

UN CASO DE DIRECCIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE EN COCA-COLA

Cuanto mayor es la compañía, más necesaria es la inteligencia de los ejecutivos para contribuir a la resolución de los problemas, que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación, y esto puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo encontrando el sentimiento que se oculta detrás del problema, lo subyacente en el contexto. Ahí es donde resulta más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo en el caso de una organización muy conocida y con larga trayectoria.

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, Coca-Cola decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la Coca-Cola no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de Coca-Cola descubrió que una Nueva Coca-Cola más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la Pepsi.

Todos sabemos lo que sucedió después. Coca-Cola había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que Ford presentó el modelo Edsel. Naturalmente, Coca-Cola fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing: convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de Coca-Cola Clásica. La combinación de la Nueva Coca-Cola con la Coca-Cola Clásica significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de Coca-Cola, Pepsi.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una compañía que tenía éxito en otros sentidos. Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la Coca-Cola, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la Nueva Coca-Cola obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales.

Según el presidente de Coca-Cola, Roberto Goizueta, era como la muerte de un padre. 'Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estará, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere'. Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado a los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, podría haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la Coca-Cola se levantaron en armas ante esta decisión de marketing. Goizueta y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero Goizueta supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito bautizando el producto antiguo como Coca-Cola Clásica y ofreciéndolo al público además de a su nuevo hermano, la Nueva Coca-Cola.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída del gráfico de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad: también, cosa igualmente importante, fue sensible. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de Coca-Cola.

Una buena parte del éxito de Goizueta se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podía haber hecho el vacío a los medios de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo Goizueta, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la Nueva Coca-Cola, la compañía ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar ventajosamente los errores aparentes. Participó directamente, se enfrentó con la realidad de los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de marketing lo que podría haber sido un desastre bajo un liderazgo dotado de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de marketing llegaron, incluso, a preguntarse si todo aquello no había sido más que un montaje intencionado. Goizueta afrontó el problema con valor y convirtió y convirtió un fracaso aparente en éxito.

Goizueta estaba dotado de la capacidad de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecería que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. El fomentaba un sentimiento de sinceridad animando a los miembros de su personal a que fueran completamente francos con él. 'Yo discutía con él constantemente', cuenta su antiguo director 20 financiero, Sam Ayoub. 'Lo atrayente que tenía él era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobardes'.

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. 'El ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién -afirma-. Si eliges a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa'.

*(Dr. Steve Simmons, Measuring Emotional Intelligence)