

¿Cómo gestionar la incertidumbre en tiempos inciertos?

Por **Vida Económica** - 16 abril, 2020



Ricardo Velilla. Instituto San Telmo

La epidemia del coronavirus está afectando a las empresas: medidas de emergencia, preguntas de los empleados, proyectos pospuestos... ¿Cómo mantener la cabeza fría en estas circunstancias?

“Tengo diez pedidos cancelados, ¿qué le digo a mi proveedor?” “¿Nos decidimos a tele trabajar? ¿Cuántos pueden hacerlo?” “¿Cómo podemos manejar un semi-desempleo técnico?” “¿Qué pasa si tenemos que ir a la situación B?”... Estas podrían ser alguna de las preguntas que los gerentes y directivos están teniendo que responder durante las últimas semanas.

En este contexto excepcional, ¿cómo guiar a los empleados? ¿Cómo explicar y aplicar las medidas adoptadas por la empresa? Y sobre todo, ¿cómo garantizar que nadie entre en pánico? Una respuesta honrada, pero directa, pivotará sobre la idea de que es una tarea delicada y difícil. Pero eso es lo que se espera ahora de un alto directivo. En un caso como este, deberá apelar a sus recursos personales, a su experiencia y entrenamiento en el manejo de situaciones complicadas y aun a momentos de crisis. Pero la epidemia va a durar y no se detendrá, al parecer, durante cierto tiempo. ¿Cómo gestionar la crisis a diario, sin saber cuándo terminará? Ante un cierto caos ambiental, la respuesta no es otra que la transparencia. Pero vayamos a las acciones concretas.

Comunicar, sin crear situaciones de pánico.

Comenzar por escuchar tomando el pulso a sus colaboradores. Muchas personas tienen temores diversos y derecho a expresarlos. ¿Cómo están reaccionando? ¿Qué es lo que más preocupa a los empleados? ¿Qué preguntas urgentes esperan una respuesta de la



dirección? Este paso es esencial, hay que eliminar cualquier tentación de “esconder el ala” o “hacer el avestruz”.

En segundo lugar, abrir la discusión alentando la comunicación bidireccional; esta pandemia sin precedentes plantea de inmediato nuevas preguntas. Casi todo el ambiente de trabajo, y aun de empresa, va a ser potencialmente cuestionado.

Es vital que los gerentes sean francos y dejen claro, ante todo, que se está ante una crisis grave y casi desconocida, que conlleva la desaceleración de la economía. Cuando los empleados vean que su empresa toma el asunto en serio, se reducen las razones para el pánico. En este sentido, acechan dos tentaciones: minimizar la gravedad de la crisis (“Es solo una gran gripe”) y sobreproteger a los empleados y precipitarse en la toma de decisiones. Lo principal es tranquilizar, estableciendo marcos claros. Los empleados necesitan saber qué se espera de ellos.

Pensar a corto plazo

Con la desaceleración de la actividad, surge una pregunta legítima: ¿cómo mantener el rumbo? No es necesario adaptarse constantemente a tal situación, donde los escenarios cambian casi de hora en hora, a menos, por ejemplo, que la magnitud del impacto en la cartera de pedidos requiera el desarrollo urgente de una nueva propuesta para permitir la supervivencia. Además en esta situación crítica no es el momento de definir una nueva estrategia. Se corre el riesgo de tener que cambiar de táctica cada semana, lo que sería caótico. El realismo es la clave: no se sabe a ciencia cierta qué va a suceder.

Sin embargo, para tener alguna seguridad en situaciones de crisis, hay que planificar a corto plazo. Es importante poder responder a preguntas del tipo: “¿Cómo nos organizamos mañana/ el lunes próximo si...?” Y es aquí donde hay que introducir condicionamientos conocidos y concretos: ¿Si todo un equipo está confinado en casa? ¿Si los centros de enseñanza cierran? ¿Si...? Lo ideal sería que todo acontecimiento estuviera anticipado. El papel del directivo es evitar que los empleados se enfrenten a hechos consumados, sin certeza sobre qué conducta seguir.

Mantenerse flexibles

Esto implica procedimientos colectivos, pero también una gran flexibilidad de adaptación a casos individuales, imperativos vinculados a clientes, socios externos, etc. Si, por ejemplo, un empleado siente que las medidas relacionadas con la pandemia no pueden aplicarse a él, debería saber con quién contactar. Por lo tanto, debe haber alguien de vértice capaz de

decidir caso por caso sobre las restricciones profesionales. No hay que olvidar que las situaciones profesionales y familiares pueden diferir, por lo que la reacción debe adaptarse.

Un clima de incertidumbre requiere también saber cómo crear algunos momentos de escucha informal, donde se puedan hacer preguntas en un marco distendido. Pero, especialmente, habrá que estar abierto a la escucha personal. El punto de equilibrio dependerá de la situación de cada empresa y de cada empleado.

Construir el futuro sobre los valores de la empresa.

Este es el momento de llevar a la práctica los valores de la empresa, que a menudo son virtuales en tiempos normales: el respeto a las personas, la ayuda mutua, el sentido de comunidad... son aliados imprescindibles en la adversidad.

La empresa, como lugar privilegiado para compartir, será siempre un valor en alza. Hay muchas oportunidades para crear una verdadera solidaridad dentro de los equipos, que se han visto en dificultades por la epidemia. La empatía y la capacidad de escucha fortalecen los lazos interpersonales. Un alto ejecutivo me comentaba por correo electrónico uno de estos días: "Hablemos, ayudémonos unos a otros, compartamos nuestras dudas y aun temores. Es el momento de hacer piña".

Ricardo Velilla

Profesor Emérito del Área de Comunicación Personal para los Negocios. Sal Telmo Business School.

Vida Económica

Vida Económica es la revista empresarial de referencia en Málaga. Más de 8.000 empresarios, directivos y profesionales malagueños reciben mes a mes esta publicación por correo postal de forma personalizada.