

CAPÍTULO 14

Para Poner en Práctica. Pág. 441

Johnson & Johnson: como James Burke superó la crisis del Tylenol

Como se recoge en el texto, según la teoría de la contingencia, la eficacia y efectividad de un directivo como líder será el resultado de la interacción entre cómo es el gerente, cuál es su comportamiento y la situación en la cual el liderazgo tiene lugar. Bajo esta perspectiva, un líder que posee ciertas características o rasgos personales y que desempeña determinadas conductas, será efectivo o no según su contingencia, esto es, la situación o contexto.

Con este marco teórico como referencia vamos a analizar el caso de la organización Johnson & Johnson y del que fuera su máximo líder James Burke. Los ejecutivos de cualquier empresa tienen su auténtica prueba de fuego, como directivos y como líderes, cuando la empresa atraviesa una situación complicada. Este es el caso de James Burke, cuyo nombre siempre irá unido, no solo a la compañía en la que pasó la mayor parte de su carrera profesional, Johnson & Johnson (J&J), sino a la crisis que atravesó esta gran multinacional debido al sabotaje del Tylenol y a la situación de pánico que se desató entre los consumidores.

El reconocido gestor empezó a trabajar para J&J en 1953, como director de producto en una de sus filiales. Durante el otoño de 1982, cuando llevada seis años como CEO de J&J, siete personas murieron en Chicago tras ingerir cápsulas de Tylenol envenenadas con cianuro. Tylenol era el analgésico más vendido. James Burke reaccionó de forma decidida, retirando el producto del mercado y modificando la forma de producirlo y empaquetado para dificultar un nuevo caso de manipulación. Esta operación supuso un coste de unos 100 millones de dólares. El reto era enorme, si se piensa que el Tylenol representaba en 1982 un 19% de los beneficios de la compañía, y que la decisión de retirar el analgésico conllevaba altos riesgos, tales como que el mercado interpretara un reconocimiento implícito de que J&J tenía alguna culpa en el caso, y las dudas sobre cómo aceptaría el mercado la vuelta del Tylenol.

Posteriormente, la policía confirmó que el envenenamiento no había tenido lugar en la fábrica de J&J, sino en los comercios.

Con el paso del tiempo, la organización fue capaz de restablecer el nombre de marca Tylenol como uno de los productos que tiene la confianza del consumidor en los Estados Unidos. La decidida acción de James Burke salvó la marca, que ya ha quedado asociada con la primera crisis del consumo moderna, y con cómo superar con éxito una gran crisis de reputación.

Debe destacarse que en los primeros momentos de la crisis, Johnson & Johnson fracasó al no lograr establecer una relación positiva con los medios de

comunicación, un actor clave, en este tipo de crisis. Esto forzó a la compañía a responder inicialmente recurriendo la publicidad, algo por lo que recibió duras críticas. Entonces fue cuando emergió la figura de James Burke. Los mensajes personales y el trato directo del CEO con los medios de comunicación transmitieron confianza y permitieron que Johnson & Johnson superara la crisis.

Su respuesta a la crisis es ahora un ejemplo de estudio en las escuelas de negocios más prestigiosas. Los que recuerdan el evento tres décadas después, destacan de Burke que fuera siempre con la verdad por delante, una cualidad que suele escasear en el mundo de los negocios y donde los incidentes se suele quedar en una mera disculpa.

Burke, fallecido en el año 2012, fue consejero delegado de J&J entre 1976 y 1989 y en su perfil oficial se señala que fue el responsable introducir a J&J en nuevas áreas del negocio de la salud, con productos como las lentes de contacto o productos para la diabetes. Además, bajo su mandato J&J inició las primeras operaciones en China.

James Burke fue uno de los grandes líderes en la historia empresarial estadounidense. La revista Fortune le nombró hace nueve años como uno de los 10 mejores CEO de la América Corporativa. Y como dice Alex Gorsky, el CEO que sucedió a James Burke al frente de J&J, fue una persona que inspiró a mucha gente dentro y fuera de la sociedad.

Durante su mandato, J&J triplicó los ingresos y multiplicó por cinco el beneficio. Tras jubilarse se puso al frente de la organización por una América sin drogas, fundada por la asociación de anunciantes en EE UU. Por su trabajo tanto en el mundo de la empresa como en social fue reconocido en 2000 por Bill Clinton con la medalla presidencial de la Libertad, la máxima distinción que se concede en EE UU a un civil.

Referencia

James Burke, un ejemplo de liderazgo empresarial

Presidió Johnson & Johnson durante el periodo más difícil de la compañía

Sandro Pozzi

2 OCT 2012

http://economia.elpais.com/economia/2012/10/02/actualidad/1349213791_275101.html