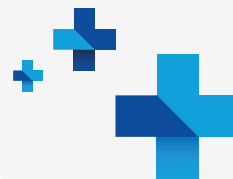


LA CRISIS  

---

**DE NUESTRO  
TIEMPO**

# LA CRISIS DE NUESTRO TIEMPO



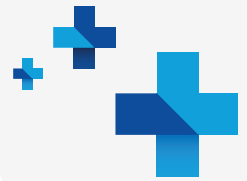
La atención de crisis en la empresa, independientemente del origen, es una tarea costosa: consume gran parte del tiempo, personas y recursos que, en un curso normal de acción, estarían generando valor. Tratándose de una pandemia, como es el caso del COVID-19 que actualmente enfrentamos, la dimensión de la crisis excede por mucho la capacidad de muchas pequeñas empresas para continuar funcionando, ante una restricción parcial o total de su operación.

Es un deseo común entre los directores y empresarios el lograr ver el final del periodo de crisis, para seguir adelante lo antes posible, sin volver la vista atrás. Esta visión, sin embargo, es por demás limitada, ya que implica dejar de lado la

gran oportunidad de capitalizar los costos y las eventuales pérdidas en un aprendizaje valiosísimo.

Inclusive en una etapa inicial en territorio mexicano, el impacto de la pandemia ya permite extraer aprendizajes que los líderes de las organizaciones pueden aplicar no solo en futuros eventos de crisis, que con toda seguridad llegarán con el tiempo, sino también en etapas posteriores de esta misma. Hay que tener en mente que, por tratarse de un agente infeccioso completamente desconocido hasta antes de la crisis de Wuhan, es muy complicado prever cómo evolucionará, las consecuencias económicas, y el tiempo que le tomará a las empresas recuperarse y establecer un nuevo ritmo de generación de valor.

# LA PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA



Consistentemente, el tiempo ha demostrado que las organizaciones con mejores posibilidades de superar una crisis son aquellas que han dedicado tiempo y esfuerzo a la prevención. Al igual que un ser vivo, una organización, como una entidad sistémica, tiene la posibilidad no solamente de reaccionar, sino de documentar los errores y aciertos para generar nuevas políticas que permitan una acción más rápida y eficaz ante una nueva eventualidad.

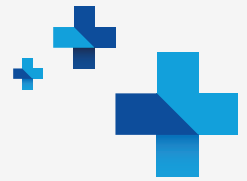
Sin embargo, para muchas empresas, el escenario que se plantea el día de hoy es muy poco alentador: en pleno despliegue de la pandemia en México, la prevención para la fase inicial ha quedado muy atrás. Esto no implica que no haya más por hacer al respecto: aunque no haya existido, puede trabajarse y ser

aprovechada en las etapas que aún quedan por delante.

Aún en un escenario como el actual, en el que se desencadenó una crisis sanitaria de dimensiones globales en un periodo muy corto de tiempo, se ha ido generando de manera incremental información útil para proyectar posibles impactos y cursos de acción.

La ubicación geográfica de nuestro país en la cadena de contagios nos ha permitido ir varias semanas por detrás de las regiones más afectadas por el COVID-19, y así observar diferentes escenarios y reacciones de gobiernos y empresas.

El posicionamiento inicial de la organización debe considerar idealmente el peor escenario, para así tener un mayor rango de acción

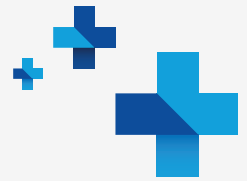


inmediata: prepararse para el impacto y asumir que no hay un tiempo establecido para la recuperación. También debe darse por hecho que todas las decisiones de la empresa serán vistas desde todos los ángulos posibles, por lo que la transparencia adquiere una dimensión predominante. Desde un principio se deberá tomar una postura clara ante la crisis, comunicando a la brevedad el alcance de la misma y dejando de manifiesto las convicciones de la dirección general, principalmente al interior de la organización.

Para tal efecto, lo deseable es que la empresa cuente con un análisis objetivo de la información disponible al momento. Una característica de esta eventualidad global es que los datos se generan continuamente, a gran velocidad. Los hechos

relevantes en diferentes países y zonas del territorio nacional se van sucediendo prácticamente por minuto, por lo que probablemente el formato más adecuado para la difusión de la información sea el de un documento electrónico, actualizable en tiempo real por una persona o un equipo específicamente a cargo de la tarea, y al que pueda acceder todo el grupo de colaboradores.

Tan importante como el acceso a la información, es seleccionar las fuentes y dar el contexto adecuado. Es indispensable identificar las voces oficiales, las emisiones periodísticas confiables y las opiniones de expertos que permitan integrar una comunicación objetiva, clara y pertinente. El contraste entre dichas fuentes minimiza el riesgo de difundir información sesgada: las fuentes



oficiales tienen, entre otros, el objetivo de no alarmar innecesariamente a la población, por lo que podrían ser demasiado conservadoras; y en el otro extremo, las notas periodísticas pueden tender al sensacionalismo, por lo que es indispensable saber encontrar un equilibrio.

El momento para comunicar malas noticias, como las amenazas que la organización enfrenta y las posibles consecuencias negativas, es ahora.

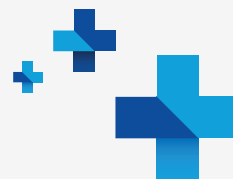
Ante una serie de eventos que se desencadenan vertiginosamente, intentar esperar por "el mejor momento" para la comunicación puede representar la pérdida de tiempo valiosísimo.

Una comunicación proactiva, clara y asertiva, fundamentada en información oportuna, debe ejercer una influencia

positiva, enfocada en encontrar la mejor ruta de acción para el grupo.

El rol del liderazgo en el manejo de una crisis, a la vez que debe mostrarse asertivo y bajo control, debe mantener apertura para saber acumular inteligencia. Una situación crítica, más que una amenaza, puede transformarse en una oportunidad para consolidar la experiencia y el conocimiento de la organización. A través de la apertura a las opiniones de los colaboradores se demuestra el respeto por su trabajo y el valor que representa, y a la vez se crea un ambiente propicio para alinear y mantener el enfoque de todo el equipo.

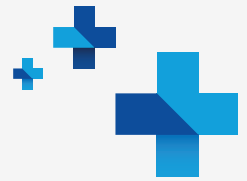
Conociendo las necesidades de nuestro equipo y escuchando sus puntos de vista, nos colocamos en una excelente posición para desarrollar lealtad.



En toda organización, la prioridad ante una contingencia sanitaria debe ser el bienestar de las personas que la integran. Aunque al día de hoy ya se ha emitido la indicación gubernamental de parar toda actividad que no sea considerada esencial, en etapas más tempranas del evento y posiblemente en otras aún por llegar, la organización debe estar al día en las disposiciones sanitarias pertinentes para asegurar la salud de sus colaboradores, con un lineamiento claro de implementación y comunicación en todos los niveles, que permita a los elementos, además de una ejecución ordenada, un dimensionamiento adecuado de la contingencia y la tranquilidad de saber que están operando en un entorno que cumple con las disposiciones sanitarias para su seguridad.

Es esencial, de la misma manera, asegurarse de cumplir con las disposiciones legales vigentes y considerar sus efectos en el personal.

Es el caso, por ejemplo, de la declaratoria de emergencia sanitaria de fuerza mayor emitida por el gobierno federal, en el que ordena el cese de operaciones de las actividades no esenciales, manteniendo el pago íntegro de los salarios de los trabajadores. La interpretación que la autoridad está efectuando hasta el momento le da el carácter de obligatoria, y expone a las organizaciones que no cumplan con ello a la posible aplicación de sanciones. Cabe destacar que existe una postura casi unánime entre los abogados, que consideran esta disposición como carente de sustento legal, y ven amplias posibilidades de ganar un eventual amparo. En todo



caso lo más conveniente es contar con asesoría especializada para determinar el mejor curso de acción.

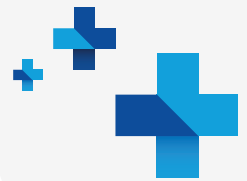
Otro ejemplo importante es el cumplimiento de la ley de protección de datos. Un eventual colaborador que se haya contagiado del COVID-19 está bajo el amparo de dicha ley, y la información referente a su expediente médico es considerada como sensible, además de que un mal manejo de la misma puede desencadenar actos discriminatorios por parte de terceras personas.

Dentro de un esquema de previsión, entonces, idealmente deberán contemplarse medidas que permitan a la organización contar con el flujo monetario suficiente para cubrir los pagos de sus trabajadores ante escenarios como el que estamos enfrentando. Además de

los esquemas más usuales, como la creación de reservas para contingencias y la adquisición de financiamiento, a la fecha se han podido observar diferentes alternativas que empresas, mexicanas y de otros países, han abordado para generar por lo menos los ingresos que permitan cumplir con este compromiso, como la liquidación de inventarios, la adopción de estrategias de venta en línea y entrega a domicilio, e inclusive la preventa de servicios futuros a precios de descuento.

De igual manera la empresa debe considerar, en la medida de lo posible, la opción de ofrecer cobertura de gastos médicos, y preparar diferentes escenarios ante eventualidades como incapacidades prolongadas, bajas o defunciones en el personal, especialmente en los puestos clave.

# CONTINUIDAD Y RECUPERACIÓN



La irrupción del COVID-19 en China ha tenido enormes consecuencias, alterando las cadenas de suministro de gran cantidad de empresas de todas las nacionalidades que tenían ahí parte de su proceso de manufactura o comercialización. De manera similar, la diseminación de la pandemia en todo el globo terráqueo ha implicado un cierre parcial o total de la producción local en cada país que toca. En este sentido volvemos a encontrar una situación de consecuencias difíciles de predecir, debido a la novedad de la enfermedad y la complejidad de su manejo, por lo que las organizaciones deben de contemplar escenarios inesperados.

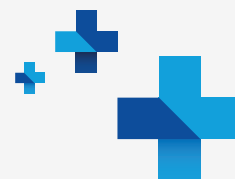
La comunicación mantiene un estatus prioritario, ya que ante un entorno altamente variable la toma de decisiones necesita ser aún más rápida. La documentación de los procesos y de los indicadores de desempeño debe ser expedita, no solo al interior de la empresa, sino también con los clientes y proveedores.

En un entorno de crisis, lo que se tenía por sentado para la operación de las organizaciones pierde el sentido de normalidad, por lo que es inminente la búsqueda de alternativas. Posiblemente opciones que antes se descartaban, ya sea por incrementar costos o ser procesos redundantes, hoy pueden ser alternativas viables para la subsistencia de la operación.

Es en este entorno de incertidumbre e inestabilidad que deben entrar en acción la innovación y la flexibilidad, recordando que la innovación no debe entenderse necesariamente como la creación desde cero de nuevos productos y procesos, sino también como la suma de pequeñas modificaciones en nuestra operación ordinaria, que pueden permitir la adaptación a nuevos entornos.

Esta contingencia también representa una oportunidad para generar posicionamiento de la empresa





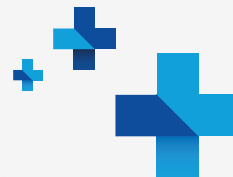
en la sociedad. Hemos podido observar cómo en cuestión de días el prestigio de empresas puede desplomarse, al exponer a la opinión pública malas prácticas hacia los colaboradores, como la firma forzada de renuncias. Y al mismo tiempo otras han inclusive transformado su operación para producir material médico y de curación, haciendo a un lado su objetivo primordial de generar riqueza. Evidentemente no todas las organizaciones tienen la infraestructura y el capital para una transformación de esas dimensiones, pero no hay esfuerzo pequeño en épocas en las que la sociedad va a necesitar de todo el apoyo y la solidaridad que se pueda desplegar, y el reconocimiento de empleados, clientes y el público en general puede, en etapas posteriores, ser capitalizado como lealtad hacia la marca.

El cambio se puede ver expresado, hasta el momento, en nuevos hábitos

de consumo: se refuerza la tendencia a adoptar el comercio digital, las plataformas de conexión remota, el entretenimiento y el aprendizaje en línea. También los artículos de salud e higiene cobran mayor relevancia, igual que servicios de gastos médicos mayores y servicios funerarios. Otros países también pueden dar pautas que podrían replicarse en México, por lo que también hay que estar pendientes de cómo se vayan sucediendo los hechos en el entorno internacional.

Las autoridades mexicanas han advertido que el regreso a la actividad productiva se llevará a cabo de manera escalonada, apegada al desarrollo de la pandemia en nuestro país, y con criterios aún por definir. Este es otro aspecto importante que debe ser considerado para la reanudación de las operaciones, y para el que se debe estar atento a la información que se vaya generando.

# UNA NUEVA REALIDAD



Cuando pasen las etapas más críticas de la pandemia, el ser humano no volverá al estado de las cosas que se consideraba “normal” hasta finales del 2019.

El COVID-19 estará presente junto con otras enfermedades que actualmente nos requieren atención epidemiológica, como las diferentes variedades de influenza, y exigirá de nosotros una inmunidad reforzada. Las consecuencias económicas y personales de este episodio dejarán un nuevo entorno

y lecciones que le convendrá al ser humano asimilar y aprovechar.

Lo mismo sucederá con el aprendizaje en las organizaciones. Quien logre capitalizar los eventos en curso y sus consecuencias a futuro a través del aprendizaje, estará en mejores posibilidades no solo de sortear el temporal, sino de establecerse en esa nueva realidad con una estructura fortalecida, con mayores oportunidades de cara a la siguiente crisis.



***CIDP Business School,***  
*Transformando organizaciones,*  
*desarrollando líderes.*

Av. Paseo de la Reforma 505,  
Club 51 (Torre Mayor),  
Cuauhtémoc,  
Ciudad de México, C.P. 06500

**[www.cidp.education](http://www.cidp.education)**