan ganando las personas: va primero la salud de los empleados, es un hecho. Lo que hay que buscar son alternativas para disminuir los costos salariales, que no necesariamente tienen que ser despedir a la gente. Por ejemplo, se



podría reducir el salario de todos en un porcentaje igual, de este modo nadie se va a la calle.

Sin embargo, no hay decisiones perfectas. La ética es realista, es acción directiva; el director de empresa es mujer u hombre de vértice, de síntesis, que debe conciliar o complementar temas aparentemente opuestos.

Es importante evitar caer en situaciones límite, siempre buscar otras posibilidades (como lo dicta la Ética) basadas en: principios de acción, parámetros, insumos que permitan tomar decisiones concretas en función de las circunstancias peculiares de cada empresa: tamaño, giro y situación financiera. «Yo soy yo y mis circunstancias», afirmaba Ortega y Gasset. El director, basado en las circunstancias de la empresa (su propio diagnóstico) e impulsado por su creatividad, en diálogo con los involucrados, propondrá soluciones innovadoras para salir de la crisis, sin pensar que está ante objetivos contrarios e irreconciliables.

Conciliar intereses; es el reto al que están acostumbrados los empresarios, mujeres y hombres de vértice, sin duda una importante enseñanza para enfrentar la crisis. </>



El autor es presidente del Consejo Editorial de **istmo** y profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School.

BIBLIOGRAFÍA

Apolo 13: Houston, tenemos un problema, Jesús Gerardo Rodríguez Flores, *Astronomía Digital*, N° 8, 7 de agosto de 2000.

Harvard Business School Case 9-696-097, HMS Thetis and Apollo XIII.

Apollo 13 por Jeffrey Kluger y James Lovell, Houghton Mifflin Company, New York, NY, EE.UU. 1994.

Failure is not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond, por Gene Kranz, Berkley Publishing Group, New York NY, EE.UU., 2000.

¹ Polo, Leonardo, *¿Quién es el hombre?, un espíritu en el mundo*, Editorial Rialp, Madrid, España, 1991.

² Kluger, Jeffrey, NASA Saw Apollo 13 as a Fiasco. 50 Years Later, Astronaut Jim Lovell has made peace with the Successful Failure, *Time*, 13 de abril de 2020.

³ When and How Should Leaders Retool for a Post-Coronavirus World? CEOs are learning from Apollo 13 and alpine-style mountaineering—yes, really; Bain & Company Insights, 20 de abril de 2020. (<https://www.bain.com/insights/when-and-how-should-leaders-retool-post-coronavirus-fm-blog/>)

⁴ *El hombre en busca de sentido*, Viktor Frankl, originalmente escrito en 1946, 2ª edición, Editorial Herder, Barcelona, España, 2004.

⁵ Mucharras y Cano, Yvette. Organizational Culture. «How Businesses Can Brace for Catastrophe»; *Harvard Business Review*, Febrero 6, 2020, Boston, EE.UU.

⁶ Fueron el doctor Joan Fontrodona, director del departamento de Ética Empresarial en IESE Business School y mi colega, el doctor Alejandro Salcedo, profesor de Factor Humano en el IPADE. Se puede consultar en este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=etrweog_6y8&list=PLiS3YIFhUBZuxzcLkqkuxLek9dotlGGfP&index=18&t=0s;feature=youtu.be;feature=youtu.be;feature=emb_title