



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# Axel Lambert: “La crisis a la que te enfrentes nunca será la que hayas planificado”

### Entrevista de IESE Insight

**A** la gente le suele extrañar que Axel Lambert de Rouvrot, procedente de la industria farmacéutica, se pasara al sector público tras finalizar su MBA. Pero lo cierto es que las habilidades que aprendió en IESE le resultaron muy valiosas para su puesto de asesor sénior en bioterrorismo y emergencias sanitarias en el Ministerio de Sanidad francés (2003-2006). Allí se hizo cargo del diseño, preparación y gestión de la respuesta del Gobierno galo a crisis como las del ébola, el SARS y el ántrax, un trabajo en el que “era imposible quedarse dormido porque nunca te aburrías, siempre quedaba algo por hacer”. Hoy es asesor independiente de empresas privadas e instituciones como la Comisión Europea y la Organización Mundial de Salud.

**IESE Insight:** Hay un gran debate sobre el concepto de crisis en ámbitos como el económico o el político. ¿Qué significa exactamente en el suyo?

**Axel Lambert:** Una crisis es una situación de emergencia de tal magnitud que escapa a tu control. Lo demás son meras situaciones de emergencia. Durante una crisis has de lidiar con lo impredecible. Por ejemplo, si operas en un país afectado por una epidemia y tu cadena de suministro es global, debes pensar en las consecuencias prácticas del cierre de fronteras, la suspensión del comercio y del transporte marítimo o la cancelación de vuelos, por nombrar solo unas pocas. Necesitas saber el impacto que va a tener todo eso en tu empresa. Es lo que se conoce como planificación de la continuidad del negocio.

**II: ¿Analizar, prepararse y responder?**

**A.L.:** La respuesta es lo que haces cuando estalla la crisis y la preparación, lo que haces antes. Hay que elaborar un plan de respuesta aun cuando sea imposible predecir lo

que va a ocurrir, porque ese proceso de elaboración te ayuda a planificar. Se parece un poco a la planificación estratégica del negocio. Se trata de imaginar escenarios: si pasa esto, ¿qué hacemos? ¿Con qué herramientas contamos? Es algo que aprendes en el MBA. De todas formas, los directivos deberían pensar a más largo plazo.

**II: ¿Cómo se puede planificar algo inesperado y potencialmente peligroso para las personas?**

**A.L.:** No solo es crucial planificar, también entrenarse, es decir, ensayar un determinado escenario para poder hacer frente a una situación de emergencia. Tienes que generar confianza, pero es igual de importante sentir miedo, tensión y estrés. Durante una emergencia acabas tomando malas decisiones. Así funciona la adrenalina: te olvidas de cosas. La mejor preparación que puedes hacer es ponerte en esa situación.

**II: Y colaborar. Con otros países y organizaciones.**

**A.L.:** Una de las grandes lecciones que aprendes es que, cuando se trata de temas tan delicados como la vida de las personas, lo primero que hay que establecer es un clima de confianza. No puedes transferir información sensible si no sabes qué van a hacer con ella. Crear redes de confianza antes de la crisis es esencial. Pero también he aprendido que la confianza no se da nunca entre las instituciones, sino entre las personas. Lo que ocurre es que necesitas las instituciones para crear el sistema. Siempre lo tengo presente.

**II: Por mucha colaboración que haya, a menudo queda patente la falta de preparación.**

**A.L.:** Cuando hablas de la necesidad de invertir en investigación, vacunas, equipos, preparación y demás, te suelen decir que es demasiado caro y que, muy a su pesar, no hay nada que puedan hacer. Es muy frustrante, porque a la que se produce una emergencia, abren el grifo sin problemas. Para muestra, el último gran brote de ébola. Cuando la crisis dejó de salir en las noticias el grifo se cerró, y ese dinero es fundamental para el trabajo de prevención. Si no se hace, las consecuencias y los costes, sobre todo los indirectos, son mucho peores.

**II: ¿A qué tipo de costes se refiere?**

**A.L.:** Las crisis económicas y sanitarias son comparables. Tienen en común que se propagan muy rápido en un mundo globalizado. También el factor miedo. Las crisis económicas casi siempre merman la confianza, esto es, la gente deja de confiar en el sistema. Las sanitarias tienen un efecto parecido, pero la falta de

confianza es más una consecuencia que una causa. En ambos casos, pueden llevar a la destrucción de empleo, el aumento del coste de financiación, etcétera. Pensemos en que si se cierran las fronteras o los aeropuertos --medidas que, por cierto, se han revelado ineficaces a la hora de evitar la propagación de enfermedades--, se cierran de hecho las rutas comerciales.

La diferencia entre una crisis económica y otra sanitaria es que en la primera hay un banco central, una institución que puede tranquilizar a la sociedad, como hizo Mario Draghi (presidente del Banco Central Europeo desde 2011 hasta 2019) con su famosa frase: “El BCE hará lo que sea necesario para salvar el euro y, créanme, será suficiente”. Aunque el impacto de una crisis económica sea enorme, se puede actuar desde el principio. Existen instrumentos económicos para minimizar los daños.

En cambio, en una crisis sanitaria, si no ha habido preparación previa, es demasiado tarde. El ministro de Sanidad no puede ‘inyectar’ salud como si fuera liquidez. Tampoco decir que hará todo lo que esté en su mano. En temas de salud, no hay promesas que valgan. A la gente le interesa saber qué se está haciendo realmente y si hay un plan. La relación de confianza se ha de establecer antes de la crisis.

**II: Durante una epidemia no se puede dejar nada al azar, pero también hay que ser flexible. ¿Cómo se consigue ese equilibrio?**

**A.L.:** No es fácil. Antes lo que hacíamos era elaborar un plan para cada enfermedad. Había un plan para el ántrax, otra para una pandemia gripal... Pero nos dimos cuenta de que la mitad del plan es igual para todas las enfermedades, así que optamos por una planificación genérica, común a todas las operaciones de emergencia. Se puede comparar con lo que hacen los bomberos. Todos los incidentes en los que intervienen son diferentes, pero eso no quita que los planifiquen y se entrenen. Se necesitan vehículos, equipos y personal formado para cada situación y también, por supuesto, coordinación, comunicación y una estructura de mando y control.

Con todo, no hay que olvidar que la crisis a la que te enfrentes nunca será la que hayas planificado. Siempre acaba siendo diferente. Como dicen los militares, no hay plan que sobreviva al primer disparo.

Una adaptación de este artículo se publica en la revista *IESE Business School Insight 150*.