

Liderar la crisis actuando por los demás y el rol que nos toca a todos

24 de marzo de 2020

Por: Sergio Bolívar, Catedrático en Comunicación, Reputación y Negociación de la UPC, consultor en Reputación y Marketing, Gerente General de la consultora estratégica Andina Consultando SAC.

Para Lampadia

A más de 80 días de la aparición del virus en el mundo, aún necesitamos tiempo para conocerlo bien y controlarlo. Desde unos días, lo que más preocupa es el pronóstico para Alemania de la canciller Merkel, de que el 70% de su población terminaría contagiada (más de 50 millones personas) en uno o dos años, mientras prepara un financiamiento de más de 150 mil millones de euros para detener las consecuencias económicas.



La crisis del coronavirus amenaza con sumergirnos en una recesión económica mundial porque se aplican controles fronterizos, cierres masivos de ciudades y cuarentenas para contener el virus. Estas medidas drásticas han logrado detener en la primera fase de propagación del virus en Singapur, Taiwán y Hong Kong, y han sido replicadas en muchos países.

Como en tiempos de guerra, Francia ha decidido dedicar 300 mil millones de euros para salvar las empresas, asumiendo los créditos y suspendiendo el pago de alquileres, impuestos y recibos de luz, gas y agua. Alemania, China y EEUU están probando la primera vacuna contra el virus en humanos, pero no la tendrían lista antes de un año.

La empatía para comunicar medidas

El Perú ha buscado actuar con medidas fuertes similares a las orientales, las que han generado la percepción en América Latina de que han sido oportunas. Sin embargo, el pánico y la ansiedad han estado presentes, muestra de ello son los estantes de limpieza en los supermercados y las numerosas dudas en las redes para interpretar el mensaje.

Ahora muchas empresas están discutiendo con sus abogados sobre las zonas grises de las medidas en lo laboral y productivo. El aplazamiento tributario es vital porque el 31 de marzo la pequeña y mediana empresa requiere recursos para afrontar el pago de las remuneraciones de sus trabajadores y cash para sus operaciones. La velocidad de las medidas es buena y se espera una mayor articulación con el sector privado, especialmente con el bancario para el financiamiento bajo la rectoría de la SBS y el MEF.

El 95% de empresas son MYPEs que sustentan a la mayoría de peruanos que viven al día para comer y en condiciones sanitarias en las que el jabón líquido no existe y si se encuentra en un lugar público, desaparece rápidamente. A los más vulnerables se les otorga un bono de 380 soles en compensación por los 15 días de paralización, que serían bancarizados. Lo que no tiene en consideración esta medida del Gobierno es que este grupo nunca usa la banca en línea desde casa y no tiene una cuenta abierta.

Según el Presidente de la República estamos en una fase 3, es decir, en una fase de contagio que eleva el número de infectados como consecuencia de la 'propagación comunitaria', local o vecinal, como se inició en Italia, España y China. Debemos centrarnos en el bien común con medidas efectivas para fortalecer la sanidad y la limpieza con una comunicación clara sobre la responsabilidad de las personas en el cambio de hábitos y costumbres, mantenerse limpio, difundir normas de higiene y los graves riesgos de no aislarse.

En Singapur, el Primer Ministro Lee dio un discurso a la nación en los tres idiomas oficiales, al ver el pánico que generó el primer brote, entendiendo que la calma llega combatiendo la ansiedad social y psicológica con mensajes abiertos, honestos y transparentes. "Quiero hablar con ustedes directamente, para explicarles dónde estamos y qué puede ocurrir a futuro", así dio inicio a una comunicación que ganó aplausos porque el pueblo entiende que su rol es seguir las medidas guardando la serenidad. Por otro lado, en Corea del Sur lograron cambiar, a raíz del virus, la creencia profunda llamada "noonchi" que significaba que ninguna enfermedad podía mantener al empleado alejado de su trabajo.

Como peruanos nos hemos enorgullecido por los Juegos Panamericanos, la gastronomía y muchos otros logros. Debemos ser optimistas en nuestra meta de poder cambiar las costumbres con un buen liderazgo y siendo creativos en la comunicación para llegar a todos los peruanos, incluidos a los que están zonas más alejadas en idioma quechua y aymara. También, usar nuestro talento creativo, por ejemplo, buscando prácticas asépticas con el uso del plástico o generando gel casero. En las crisis se generan oportunidades, y muchos países como Corea del Sur las vieron, nosotros también podemos.

Acciones para enfrentar la crisis en las organizaciones públicas y privadas.

Cuando se afronta situaciones rápidas e inciertas, debemos dejar de hablar de sugerencias para pasar a las acciones que nos permitan enfrentar las crisis. Seamos honestos y busquemos ponernos en el lugar de los demás peruanos que sienten ansiedad porque sus bolsillos están vacíos desde los primeros días del aislamiento. Las organizaciones serán valoradas si son lideradas con comunicación transparente y manejo de la crisis acertado. Las acciones son las siguientes:

1. Un comité de crisis centralizado. En emergencias se necesita un equipo de respuesta a la crisis en todos los niveles.

El jueves pasado, el presidente Vizcarra nos presentó un Comisión Multisectorial para combatir al virus. La tarea es compleja y las medidas se están haciendo sobre la marcha.

El domingo 15, el sector empresarial formó un grupo de trabajado que incluye a los principales gremios de comercio, importación y exportación con el objeto de garantizar la cadena de suministro. Empresas vinculadas a los servicios y bienes esenciales que operan con normalidad cuentan con grupos especiales para contribuir en la atención de las necesidades de trabajo. Empresas vinculadas a servicios legales, consultoría, tecnología y otras, se encuentran adaptadas al teletrabajo, con lo cual se mantienen activas, sin embargo con pocas posibilidades de que esto les genere ingresos.

Las organizaciones necesitan conformar equipos reducidos de cuatro a seis personas para liderar las crisis que enfrentan. Normalmente estos equipos suelen ser dirigidos por la alta dirección, e integran a los responsables de la producción, finanzas, recursos humanos, legal y comunicaciones. Si hay otras áreas de interés, se incorporan a otros ejecutivos para monitorear la evolución de la situación. Este comité se convierte en la fuente principal de información sobre la crisis. Debe ser lo más transparente y sucinto al momento de comunicar con el propósito de evitar la confusión.

2. Tome contacto con sus empleados y exprese tranquilidad para transmitir esperanza.

Los empleados es el grupo más importante. Esto lo tiene claro EsSalud, porque por ejemplo, ha organizado a sus equipos para el tamizaje (detección) de la enfermedad con medidas preventivas dirigidas a los adultos mayores. Cuando recién golpeo el coronavirus, la Presidencia de EsSalud dio un mensaje claro sobre todo de impacto al interior de la entidad. A medida que los empleados entienden lo que sucede, las comunicaciones fluyen mejor y se puede desmitificar diversas situaciones, tranquilizar a todos, dando esperanza para el futuro. Intentemos proporcionar información oportuna en lugar de esperar hasta saber todas las respuestas.

Por el contrario, luego del mensaje del estado de emergencia, circula por las redes casos de la suspensión del vínculo laboral de trabajadores.

Esta información genera ansiedad y resulta altamente peligrosa en momentos que debemos generar tranquilidad. Los medios juegan un rol importante y hay quienes hacen cacería irresponsable para generar rating sin investigar la facultad de la organización de operar según la norma de emergencia, como ha sido el caso de instituciones financieras.

Algunas empresas en esta difícil coyuntura están encontrando el espacio para introducir la transformación cultural en sus procesos internos a fin de mejorar su comunicación en el espacio virtual con el uso de conferencias abiertas al público, sea por LinkedIn, Facebook y webmeeting.

3. Centrarse en la comunicación clave con los clientes sobre las medidas durante la crisis y soluciones propuestas.

La comunicación con el cliente tiene una perspectiva distinta a la que realizamos con los empleados. Por ejemplo, Supermercados Peruanos envió una nota a los clientes indicando que Plaza Vea, Hiper y Vivanda incrementarán las cajas preferenciales para adultos mayores por ser el principal grupo de riesgo. Wong por su parte indicó que sólo se podrá comprar 2 artículos de primera necesidad por familia.

El BBVA ha creado una línea de crédito especial para pymes por S/.2,500 millones para atender las necesidades de capital de trabajo en medio de los impactos directos e indirectos de la pandemia. Estas medidas sirven para atraer a clientes actuales y nuevos. Centrarse en la empatía en vez de tratar de crear oportunidades de venta, nos abre el espacio para volver a pensar nuestras estrategias institucionales de comunicación, publicidad y promoción.

4. Comunicación responsable al accionista de los impactos y desafíos de la organización frente a la crisis.

En la opinión de muchos expertos estamos frente a una inevitable recesión mundial lo que genera la necesidad de comunicar a los accionistas responsablemente el impacto del virus en las operaciones. Las relaciones con los inversionistas es un tema delicado y las decisiones complejas no son agradables para los accionistas.

Es muy importante comunicar lo que se viene haciendo para afrontar el problema a corto plazo proyectando el fortalecimiento de la misión de las organizaciones a largo plazo.

5. Mejora las relaciones con la comunidad apoyando en todo momento y brindando información a los medios, sobre todo con transparencia respecto a lo que está sucediendo en la organización.

Las comunidades son aliados estratégicos de la organización y la crisis es el mejor momento para demostrarlo. La empresa norteamericana Headspace, que cuenta con técnicas de meditación y terapias del sueño, ha donado suscripciones a todos los profesionales de la salud que vienen sufriendo una inmensa presión y ansiedad con el brote del COVID-19.

Ante la sensación de incertidumbre, los líderes deben mirar a la comunicación como el necesario acercamiento a las comunidades digitales. De otra parte, la información que pueden proporcionar las empresas mineras y de hidrocarburos es muy importante para evitar el brote en zonas alejadas.

Conclusiones

“Esta es una crisis de la economía y el mundo real, de la biología, y no de las complejidades financieras...cuando lo peor de la epidemia haya pasado, la gente volverá a la normalidad”, indica Adam Posen, presidente del Instituto Peterson de Economía Internacional de Washington. Dicha normalidad, se refiere a una nueva realidad en la cual los mercados seguirán funcionando con deudas, algunas quiebras y precios de activos ajustados.

Las organizaciones públicas y privadas deben actuar conjuntamente para salir de la crisis. Es una oportunidad de unión para cambiar costumbres. Debemos apoyar al Gobierno porque esta situación sólo se puede abordar de manera colectiva con alineamiento. En el libro “El costo de los derechos”, Holmes y Sustain nos dicen algo innegable: “El Gobierno sigue siendo el instrumento más eficaz disponible para que una sociedad políticamente organizada pueda perseguir sus objetivos comunes, incluido el objetivo de asegurar la protección de los derechos legales de todos”.

Esta crisis nos demuestra que no estábamos preparados como humanidad para emergencias de efectos globales. Una lección aprendida una vez derrotada la pandemia, será la importancia de que el mundo cuente con un gobierno global que pueda organizar eficazmente a los países en casos de pandemia, con órganos internacionales de mayor poder legítimo que respondan al suministro de pruebas fáciles, medidas uniformes de contención para los estados, apoyo financiero y comunicación social efectiva con protocolos inmediatos de crisis para actuar a favor de los demás. [Lampadia](#)