Las Crisis como oportunidad de aprendizaje

[Carlos Jiménez](#), Orador de Orden

Acto de grado de las [Maestrías del IESA](#)

15 de diciembre de 2016

SEÑORES COMPAÑEROS DEL PRESÍDIUM;
DISTINGUIDOS INVITADOS ESPECIALES;
SEÑORES PROFESORES;
SEÑORES GRADUANDOS Y SUS FAMILIARES;
SEÑORAS Y SEÑORES;
AMIGOS TODOS

Los actos académicos no son mi fuerte

Debo confesar que luego de dar clases durante veinte años, entre la Universidad Metropolitana y el IESA, esta es la primera vez que visto una toga para algo que no sea recibir un título universitario.

También debo confesar que no asistí a mi propia graduación del MBA del IESA, al coincidir su fecha con un evento en Miami relacionado con Internet, en pleno Boom de las punto com. Sé que eso puede sonarles horrible, pero créanme que en pleno boom de las acciones del Nasdaq había emprendedores que vendían su casa para financiar un *start up*, así que a mi me salió barato, aunque lamentablemente el mayor costo fue perderme mi graduación en el IESA.

Este mea culpa introductorio es para decirles que los actos académicos no son mi fuerte y que soy un conferencista que suelo hablar desplazándome entre la gente, pero que en esta oportunidad, para seguir el protocolo, y no arriesgarme a tropezar mi toga, preferí quedarme en este podio.

Una invitación muy tentadora

Agradezco a las autoridades del IESA por invitarme a dar estas cortas palabras y por la oportunidad de dirigirme a Ustedes en un momento tan importante para sus vidas y en medio de una de las peores crisis de la Venezuela contemporánea. Esta invitación, sin duda alguna, fue una proposición muy tentadora y me llevó a aceptar, para luego pensar: ¿y ahora qué les voy a decir?

La verdad es que tengo que felicitarlos a todos por hacer una de las mejores cosas que se puede hacer ahora en este país, que es estudiar. Cualquiera que haya sido su motivo, “afilarse la sierra”, como dice Stephen Covey ([Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva](#)), fue una gran idea, aparte de un buen negocio porque pudieron pagar en bolívares su educación en una de las mejores escuelas de negocio de Latinoamérica; y no lo digo yo, sino el sexto lugar obtenido por el IESA recientemente en el ranking de Educación Ejecutiva de la publicación [AméricaEconomía](#) y las tres acreditaciones internacionales que posee ([AACSB](#) International -The Association to Advance Collegiate Schools of Business, [The Association of MBAs](#) y la [EFMD](#) -European Foundation for Management Development). Pero bueno, ahora no vamos a hablar de los méritos del IESA, que le sobran.

De lo que les quiero hablar hoy es de la crisis como una oportunidad de aprendizaje. Esta necesidad me surge de una reflexión personal sobre cómo pude superar una crisis que viví hace más de veinte años, pero de la cual no obtuve el mayor “retorno de aprendizaje”. Aprender de la crisis está en sus manos y solamente Uds. podrán verlo. Sólo espero que estas palabras los lleven a pensar sobre el tema.

Nuestro contexto: la crisis venezolana

Siempre que hago un análisis de mercado o de un segmento de consumidores, analizo su contexto. La información de lo que pasa en el entorno es clave para entender los comportamientos y las oportunidades que surgen. Por eso quiero empezar mencionando la crisis que atraviesa nuestro país.

Digo “mencionándola” porque lo último que quiero hacerles en su día de graduación es entrar en detalles de una historia desalentadora. No importan los números específicos, que algunos no podemos ni mencionar, y que otros simplemente son estimados porque ni siquiera se publican datos oficiales. En todo caso no hay que hacer un curso de econometría para darse cuenta de que estamos atravesando una severa crisis económica: inflación, desabastecimiento de alimentos y medicinas, caída de la producción y del salario real, son algunos de los síntomas más evidentes, que nos han colocado en los titulares de la prensa internacional. Quedémonos entonces a ese nivel satelital: estamos en

crisis. Bueno, más bien: “estamos en una de las peores crisis que hayamos vivido”.

Mi historia con las crisis

Ya que estamos en un contexto de crisis económica, quisiera contarles mi historia con las crisis...

Cuando empecé mis estudios de economía en la Universidad Católica Andrés Bello a mediados de los años 80, mis profesores me decían que era un gran momento para estudiar economía porque estábamos en una de las peores crisis económicas del país.

Luego, a comienzos de los años 90, cuando hice mi maestría en economía en la Universidad Central de Venezuela mis profesores (entre ellos DF Maza Zabala) me decían que estábamos en una de las peores crisis.

Incluso, cuando a finales de la década de los años 90 hice mi MBA en el IESA, mis profesores, entre ellos Miguel Rodríguez, me hablaba de por qué estábamos en la peor crisis.

Pues ahora yo les digo a Ustedes que estamos en crisis, pero créanme, ¡está es la peor!

Aprendizajes que me han dejado las crisis

Como verán, la crisis ha estado presente en nuestra historia económica contemporánea y siempre la percepción es que la última es la peor. Después de haber vivido (y estudiado) las peores crisis económicas de Venezuela en su historia contemporánea, quiero compartir con Ustedes cinco aprendizajes que me han dejado estas crisis (que por cierto están publicados en un artículo de la revista [Debates IESA](#)):

1. En épocas de crisis sí hay oportunidades: No me refiero aquí a los negocios de las empresas de maletín que surgen en los sistemas con elevados controles, sino a las oportunidades que cualquier mercado ofrece. Tampoco estoy afirmando que la crisis sea mejor que un mercado en crecimiento (aunque para algunos en lo micro sí lo sea). La idea es que el mundo no se acaba en las crisis económicas y siguen existiendo oportunidades.

2. Hay que cuidar más a los clientes: Cuando el tamaño del mercado no crece, o peor aún se contrae, la rivalidad de la competencia se incrementa. En estos mercados las empresas que quieren crecer lo hacen a costa de la participación de mercado de sus competidores. Es clave en este contexto la calidad del servicio y el soporte si se quiere mantener la base de clientes.

3. El sentido común no es suficiente y a veces sí hay que inventar la rueda: Muchas crisis nos obligan a tomar decisiones poco convencionales, que terminan siendo exitosas a pesar de las resistencias internas. Dos ejemplos donde muchas veces actuar con sentido común no es lo más indicado se dan en la fijación de precios y la inversión en publicidad y mercadeo.

4. Las crisis siempre pasan: La implicación de esta afirmación es alentadora pero también pragmática, al sugerir implícitamente que hay que prepararse para aprovechar un futuro período de crecimiento, y eso es lo que Ustedes han hecho estudiando en el IESA.

5. Las crisis siempre vuelven: Sí, la evidencia empírica lo demuestra y solamente quería dejarlo por escrito para que cuando estemos en un período de crecimiento nos preparemos también para la época de las “vacas flacas”.

Las crisis como oportunidad de aprendizaje

Como las crisis pasan y vuelven, lo más importante es lo que aprendemos de ellas. Y aquí no me refiero solamente al ámbito específico de los negocios, sino también a nuestra vida personal.

Les confieso que mi mayor miedo no es cuánto tiempo dure esta crisis (que me da miedo que dure mucho más), sino que no aprendamos lo que tenemos que aprender como sociedad. Eso implicaría un enorme riesgo de pasar nuevamente por una “oportunidad de aprendizaje”, léase: nueva crisis. Y así como los maestros que se van ofuscando cuando los alumnos no aprenden diligentemente la lección, la nueva crisis se puede presentar en formas mucho más didácticas, léase: la peor crisis de todas.

Por ejemplo, esta crisis ha enseñado a muchos a emprender un negocio: aprender a emprender. Abundan los ejemplos en los sectores de alimentos, arte culinario, cuidado personal y moda. También a enseñado a otros a valorar cosas que antes pasaban desapercibidas en su vida diaria. Incluso las personas que han emigrado para irse de la crisis en Venezuela no están exentas de esa oportunidad de aprendizaje que nos tocó vivir a los venezolanos. En este caso, forzosamente e incluso tristemente.

Con esto no estoy diciendo que la crisis sea buena. La crisis es la crisis. Cada quien que la vea como quiera. Yo como ciudadano de a pie, en cuanto a que no puedo tomar decisiones de políticas públicas, la tomo como un hecho y hago lo que puedo hacer con lo que no controlo, asumirlo y concentrarme en lo que sí controlo.

¡Cuidado con las emociones limitantes!

Los estudios de mercado que hemos realizado en [Datanalysis](#) para analizar los efectos de la crisis entre los consumidores venezolanos han identificado dos emociones principales, el miedo y la rabia. El miedo está fundamentado en la incertidumbre que genera el no saber qué va a pasar en el país y cómo eso nos afecta a cada uno de nosotros y la rabia como forma de expresión de descontento ante lo que nos sucede. Ambas emociones son antagónicas, el miedo paraliza y la rabia moviliza. Este miedo, que no es el miedo natural que nos ayuda a sobrevivir, sino el miedo psicológico, hace que callemos, que nos quedemos en casa, incluso que emigremos, mientras que la rabia nos lleva algunas veces a la violencia o a desahogarnos por otras vías (conflictos en la familia, peleas con el vecino, etc.).

Estas dos emociones son los principales enemigos de esa oportunidad de aprender con la crisis. Los emprendedores que les mencioné hace unos minutos puede ser que hayan experimentado algo de miedo o incluso rabia, pero han sabido superar el miedo paralizante y canalizar la rabia en algo productivo. Aprendí que las emociones se derivan en gran parte de lo que pensamos, así que controlando lo que pienso puedo de alguna forma evitar las emociones negativas que no me ayudan.

La experiencia de Viktor Frankl

[Viktor Frankl](#) fue un psiquiatra austriaco de origen judío, quien sobrevivió durante cinco años en diferentes campos de concentración Nazi. Frankl narra sus experiencias en su más célebre libro: “[El Hombre en Busca de Sentido](#)” y comparte sus aprendizajes, que le llevaron a crear la Logoterapia, un método psicoterapéutico que ayuda a los pacientes a encontrar el sentido de sus vidas.

Frankl descubrió, a raíz de su experiencia, que la vida pierde sentido cuando las personas no tienen nada por lo que esforzarse. Frankl observó como los prisioneros más sensibles y que se habían orientado a su vida interior, sobrevivían mejor. Eran aquellos que tenían algo por lo que luchar, fuera su creencia religiosa, la familia o cualquier otro motivo. Creo que la película “La Vida es Bella” ilustra muy bien este punto que propone Frankl. En el caso de la película, lo que mantiene vivo al padre es el amor por su hijo. La Logoterapia propone otros dos caminos adicionales para encontrar el sentido de la vida: producir un trabajo auténtico (como el ejemplo de los emprendedores) y la trascendencia ante las dificultades o tragedias (donde seguramente también nos es fácil encontrar ejemplos locales).

Como vemos, tanto el sufrimiento, como el amor, pueden ayudar a revelar el significado de la vida. El sufrimiento puede dejar de sentirse como sufrimiento cuando se comprende su significado más profundo, pero definitivamente no es necesario sufrir para encontrar el significado de la vida. El sufrimiento viene de la resistencia. Podemos vivir en medio de una crisis pero tenemos la potestad de elegir la forma de actuar. Siempre tenemos opciones y está en nuestras manos cual de ellas elegimos.

Es verdad que nuestra crisis, aunque fuera la peor que hemos tenido, no se compara en lo más mínimo con el sufrimiento que deben haber vivido las personas que fueron víctimas en los campos de concentración durante la Segunda Guerra Mundial, pero estas ideas de Frankl nos enseñan que una vida con propósito nos ayuda a enfrentar las dificultades, pero más aún, que esta crisis puede ser una oportunidad para encontrar ese propósito. No lo desperdiciemos.

En cierta forma, esa necesidad de buscar un sentido a la vida que hemos comentado es lo que Covey nos propone en su libro "[El 8° Hábito](#)", donde plantea el "Paradigma de la Persona Completa". Covey nos explica que los seres humanos tenemos cuatro dimensiones: cuerpo (con la necesidad de alimentarse, dormir, etc.), mente (con la necesidad de aprender), corazón (con la necesidad de amar) y espíritu (con la necesidad de trascender, dejar un legado). Parte de la insatisfacción de las personas en sus trabajos proviene de que las organizaciones no responden a esas cuatro necesidades de desarrollo humano. Es también el vacío existencial que menciona Frankl.

"No podemos pensar en vivir independientemente en un mundo interdependiente"

Tuve la oportunidad de ver un excelente video del TEDx ([How to know your life purpose in 5 minutes](#)), en el cual [Adam Leipzig](#) explica cómo encontrar el propósito en tu vida y quisiera comentárselos.

Leipzig empieza contando como, en una reunión de egresados de Yale, encontró que una gran proporción de las personas no eran felices y que lo que explicaba la felicidad de una minoría del 20% era la existencia de un propósito en sus vidas.

Para ayudar a encontrar un propósito, Leipzig propone cinco preguntas sencillas: quién eres, qué haces, para quién lo haces, que necesita esa persona para quien lo haces y cómo cambian esas personas con lo que tú haces. Estas preguntas nos muestran como nuestro propósito pasa por los demás. De cinco preguntas, apenas dos tienen que ver con nosotros. Y es que la gente más feliz no solamente tiene un propósito sino que se asegura de hacer felices a los demás. Esto nos lleva a reflexionar qué tanto nos esforzamos por ayudar a que otros sean felices. Es por eso que las tragedias o situaciones difíciles nos impulsan a encontrar un propósito porque en esas situaciones solemos ser más solidarios.

¿Estas aprovechando realmente la oportunidad que te brinda la crisis de aprender?

Los invito a que aprovechen el impulso que les da la oportunidad de ver la crisis con otros ojos, más ahora que cuentan con los conocimientos y el capital relacional que han obtenido en el IESA. Sea que se queden en Venezuela (ojalá) o se vayan del país, no desperdicien la oportunidad de

reflexionar acerca de qué aprendizajes pueden derivar de esta crisis. Aprovechen de definir claramente cuál es su propósito en la vida, (para lo cual pueden usar las preguntas sugeridas por Leipzig), y asegúrense de que éste involucre a otras personas.

No desaprovechen la oportunidad de aprender lo que la generación anterior no vio, y que es: “la única manera de alcanzar el éxito sostenible es entendiendo que estamos juntos en esto”. Busquemos verdaderas relaciones ganar-ganar, aquellas donde ganan los accionistas, los colaboradores, los clientes y, como consecuencia, la sociedad en su conjunto.

Quiero finalizar con una frase de [Don Tapscott](#): “Los negocios no pueden tener éxito en un mundo que está fallando”. Me permito agregarle... “Para que ese mundo funcione, cada uno de nosotros debe definir su propósito y éste debe involucrar al resto”.

Felicitaciones por su logro y muchas gracias...