

LA GESTION DE LA CRISIS

José María Buceta

La crisis económica ha obligado a realizar múltiples cambios en las organizaciones. En algunos casos, estos cambios han sido el resultado de una objetiva y acertada reflexión sobre las necesidades de la empresa; en otros, han estado influidos por la ansiedad y el desacierto de unos directivos que no han sabido gestionar la crisis con la eficacia apropiada.

En cualquier manual sobre management se puede leer que “una crisis es una oportunidad”, y en este periodo de crisis hemos podido escuchar esta conocida frase con bastante frecuencia. Sin embargo, si bien la crisis proporciona la oportunidad, su mera presencia no garantiza que esta se aproveche; de hecho, en muchos casos, la oportunidad se desperdicia. ¿Cuál es el factor determinante que decide el aprovechamiento o desperdicio de la oportunidad que nos brinda la crisis? Sin duda, el liderazgo de los directivos gestionando a las personas a su cargo. Si este es eficaz, la crisis se puede aprovechar como una gran oportunidad de crecimiento personal e institucional a través del enriquecimiento de aspectos muy relevantes: fortalecimiento mental, team building, desarrollo de hábitos apropiados para el alto rendimiento, desarrollo de talento, surgimiento de nuevas ideas, aparición de nuevos líderes, fortalecimiento de la autoconfianza y la autoestima, etc.; es decir, aspectos relacionados con un rendimiento mayor durante y después de la crisis. Este crecimiento no sólo ayudará a superar la crisis, sino que aportará efectos muy beneficiosos cuando esta sea superada.

¿Cuáles son los elementos clave de este liderazgo eficaz en tiempos de crisis? En primer lugar, un análisis realista y objetivo de la crisis, que no niegue la evidencia favorable o desfavorable y conduzca a centrar la atención en aquello que se puede hacer, desviándola de todo aquello que no se puede hacer. ¿Qué depende de nosotros? ¿Qué podemos hacer nosotros? Eso es lo que verdaderamente importa. Lamentablemente, muchas veces se pierde el tiempo pensando en causas o soluciones sobre las que no se puede hacer nada, en lugar de centrar la atención y los esfuerzos en lo que se puede hacer. Una “tormenta de ideas” sobre lo que se puede hacer, en la que participen los miembros de cada equipo de trabajo, ayudará a proporcionar una mayor sensación de control sobre la crisis e involucrará a los participantes en el proceso de búsqueda (en lugar de permanecer pasivos esperando que otros busquen las soluciones); además, contribuirá a fortalecer el espíritu de equipo, otro elemento de gran trascendencia.

La implicación de los empleados es fundamental en tiempos de dificultad. Es importante que los trabajadores, cualquiera que sea el nivel que ocupen en la empresa, se sientan parte del proyecto común de superar la crisis; que hagan suyo el objetivo de superarla, percibiendo que participan activamente de ese objetivo colectivo; que se motiven por aportar lo mejor de sí mismos; que perciban el esfuerzo que se les pide como una contribución personal de la que se sientan orgullosos. La fuerza que tienen estos elementos es enorme. La persona que se siente digna, respetada, valorada, participe de algo importante, realiza con satisfacción el esfuerzo especial que requiere una crisis. No obstante, la participación de los empleados debe abarcar únicamente aquellas áreas en las que sus aportaciones puedan ser, verdaderamente, tomadas en cuenta; es decir, no es apropiado pedirles que aporten ideas sobre cuestiones que excedan

su competencia, o que, en cualquier caso, nunca se vayan a adoptar; y tampoco es adecuado delegar decisiones difíciles que correspondan a los puestos de dirección, con el propósito principal (a veces encubierto) de eludir una responsabilidad de liderazgo.

Los ejercicios de participación activa de los empleados (como, por ejemplo, la tormenta de ideas), deben conducir a un imprescindible replanteamiento de objetivos. Aunque parezca increíble, muchas empresas han reaccionado tarde ante la crisis manteniendo objetivos que eran poco realistas en las nuevas circunstancias. Y esto, lógicamente, ha derivado en una gran frustración y notables pérdidas de autoconfianza y motivación. El replanteamiento de objetivos resulta fundamental. Los nuevos objetivos deben ser, sobre todo, muy realistas; de forma que se puedan alcanzar realizando las acciones apropiadas que dependan de nuestras propias acciones (lo que objetivamente se puede hacer). No es momento de plantear “objetivos ideales” con una baja probabilidad de consecución, sino de centrarse en aquello que verdaderamente se pueda alcanzar. Objetivos a medio y corto plazo, debidamente relacionados, que fortalezcan la autoconfianza individual y colectiva, dos aspectos cruciales en un momento de crisis. Esta política de objetivos realistas, no es incompatible con el desarrollo de nuevas ideas. Junto a un planteamiento sólido basado en lo que se puede alcanzar, es interesante dejar un espacio para la innovación, permitir que algunas personas dediquen su tiempo a la búsqueda de nuevos productos y procesos, al tiempo que los demás se centran en los objetivos alcanzables por caminos contrastados en los que se pueda confiar.

Paralelamente, es fundamental ocuparse de los intereses individuales de las personas y establecer una conexión entre estos y la consecución de los objetivos de la empresa. Si cada trabajador percibe que puede satisfacer sus intereses a corto/medio/largo plazo, contribuyendo a los nuevos objetivos de la empresa, su motivación será mayor y su contribución más relevante. Este elemento es siempre importante, pero en tiempos de crisis lo es más, ya que la tendencia puede ser “¡sálvese quien pueda!”; es decir, “yo me dedico a preservar mis intereses por encima de todo”. Es un buen momento para escuchar a las personas, conocer sus necesidades, mostrarles apoyo, intentar encontrar una conexión entre sus aspiraciones y el elevado coste que se les pide ahora. En la crisis, pedimos a los trabajadores un mayor esfuerzo a corto plazo en todos los sentidos. Este debe estar relacionado con un mayor posible beneficio individual a medio plazo (nuevas oportunidades, mejoras salariales, ascensos, etc.).

Todas estas estrategias conducen a un aspecto de enorme trascendencia: el compromiso de las personas con la empresa. Fortalecer este compromiso en tiempos de crisis es esencial. Empezando por los directivos, que deben ser un ejemplo. Si el directivo muestra signos de debilidad respecto a su compromiso (no se involucra demasiado, atiende otros asuntos, etc.), el mal ejemplo tendrá graves consecuencias entre las personas bajo su responsabilidad. En las crisis, si hay que prescindir de algunas personas, un criterio fundamental es éste: se debe prescindir de aquellos que no se comprometen al cien por cien; los que sólo piensan en sí mismos, cuyos intereses individuales se alejan de los de la empresa. Muchas veces se reducen las plantillas en función de otros criterios (salario, competencia técnica, cometidos específicos, etc.) y no se considera éste: la capacidad y el deseo de comprometerse al máximo, de asumir las necesidades de la empresa como propias, de adaptarse a la nueva situación y dar el máximo.

En esta misma dirección se sitúa otro aspecto clave en el que también los directivos deben dar ejemplo: creer que es posible superar la crisis. Creerlo de verdad, no al 50%. Si los directivos no creen de verdad que es posible, transmitirán sus dudas y sus miedos a los trabajadores, y consecuentemente estos tampoco creerán. Creer no debe ser un acto de fe, o una verborrea de frases hechas sin una verdadera convicción que las sustente, sino la consecuencia del análisis objetivo que hemos señalado antes: análisis objetivo de la situación y análisis objetivo de los recursos propios para afrontarla con éxito (lo que depende de nosotros), junto a una dosis de optimismo que deben transmitir los que lideran. Los directivos con miedos, dudas, desconfianza, inseguridad, ansiedad, etc., no son los mejores líderes en tiempos de crisis. Tampoco lo son los que se ponen una venda en los ojos y no quieren ver la realidad, fingiendo (a veces sin darse cuenta) una confianza (“falsa confianza”) que tarde o temprano nadie creerá. El directivo eficaz en las crisis es aquel que partiendo de la realidad objetiva, cree sinceramente en las posibilidades de su equipo y transmite una confianza y un optimismo sinceros que contagian a quienes dependen de él. La búsqueda de estos directivos en tiempos de crisis es, por tanto, un elemento fundamental, así como prescindir o derivar hacia otras tareas a los que no muestren esta capacidad.

En los tiempos de crisis es muy importante acentuar la responsabilidad individual, tanto en los directivos como en los trabajadores. El trabajo en equipo es importante, por supuesto, pero la responsabilidad de ejecución individual debe predominar sobre el trabajo interactivo. ¿Por qué? En las crisis es más probable que aparezca el “social loafing” o tendencia a disminuir la responsabilidad individual en los grupos de trabajo. El problema se acentúa cuanto mayor es el número de personas que forman el grupo. Por tanto, es conveniente evitar los grupos grandes y trabajar en grupos pequeños con responsabilidades individuales muy bien definidas. El símil deportivo es un equipo de tenis en una competición como la Copa Davis. El equipo, de cuatro jugadores (un número pequeño), tiene un objetivo común, y habitualmente existe una buena interacción entre todos los miembros durante la preparación, así como un gran apoyo mutuo que hace que cada jugador se sienta respaldado por sus compañeros; pero finalmente, cada tenista debe asumir la responsabilidad individual de ganar su propio partido para sumar un punto para el equipo. No hay riesgo de “social loafing”. La responsabilidad individual está bien definida. El jugador no puede escapar o esconderse en el grupo. Su rendimiento personal resulta ineludible y crucial.

Las estrategias aquí señaladas, resultan de vital trascendencia para gestionar las crisis. Por encima de todas, destacan dos grandes líneas de actuación: el ejemplo que deben dar los directivos (de compromiso, dedicación, sacrificio, austeridad, recorte de gastos, creer en el objetivo, optimismo...) y el respeto a la persona. Hacer que cada trabajador se sienta escuchado y valorado, respetado como una persona digna y útil para la empresa, multiplica su entrega y la calidad de su aportación. Pero hay que hacerlo con sinceridad, y por eso, más que nunca, en las crisis son necesarios directivos que tengan una sensibilidad genuina por las personas, que hayan aprendido a escuchar, comprender, comunicar, tender puentes entre las necesidades individuales y los objetivos de la empresa. Así, con una eficaz gestión de las personas, la crisis se convertirá en una gran oportunidad.