

Después de la crisis ¿qué sigue?

ALEJANDRO VÁZQUEZ, JAVIER AGUIRRE Y MARÍA DE PAVÍA

La epidemia de COVID-19 ha traído grandes transformaciones al funcionamiento de las empresas, algunas de ellas permanentes. En esta crisis el centro de todo está en las personas.



Los eventos recientes han sacado a la luz la necesidad de pensar incluso en lo impensable. La actual contingencia sanitaria de la COVID-19, sumada a la inminente crisis financiera mundial, han puesto en tela de juicio la habilidad de las empresas y sus directores para enfrentar de manera adecuada ambos retos.

LA GESTIÓN DE LAS CRISIS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una crisis organizacional se puede definir como un evento que se vislumbraba «poco probable», de alto impacto y que amenaza la viabilidad y continuidad del negocio. Cuando hablamos de gestionar la crisis nos referimos a esfuerzos sistemáticos planteados por los directores y altos mandos de la organización, con el fin de prever la ocurrencia de la misma o cuando menos manejar adecuadamente los impactos de la crisis en el negocio. Se pueden identificar tres etapas principales durante la gestión de la crisis:

- **Planeación.** La dirección define diversos planes sobre cómo debería responder ante una crisis en caso de presentarse.
- **Reacción.** La dirección responde ante la crisis con acciones y propuestas que reduzcan o mitiguen el impacto de la misma.
- **Recuperación.** La dirección analiza el impacto de los daños y propone acciones para llevar a la organización cuando menos al estado previo a la crisis. Este es un tiempo que sirve de reflexión para analizar lo que se hizo bien y mal durante la crisis, documentar los aprendizajes e incluirlos en la nueva planeación.

Visto desde una perspectiva positiva, una crisis puede ser un proceso de aprendizaje organizacional para reducir un posible riesgo a futuro. Sin embargo, esta visión optimista no sucede siempre. No todas las organizaciones aprenden de los desastres y por ende se condenan a la posibilidad de sufrir los mismos impactos o incluso mayores a futuro.

LA CRISIS SANITARIA COVID-19

La naturaleza de esta pandemia hace que enfrentarla sea un reto y una oportunidad atípicos por varias razones:

1. Es una crisis de personas. Lo que está en juego son vidas y no existe cura o vacuna.
2. El trabajo remoto se impuso de forma generalizada y a gran escala sin importar el tamaño de la empresa ni la industria donde compite.
3. La presión emocional de los colaboradores se incrementó gravemente al tener que desarrollar simultáneamente y en el mismo espacio todas sus actividades personales, familiares-educativas y profesionales.

Estas razones se presentan prácticamente en todo el mundo, influyendo en la evolución que ha tenido la pandemia, demandando un seguimiento cercano al no tener claros el impacto total y la duración de la crisis. Por ejemplo, Zhong Nanshan, jefe del equipo médico para combatir la COVID-19 en China pronosticaba que duraría hasta junio.

El gobierno español y en lo específico Fernando Simón -responsable del Centro de Coordinación de Emergencias y Alertas del Ministerio de Sanidad- había indicado que duraría cuando menos dos meses más (mayo) o posiblemente hasta cuatro (julio). Igualmente, en Europa el ministro de Economía alemán, Peter Altmaier, había manifestado que la crisis duraría cuando menos dos meses más (mayo y junio). A nivel de Estados Unidos, el presidente Donald Trump había manifestado que la crisis podría extenderse hasta julio o agosto.¹

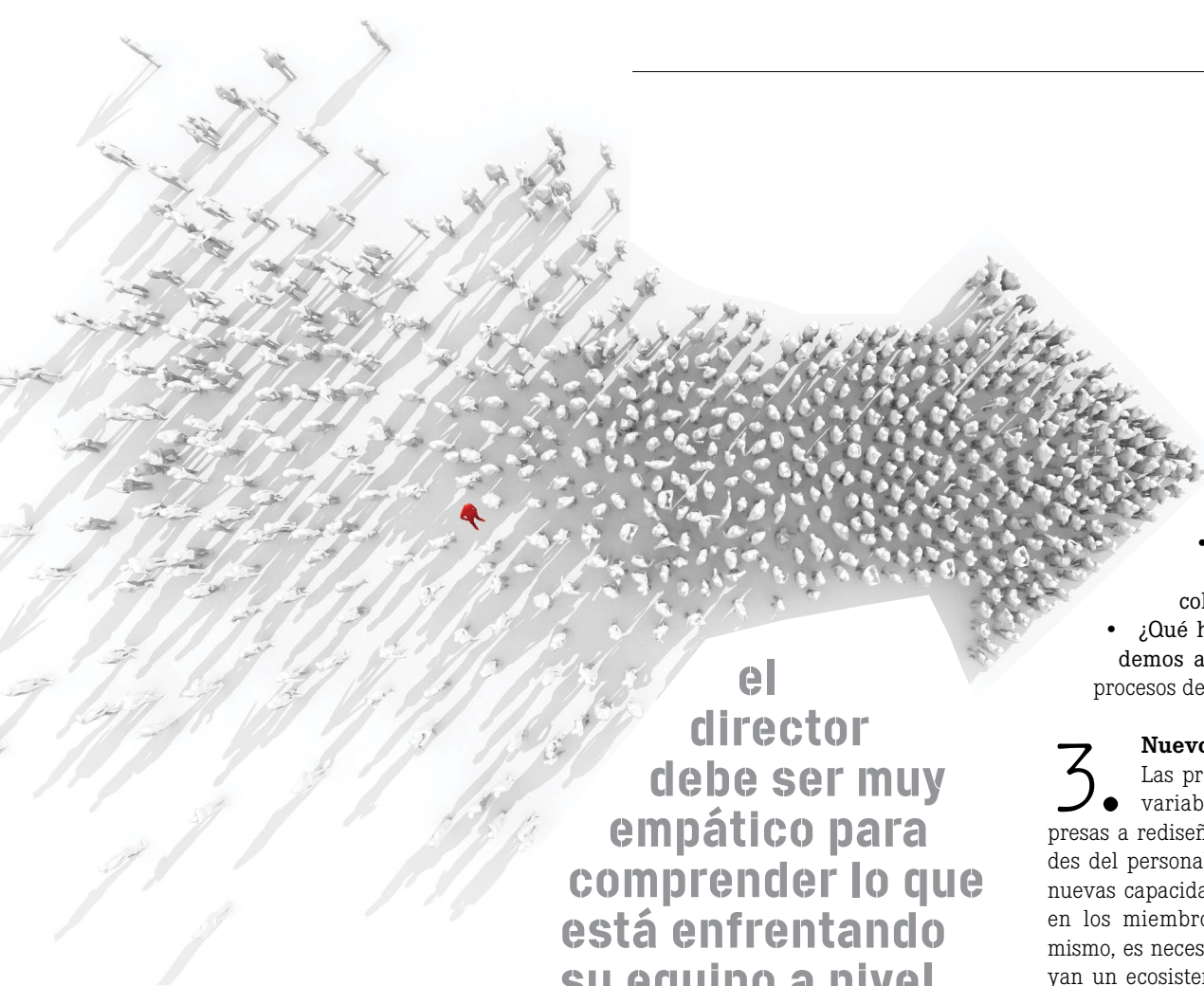
PRIORIDADES A NIVEL DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Al ser la crisis sanitaria una crisis de personas, cuidar detalladamente el contacto con los colaboradores, la comunicación con ellos y el entendimiento de lo que están viviendo se vuelve prioritario. A continuación, se presentan algunos de los principales temas que demandan la atención de los directores.

1. **Trabajo inteligente (más remoto, menor costo)**
 - Este primer punto implica asegurar la colaboración virtual y el trabajo remoto a escala. La empresa deberá enfocarse en equilibrar

no todas las organizaciones aprenden de los desastres y por ende se condenan a la posibilidad de sufrir los mismos impactos o incluso mayores a futuro.





el director debe ser muy empático para comprender lo que está enfrentando su equipo a nivel de encierro, salud, emociones y situaciones económicas.

el trabajo remoto y en sitio. Para lograrlo, deberá configurar espacios de trabajo inteligentes e identificar los costos positivos relacionados con estas medidas. Para trabajar en esta prioridad la empresa deberá dar respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿Quién debe permanecer trabajando de forma remota en mi organización?
- ¿Qué herramientas necesitamos para la colaboración remota?
- ¿Cómo mantenemos alta la motivación y la productividad?
- ¿Qué equipo requieren los colaboradores para trabajar con mayor comodidad?
- ¿Podemos traducir los cambios en ahorros?

2. Salud integral y bienestar

Hoy más que siempre la organización deberá enfocarse en trabajar en temas de salud integral y bienestar. Algunas de las medidas que deberán implementar las empresas son:

- Actualizar protocolos de emergencia
- Aumentar los estándares de higiene
- Garantizar el distanciamiento social
- Rastrear cadenas o grupos de contagio.

- Ofrecer apoyos y capacitación en temas relacionados con salud emocional (por ejemplo, manejo del estrés, seguridad psicológica, inteligencia emocional, entre otros).

Para trabajar en la última prioridad mencionada, la empresa deberá dar respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿Qué medidas de salud física y seguridad deben mantenerse para el caso de un rebrote?

- ¿Qué medidas de atención psicológica pueden ayudar a los empleados a mejorar su bienestar y rendimiento?
- ¿Qué medios ayudan a monitorear el bienestar de los colaboradores a distancia?
- ¿Qué herramientas innovadoras podemos aprovechar para optimizar los procesos de seguridad?

3. Nuevo paradigma de talento

Las preguntas anteriores, entre otras variables, están obligando a las empresas a rediseñar las tareas y responsabilidades del personal. Este cambio implica generar nuevas capacidades, acelerando el aprendizaje en los miembros de la organización. Por lo mismo, es necesario que las empresas construyan un ecosistema de aprendizaje que facilite de forma dinámica la interacción y el intercambio de las experiencias de los últimos meses entre todos los colaboradores. Para trabajar en esta prioridad las preguntas por resolver son:

- ¿Cómo podemos identificar rápidamente las habilidades críticas requeridas por nuestra gente?
- ¿Qué medios económicos y prácticos nos ayudarán a desarrollarlas?
- ¿Cómo podemos monitorear el nivel de desarrollo de los colaboradores?
- ¿Estaremos listos internamente o necesitaremos talento externo para competir en la nueva normalidad?

4. Liderazgo con cabeza, corazón y manos

El trabajo a distancia obliga a los líderes a empoderar y confiar en sus equipos de trabajo. El director controlador tan exitoso en la era preCovid perdió su eficacia en el modelo de trabajo remoto. Los últimos meses han forzado al director a mejorar la forma de comunicar la estrategia y los objetivos, adaptando los procesos organizacionales a los retos cambiantes (meter las manos), así como confiar y habilitar (cabeza) a sus colaboradores. Por último, el

hay riesgo de perder diversidad en las organizaciones, pues las personas consideradas como «grupo vulnerable» reducirán sus funciones a tareas remotas.

director debe ser muy empático (corazón) para comprender lo que está enfrentando su equipo a nivel de encierro, salud, emociones y situaciones económicas. Fuertes cuestionamientos deben resolverse con toda objetividad:

- ¿Qué hemos aprendido sobre las capacidades de liderazgo de nuestra empresa en esta crisis?
- ¿Qué tipo de líderes necesitamos para salir adelante?
- ¿Podemos desarrollar las capacidades de los líderes de primera línea?
- ¿Lograremos cambiar los comportamientos de los líderes?

COMPITIENDO EN LA «NUEVA NORMALIDAD»

Diversas actividades son necesarias para la reactivación de operaciones en esta llamada «nueva normalidad». Como se indicó previamente, hasta que no se tenga una cura probada o una vacuna para enfrentar la COVID-19, debemos tener claro que la vida laboral no podrá ser como antes.

Las empresas están ampliando su ámbito de impacto para controlar, en la medida que sus medios permiten, el medio de transporte utilizado por sus colaboradores, establecer cercos de seguridad para medir la temperatura de los trabajadores y proveer equipo personal de seguridad al ingreso en las instalaciones.

Un gran reto es adaptar físicamente las instalaciones para mantener el distanciamiento social tanto al ingreso como en los espacios de operación y las áreas comunes. Además, las empresas están implementando nuevos protocolos de limpieza y sanitización de instalaciones -tareas generalmente subcontratadas- lo que trae a la mesa de discusión si se mantiene o se cambia de proveedor o incluso si se absorbe la función para realizarla con personal contratado directamente.

Hay un riesgo latente de perder diversidad en las organizaciones, debido a que las personas consideradas como «grupo vulnerable» verán limitadas oportunidades laborales al reducir sus

funciones a tareas que se puedan desempeñar de forma remota.

Continuando con el trabajo de forma remota, la nueva realidad laboral llama a los empresarios y directores a ser muy proactivos y creativos en medidas que apoyen el bienestar emocional de sus colaboradores. Por ejemplo, la comunicación organizacional requiere de todos los medios posibles.

Chats, foros de ideas y discusión, líneas abiertas para hablar con especialistas y reuniones virtuales *after office*, entre otras medidas, ayudan a mantener la cercanía en todos los niveles de la organización, monitorear el estado físico y anímico de los colaboradores y ayuda a que la información fluya con rapidez. Sondeos rápidos y periódicos para conocer la satisfacción, preocupaciones y quejas de los colaboradores; preguntas cortas cada tercer día, uso de emoticones e invitación a proponer ideas, permiten identificar personas que requieran de un acercamiento individual para conocer su situación particular y ofrecer el apoyo que sea posible.

El manejo de horarios y reuniones virtuales también es clave: fijar por anticipado si una reunión es para informar, tomar una decisión o para hacer una lluvia de ideas ayuda a enfocar la dinámica y cumplir los tiempos establecidos. Ofrecer herramientas y espacios de meditación, yoga o *mindfulness* en los horarios en que generalmente termina(ba) la jornada laboral, ayuda al personal a sentir una transición entre actividades y cerrar su día de trabajo.

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

La vida a partir de esta pandemia implica para las empresas una serie de modificaciones provisionales y permanentes a su manera de operar. Este proceso será continuo y las reflexiones en torno al mismo deberán tomar en cuenta que la mayoría de los cambios que se introdujeron inicialmente fueron reactivos y, por lo tanto, requerirán de ajustes, pero también servirán como punto de partida para observar qué funciona, qué no y por qué.

Uno podría preguntarse por qué las empresas deberían centrar las decisiones en las personas. Pues bien, aunque cuestiones como el rediseño de tareas y funciones o incluso de la misma estructura organizacional no sean exclusivamente decisiones de personas, los datos que van a informar estas decisiones sí lo son. Las vivencias de los colaboradores son las principales variables que tenemos a nuestro alcance para hacer de ésta una experiencia de aprendizaje constructiva que permita a nuestras organizaciones emerger de las crisis fortalecidas.

Es momento de plantearnos cómo optimizar la simbiosis entre empresa y colaborador, pues solo velando por los intereses y necesidades el uno del otro, solo desde el compromiso y la empatía, podremos afrontar un reto que nos amenaza -antes que nada- como humanos. </>

¹ «¿Cuánto durará la crisis del coronavirus?» (17 de marzo de 2020), La Razón. (<https://www.larazon.es/internacional/20200317/nikqpez6ufhzbapto2kixgs6m.html>).



Alejandro Vázquez Ríos es director y profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. MBA por la misma institución.

Javier Aguirre es estudiante doctoral en el programa de Comportamiento Organizacional y Dirección de Recursos Humanos de la Darla Moore School of Business, U. de Carolina del Sur.

María de Pavía es asistente del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Licenciada en Pedagogía por la Universidad Panamericana.