

GOBERNAR EN TIEMPOS DE EXTREMA INCERTIDUMBRE: Principios, liderazgo y plan de actuación¹

“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”²

“... Guárdame de la ingenua creencia de que en la vida todo debe salir bien. Otórgame la lucidez de reconocer que las dificultades, las derrotas y los fracasos son oportunidades en la vida para crecer y madurar...”³

1. INTRODUCCIÓN⁴

Vivimos momentos de extrema incertidumbre y vulnerabilidad que nos están poniendo a prueba. El COVID-19 está causando terribles consecuencias humanitarias y, también, está provocando, y va a provocar en el inmediato futuro, efectos económicos muy perjudiciales, lo cual va a complicar la superación del drama social.

Nos enfrentamos a algo desconocido y hemos subestimado tanto la posibilidad de que suceda como el impacto que podía tener. Y se está dañando gravemente la confianza de los ciudadanos en los gobiernos y en las instituciones para afrontar y superar los adversos efectos de esta nueva crisis.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor David Moreno Utrilla, de San Telmo Business School, para su uso como fundamento o complemento a las temáticas abordadas en el aula.

Copyright © Mayo 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Winston Churchill.

³ Oración de Antoine de Saint-Exupéry

⁴ Si se quiere profundizar sobre las ideas y los temas tratados en esta nota se pueden acudir a la información que ofrece San Telmo Business, en especial a sus videos SANTELMOcontigo, a Harvard Business Review, a los informes de las consultoras Boston Consulting y Mckinsey, que además tiene una buena colección de artículos cortos en esta materia. También, las auditoras de mayor tamaño –Deloitte, PWC, E&Y, KPMG– han publicado informes que se pueden consultar en sus webs.

La falta de experiencia en situaciones similares, la certeza de que su normalización no se va a producir en días ni en semanas ni en meses, como se ha demostrado en China, y su rápida expansión mundial, están afectando a la capacidad de la comunidad internacional para dar una respuesta adecuada al sufrimiento de las personas. La falta de medios sanitarios y asistenciales, la reacción tardía y, en definitiva, la improvisación en la toma de decisiones, son buena prueba de ello.

La gravedad de la situación es innegable, pero que nadie dude de que superaremos el COVID-19 y saldremos de esta crisis, pues la humanidad y nuestra sociedad han superado dificultades similares, incluso peores, aunque muchos de nosotros jamás nos hemos enfrentado a una situación parecida.

En el plano individual, la experiencia nos ha enseñado que en los momentos de extrema dificultad las personas dan lo mejor de sí y hacen cosas impensables. Cada día tenemos ejemplos realmente llamativos. Por eso, en estos momentos, es importante fomentar la esperanza y mantener la ilusión de que es posible hacer cosas para superar las dificultades y que tenemos las capacidades precisas.

Nos enfrentamos a una emergencia sanitaria y a una crisis económica. Pero primero ha de resolverse el aspecto humano y sanitario, para generar la suficiente confianza que facilite la solución de los problemas económicos. Y, para ello, se necesitará de una cooperación internacional a niveles en los que pocas veces se ha realizado.

Hay un amplio consenso en que para abordar esta situación se requiere, en primer lugar, una mayor acción global coordinada entre los distintos países, que desafortunadamente no se está produciendo como sería deseable. Y, en segundo lugar, una coordinación público-privada en cada país, que tampoco se está dando en la medida necesaria. Los medios de comunicación y las redes sociales están dando la evidencia.

Con independencia de la correcta, o no, actuación de las autoridades públicas, todos estaremos de acuerdo en que una respuesta adecuada y responsable por parte de las empresas contribuirá a paliar las negativas secuelas que estamos sufriendo, aun cuando no será con mentalidad económica como se saldrá de esta situación..., pues se trata de un tema sanitario.

En esta coyuntura, en la que no hay experiencia –ni propia ni de terceros–, tampoco información y el futuro es muy difícil de predecir, los líderes empresariales y las personas con responsabilidades de gobierno han de cambiar los sistemas de gobernanza.

Con este propósito, parece oportuno llevar a cabo una reflexión sobre cuáles han de ser los principios básicos del gobierno de las empresas, sobre la forma de ejercer el liderazgo y sobre la metodología a desarrollar. Hasta ahora las decisiones que se han tomado han sido tácticas a corto plazo; lo difícil viene ahora cuando haya que tomar decisiones estratégicas importantes que van a comprometer el futuro de las empresas.

2. DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS

Todos queremos saber cuándo acabará la pandemia, pero ahora la pregunta correcta es: ¿cómo va a continuar? El dilema está en ser capaces de volver a la normalidad de forma gradual, sin recaídas, o vamos a quedar atrapados en bucles de confinamiento-liberación-confinamiento.

Por eso, aun cuando cada empresa sea diferente, es oportuno conocer la evolución de la pandemia y valorar la eficacia de las medidas sanitarias y económicas que se están llevando a cabo en cada país, y también a nivel global. Esta información proporcionará a los líderes empresariales, y a las personas con responsabilidades de gobierno en las empresas, una perspectiva sobre el posible desarrollo de la situación y, en especial, sobre los efectos para sus compañías⁵.

Para ello, en primer lugar, es preciso disponer de información de calidad que permita entender cómo está progresando el COVID-19 y apreciar la capacidad de respuesta del sistema sanitario, pues sin una efectiva contención de la pandemia no se podrá iniciar la recuperación económica.

Para evaluar el nivel de contención se pueden distinguir tres etapas: cese de las medidas de confinamiento, control de los nuevos contagios y recuperación de la normalidad sanitaria. En estos momentos nos encontramos intentando superar la primera fase.

La fase intermedia, se superará cuando se controlen los nuevos contagios que se produzcan al dejar de aplicarse las medidas de aislamiento. Esto exigirá aumentar la eficiencia del sistema sanitario y aplicar medidas de prevención y seguimiento efectivas, que eviten situaciones de saturación e impidan volver a aplicar las drásticas medidas de la fase anterior.

La vuelta a la normalidad tendrá lugar cuando una parte importante de la población no sea susceptible de contagio –inmunidad colectiva por una vacuna– o sus efectos estén controlados por un tratamiento eficaz. Esta realidad, que sería la deseable, no parece que vaya a producirse a corto plazo –en semanas o meses–, pues se necesita más tiempo para descubrir y producir el tratamiento médico de forma que sea asequible para el conjunto de la población.

En segundo lugar, se ha de valorar la efectividad, o no, de las medidas de política económica que se apliquen por los distintos países. Lógicamente, la prioridad está siendo mejorar el funcionamiento de los sistemas sanitarios y, después, reducir el impacto de la crisis económica y recuperar la confianza de las personas y las empresas.

Desde la perspectiva económica se pueden establecer tres niveles de efectividad: deficiente, mejorable y bueno. Si la reflexión se refiere al caso español ha de tenerse en cuenta que en su modelo económico la actividad vinculada al turismo y al ocio es muy

⁵ El lector ha de tener en cuenta que la situación evoluciona con rapidez y, por ello, algunas de las consideraciones que se exponen a continuación podrán estar desactualizadas a corto plazo.