

Management

Cómo liderar en tiempos de crisis

Con empatía y una visión integral de la situación, el guía del equipo deberá encontrar el nuevo rumbo. La comunicación interna y la transparencia, claves.

Si las crisis son oportunidades de cambio, para muchos son el contexto ideal para demostrar el líder que realmente pueden ser. Cuando una compañía debe ajustar su estructura, reformularla y adaptar su productividad a un mercado que se achica, es entonces cuando los equipos necesitan guías genuinos, con habilidades que son hoy las más demandadas: comunicación, empatía y capacidad para motivar. Cómo conducir un grupo en escenarios de incertidumbre es hoy el gran desafío.

"El liderazgo se prueba en tiempos de crisis, cuando cumple su misión en momentos difíciles. Se distingue el líder del gerente; este último solo administra la gente, mientras que el primero inspira, es un ejemplo. Los *managers* piensan primero en ellos, mientras que los líderes se enfocan en su equipo, en cómo encarar los temas de un modo distinto para encontrar alternativas", asegura el *headhunter* Eduardo Suárez Battán, director ejecutivo de Suárez Battán & Asociados.

Para este especialista, poder guiar grupos en escenarios complejos requiere de "actuar en forma fría, pero con empatía. El corazón y la mente deben estar en completa coordi-

nación". A esto se debe agregar la importancia de poder ver y entender la situación por la que atraviesa la organización.

"Las crisis son los momentos de mayor aprendizaje y crecimiento, en los que se consolidan los vínculos y se demuestra si los valores de la organización se ponen al servicio de ella o no. Son situaciones en el que se nos pone a prueba, para demostrar el nivel profesional y el compromiso", agrega Alejandro Melamed, director general de Humanize Consulting.

"Lo primero a hacer siempre es comunicar lo que se vive, ponerlo sobre la mesa para que todos puedan sacar lo mejor de cada uno. Orientar a los colaboradores para trabajar desde otro lugar, si es necesario cambiar el propósito. Es una oportunidad para escuchar a la gente, generar dinámicas más contenedoras, reconocer los talentos y sus ideas", observa Brenda Barán, socia de Glue Executive Search.

Por su parte, Fernanda Álvarez Apa, del área de *People & Change* de PwC Argentina, se suma para destacar la importancia de la comunicación: "Internamente es clave en etapas de crisis. Detectar canales disponibles para comunicar es esencial y, a

Cómo liderar en tiempos de crisis

Argentina - Apertura [Revista] Gral

P. 97 1643 cm² 12774 cc 292.371,84 Peso Argentino Sin autor

veces, hay que habilitar nuevos, que sean confiables y permitan mantener a los colaboradores informados. Es esencial tener un plan de comunicación en el que se determinen los responsables de elaborar y transmitir los mensajes, utilizando un lenguaje claro, simple y bien argumentado.

"Además de los canales usuales con los que cuenta Recursos Humanos, es importante habilitar un espacio de comunicación con los líderes. En momentos de crisis, los colaboradores estarán mirando de cerca el accionar de los líderes. En especial, estarán atentos a si proyectan un mensaje claro y uniforme en relación a la dirección que seguirá la compañía para salir de la crisis que los aqueja", aporte Agostina Verni, líder de Talento y Desarrollo en Red Shoe Movement. La especialista añade que es un momento crítico en el cual el CEO debe mostrar su liderazgo como portavoz a través de reuniones de equipo con sus reportes directos como así también abiertas para el resto de la compañía en la cual pueda hacer extensivo el alcance de la crisis y el plan de contingencia propuesto para contrarrestarla. "Se espera que pueda solidarizarse con la situación y mostrar temple y seguridad en relación con como se espera salir adelante", dice.

"La crisis se percibe como una amenaza para nuestro cerebro, promoviendo comportamientos de parálisis. Es muy importante que el líder ponga foco en mantener alta la moral del equipo. ¿Cómo? Haciendo pie en sus fortalezas y en la confianza, coconstruyendo escenarios futuros que permitan a los miembros compartir sus sentimientos para construir estrategias posibles", afirma Gonzalo Rossi, CEO de Whalecom.

Por su parte, Juan Carlos Martínez, de Bayton Grupo Empresario, asegura que "no hay estrategia ganadora sin confianza, la gente debe ver en su guía constancia y disciplina. Si prevalece la desconfianza se ralentizan los procesos y suben los costos, agravando la situación".

El peor escenario

Cuando las cuentas no dan, uno de los temores de los trabajadores es que exista un ajuste en el personal. "Para las difíciles decisiones de reducir la dotación de una

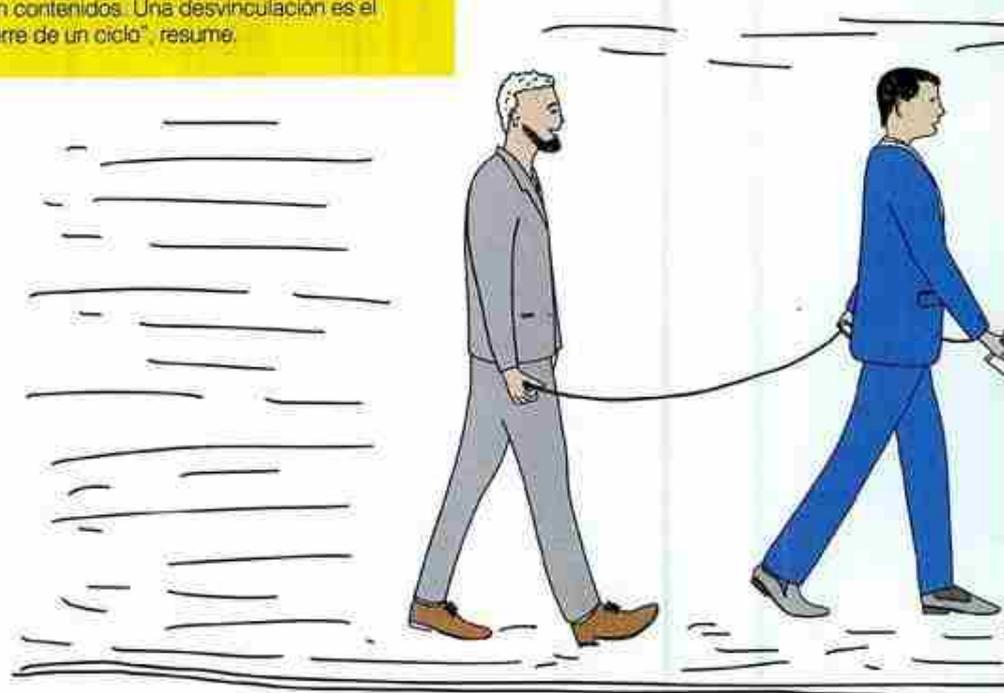
empresa siempre es recomendable seguir dos premisas: hacerlo de una sola vez y a fondo. Es decir, ejecutar la 'mala' noticia en un solo momento y no ir dosificando el dolor ni la incertidumbre en cuotas", aconseja Matías Ghidini, gerente General de GhidiniRodil. De esta manera, quienes quedan sabrán que la reducción ya es pasado y ahora pueden enfocarse en reconstruir el equipo. "Esto es lo que deben comunicar quienes conducen. Obviamente, si luego esto no se cumple, el impacto es doblemente negativo: por las desvinculaciones y por la pérdida de credibilidad. Estas situaciones de crisis, profesionalmente gestionadas, pueden convertirse en una gran oportunidad para construir o reforzar la confianza de los líderes con sus equipos", analiza el especialista.

"En tiempos de crisis es muy común anteponer la creencia de que la organización

Acompañar la salida. Muchas veces los ajustes en las empresas implican reducción de personal. En esos casos, Brenda Barán, de Glue Executive Search, recomienda acompañar a los talentos se están dejando ir. "Se les puede ofrecer coaching para que tengan herramientas al redefinir su plan de carrera. Otros quizá necesiten mantener la obra social durante un año para tener a su familia cubierta y habrá quien valore una capacitación específica. Son acciones que ayudan a que la persona no se vaya mal y, quienes quedan, ven como sus excompañeros son contenidos. Una desvinculación es el cierre de un ciclo", resume.

está por encima de las personas, pero al hacerlo se abre un abanico de posibilidades muy parecido al 'todo vale' y con ello me refiero a decisiones que en el corto tiempo producen una leve mejora, pero terminan siendo la causa de problemas mucho mayores a mediano y largo plazo, al provocar desequilibrios en algunas partes del sistema con el fin de favorecer a otras, perdiendo de vista la totalidad del mismo", distingue Miguel Terlizzi, presidente de Hucap. Por ejemplo, Terlizzi nombra reducciones de gastos que impactan sobre los colaboradores a través de despidos, suspensiones, baja de salarios, suspensión del mantenimiento preventivo de la planta de producción o los pago a proveedores, con el fin de garantizar la rentabilidad que los accionistas esperan ver reflejados en los estados de resultados".

Otro punto que puede generar ruido con los equipos es la imposibilidad de aumentar los sueldos para que, aunque sea, se equiparen con la inflación. Sin embargo, en estos tiempos las remuneraciones no son el único factor que determina que un empleado se quede. "Según surge del *Randstad Employer Brand Research*, el salario es el principal factor a la hora de evaluar una empresa donde trabajar, pero no está entre los cinco principales factores que hacen que un empleado permanezca en ella.



Cómo liderar en tiempos de crisis

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 12000 Audiencia 72000

 P. 97  1643 cm²  12774 cc  292.371,84 Peso Argentino  Sin autor

Ref.: 137812099

Apertura

Negocios

No recortar en capacitación

"La formación debe ser permanente porque ayuda a crear posibilidad de encontrar nuevas alternativas. Muchos empresarios se quejan de que capacitan a sus empleados y luego estos se van. Sin embargo, hay que ver que es peor no hacerlo y que se queden. Para salir adelante en tiempos complejos se necesita un buen clima laboral y talentos creativos", asegura Juan Carlos Martínez, de Bayton.

Allí pesan más la seguridad laboral, el equilibrio entre vida familiar y profesional, un buen ambiente, flexibilidad laboral o un trabajo interesante. Entonces, cuando los márgenes ajustan es cuando más debemos aplicar la creatividad para gestionar estas herramientas de alto impacto que permiten acompañar el tránsito en épocas complejas", aconseja Miguel Capurro, director de Capital Humano de Randstad.

"Es importante tener una estrategia de compensación total, en la que el salario es una parte muy importante pero no la única. De esta manera, y en especial cuando no se pueden aumentar los sueldos, cobran particular importancia los beneficios como la flexibilidad horaria, el *home office* y las licencias prolongadas por maternidad, paternidad, especiales por día de cumpleaños, cuidado de familiares, y los días adicionales de vacaciones", enumera Fernando Troilo, gerente de Talento y Compensaciones de Aon. Para el ejecutivo, conviene indagar para establecer qué valoran los empleados y a partir de allí poder pensar en una propuesta de valor integral. Por otra parte, con el

Ilustración: Alejandra Jolly

objetivo de cuidar especialmente a los talentos de la compañía, conviene tener una política de compensación diferenciada para ellos, añade.

Trabajo en equipo

Para Matiana Behrendes, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, "hay que tener en cuenta que, en muchos casos, las soluciones más creativas vienen de los colaboradores. Muchas han ayudado a evitar una crisis o mitigar sus efectos. Para eso, es indispensable contar con un *management* abierto y atento a las ideas de sus empleados".

A tono, para Ignacio Gabancho, director de Spring Professional Argentina & Uruguay, "la única manera de pasar la crisis es con la gente comprometida y motivada. Si uno hace partícipe de las soluciones para afrontar una crisis podrá sentirse comprometida con la organización y desafiada".

"Es fundamental tener una postura abierta para comunicar que el jefe no es Dios, sino que es humano, le pasan cosas, se preocupa por el equipo, pero que la preocupación no genera parálisis sino que seguimos funcionando como equipo y es cuando más nos tenemos que armar y comunicar. Hay empresas o líderes que cometen el error de, cuando hay algún problema, optar por no decir nada a los empleados,

a ver si se quieren ir. Es un error porque todo llega y finalmente se sabe, ya sea por radio pasillo o por otro tipo de rumores y es feo enterarse de esa manera", aporta Mercedes Pastor, directora de la Licenciatura en Recursos Humanos de la UCA. Y añade: "Está bueno poder decir si estamos mal, aclarar que no es para siempre, sino un momento que estamos atravesando como empresa y abrir el juego a las opiniones de los demás. Lo importante es que líder no sienta la responsabilidad de ser el único que tiene que tomar las decisiones".

En cuanto a la manera de llegar a los colaboradores según la generación a la que pertenecen, Rubén Figueiredo, director Académico del Programa de Alta Dirección del IAE, sostiene que "los ajustes en la comunicación son en las formas, no tanto en el fondo. Más allá de los cambios en los códigos y los ruidos que pueden existir entre generaciones al respecto, las personas tenemos ciertas características que son inherentes y transversales a los distintos colectivos sociales y en las diversas épocas, desde la antigüedad hasta hoy. Así, en una organización humana, si uno vulnera ciertos valores tendrá consecuencias negativas, independientemente del público".

"Los paradigmas son diferentes según las generaciones. En los *millennials* se destaca la capacidad de adaptarse al cambio, cambiar de hábitat y de trabajo, así como la de crecer rápidamente y resolver varios problemas simultáneamente, por lo tanto, el estímulo puede ponerse en la diversidad de desafíos y proyectos puestos a su alcance. Los colaboradores de la Generación Y buscan estar conectados en todo momento y desde cualquier lugar; en este caso el estímulo pasa por la tecnología, las redes, la multidisciplina, y el *multitasking* en redes", argumenta Carlos Sicurello, secretario de Posgrado de UADE Business School.

"Las motivaciones son diferentes, básicamente por cuál es la memoria de situaciones parecidas que uno vivió en el pasado, por todo lo que le genera en la inestabilidad futura, y por las referencias que uno tiene y la manera en que lo comunica. Sobre todo por el impacto que puede tener en algunas generaciones la no visualización de nuevas oportunidades", concluye Melamed.

El modelo viejo no funciona

Los expertos coinciden al señalar que tipo de líder no ser: el autoritario. "La presión lo supera y la expande al equipo, lo que potencia y profundiza la crisis. Hay que buscar líderes motivado-



Cómo liderar en tiempos de crisis

22/08/2018

Argentina - Apertura [Revista] Gral

Tier:1 Circulación: 12000 Audiencia 72000

P. 97 1643 cm² 12774 cc 292.371,84 Peso Argentino Sin autor

Ref.: 137812099

res e inspiradores, que empujen a todos a su mejor versión. El verticalismo no funciona, porque si los colaboradores se sienten presionados pero no ven a su jefe en la misma sintonía no responderán", advierte Juan Galo Martínez Nigro, de Auren.

<AP> *Marysol Antón,*