

Change Management

Decálogo para la gestión empresarial de la crisis del Coronavirus

Gestión de Crisis es Gestión del Cambio intenso y acelerado

Por Joan Cos Codina



Photo by @anastasiachepinska

Declaración de pandemia por la OMS, cancelación de todos los eventos, formaciones y muchas reuniones, cierre de escuelas, teletrabajo, medidas extraordinarias de protección de los trabajadores (sanitarios, transporte, etc.), cierre de comercios, supermercados vaciándose ... y mucho más... por ahora..

La crisis del coronavirus (Covid19) que estamos viviendo ahora ya en fase crítica está teniendo un impacto severo (al menos a corto plazo) en el entorno empresarial e institucional.

Todos estamos evaluando, respondiendo, planificando e intentando dar respuesta a una crisis que se nos ha echado encima sin avisar. Las noticias hoy son de cancelación de todo. Primero fue el Mobile World Congress, hoy la Liga de Fútbol Profesional se canceló durante semanas y corren rumores del cierre del espacio y comunicaciones de Madrid.

Y a pesar de todo no podemos estar parados y debemos dar respuesta,

minimizar el impacto y las pérdidas pero preservando la seguridad, la salud, los derechos, los compromisos... Debemos seguir gestionando en la tormenta... ¡ Recuerda VUCA ¡

Es fácil centrarse sólo en la emergencia. De hecho, debemos centrarnos en la emergencia. ¿Pero cómo lo hacemos? ¿Y que más debemos hacer? ¿Pasará y ya está? ¿Es una fase de algo más grande y más duradero?



Photo by @wistomsin

A continuación comparto algunas reflexiones y recomendaciones útiles para dar respuesta a situaciones inesperadas e imprevisibles como la que vivimos, basadas en mi experiencia asesorando clientes en gestión del cambio (crisis=cambio) a lo largo de numerosos años, sectores

y tipos de empresa y en algunas investigaciones realizadas por el BCG Henderson Institute (Reeves, Land y Carlsson-Szlezak, Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis, Harvard Business Review, Feb 7, 2020):

1

Formar un comité de Crisis en contacto permanente y donde se toman las decisiones importantes. Establecer protocolos de decisión y actuación para evitar el caos, la sobreactuación o la pasividad. También es importante compartir decisiones y riesgos de forma colegiada en vez de que recaigan en un solo individuo

2

Implicar a las personas y grupos más relevantes (*stakeholders*) en las decisiones. Es verdad que bajo la tensión y carácter extraordinario de la crisis nos veremos empujados a tomar decisiones rápidas y duras, y será más fácil que todo el mundo acate mejor las decisiones debido a la excepcionalidad. Pero será fundamental que los diversos *stakeholders* las entiendan para poder sostenerlas, comunicarlas, seguirlas y no generar efectos adversos en este momento o pasada la crisis. Buscar la implicación del comité de empresa y los representantes de los grupos o departamentos, pero también de clientes y proveedores: compartir reflexiones, motivos y contexto.

3

Evaluar la brecha (*gap*) e impacto sobre las personas.

Comprender bien qué implica para cada grupo o persona implicada en términos de qué le cambia y evaluar qué necesita para hacer esta transición a la nueva situación. Por ejemplo: si vamos a teletrabajar, además de las consideraciones logísticas y de medios, deberemos entender que las rutinas actuales pueden no ser válidas y se deberán construir rutinas nuevas, que posiblemente el trabajador deberá compaginar con el cuidado de los hijos si hay un cierre de escuelas, etc. y que todo ello requiere alguna acción nuestra para facilitarlo

4

Incorporar una mirada sistémica y reformular el marco con

el que pensamos y actuamos constantemente. Mirar la foto completa en el momento actual y también para pasada la crisis. No responder a la última noticia, ponderar la fuente, el impacto, el recorrido y buscar una respuesta calibrada. Tendemos a dar mucha importancia a lo último que nos llega, a la urgencia y a situarnos en el marco más extremo

5

La mera preparación intelectual no es suficiente.

Muchas empresas trabajan con escenarios para estar preparados en situaciones inesperadas. Sin embargo, más allá de los escenarios hace falta dar un paso más en la preparación. Podemos entender algo muy bien pero ello no significa que generemos las capacidades para hacerle frente. Es valioso crear otros recursos como simulaciones de crisis para practicar la toma de decisiones bajo estrés, generar protocolos y planes de crisis o crear un pequeño grupo de trabajo que esté preparado en caso de una nueva crisis.

6

Respuesta equilibrada. Asegurarse que la respuesta que damos es equilibrada en los siguientes puntos:

Comunicación ↪

Ser claros y unívocos en las decisiones y explicaciones para evitar informaciones en conflicto y generar más confusión y ansiedad en trabajadores, proveedores, clientes, etc. Comunicar cuanto antes y con información contextual. Decir lo que se sabe y también lo que todavía no se sabe. Comunicar las razones de las decisiones y la información de contexto para facilitar una comprensión más profunda y poder orientar las decisiones autónomas que cada grupo o persona irá tomando

↪ **Necesidades de los empleados**

Las restricciones a viajes y reuniones generan necesidades nuevas a los trabajadores de formación, información, coordinación. Algunas empresas crean centros de información y recursos donde puedan encontrar la información que necesitan.

Estabilizar cadena de suministros ↪

Trabajando con *stocks* de seguridad, fuentes complementarias y trabajar con el proveedor para resolver cuellos de botella. Cuando las soluciones rápidas no sean posibles hay que trabajar con planes a medio plazo compartidos, adoptar soluciones temporales y comunicar la situación a los diversos grupos de interés.

↪ **Teletrabajo**

Ser claro en las decisiones y políticas, a quien afecta, que recursos necesitan, y cuando se revisan las políticas y decisiones. En algunos entornos o culturas el teletrabajo es más extraño (por ejemplo en China) y requiere de más explicación.

Seguimiento del negocio, previsiones y *reporting*

Es muy posible que la crisis altere las previsiones de negocio con fluctuaciones no previstas. Es aconsejable crear ciclos más cortos de información y comunicación (*reporting*) para facilitar la comprensión de lo que está sucediendo, anticipar efectos y poder mostrar cómo se está actuando sobre ello. Aprovechar el momento de la crisis para comunicar los cambios de previsión y generar confianza posteriormente a medida que se van aplicando las medidas correctoras. Con el paso del tiempo mercado, inversores, etc., evaluarán quien actuó bien y quien no.

Como parte y miembros de una sociedad que vive una crisis puedes contribuir a mejorar sus efectos mediante las capacidades propias. Más allá de atender nuestros propios problemas ... ¿Cómo la empresa puede contribuir a la solución común? Utilizar tus capacidades propias (alimentos, sanidad, transporte, apoyo, materiales, etc.) en conjunción con las necesidades sociales. Es decir, ¡vivir la misión y propósito!



**Ser parte
de la solución**



Reflexionar sobre las lecciones aprendidas. Cuando la excepcionalidad amaine es imprescindible documentar las actuaciones, evaluar la situación, lo que fue bien y lo que puede mejorarse y extraer lecciones aprendidas. Las crisis ponen de manifiesto las debilidades de la organización como por ejemplo la lentitud en tomar decisiones o una excesiva tendencia a buscar consensos.

8

La Resiliencia como nuevo componente decisivo. Si hasta ahora la eficiencia ha sido nuestro tótem en un mundo que ha crecido en la estabilidad y las certezas, y además esto es parte importante de la cultura corporativa, a partir de ahora será importante incluir la resiliencia también. La capacidad clave para sobrevivir y prosperar en un mundo impredecible e incierto es la resiliencia. Hay seis factores clave de los sistemas resilientes, que debemos incluir en nuestra respuesta a la crisis:

- **Redundancia**, en los sistemas (producción, suministro, etc.)
- **Diversidad**, de enfoques, soluciones, ideas, etc.
- **Modularidad**, en contraposición a sistemas muy integrados.
- **Evolución** (capacidad de), en contraposición a eficiencia máxima.
- **Prudencia**, ni reacción excesiva ni ignorar escenarios malos y crear planes de contingencia
- **Inclusividad** (en nuestro ecosistema). Tomar decisiones que incluyen los intereses de terceros

9

Prepararse ahora para la siguiente crisis. Esta crisis no empieza y se acaba aquí. Es parte de algo más grande, vendrán otras crisis u otras fases de la misma. Nuestra experiencia e investigación en gestión del cambio nos dice claramente que hay una variable que es muy predictiva del éxito y la efectividad organizacional: la preparación previa. Es decir, prepararse para la próxima crisis nos da muchas mas probabilidades de éxito que una gestión reactiva y ad hoc cuando esta surge.

10

Prepararse para un mundo de cambios. En la línea de base de todo lo que nos sucede, no sólo con la crisis del Covid19, está la ya muy antigua idea de que todo cambia ("Solo el cambio permanece", Heráclito 480 aC). Desaprender nuestra tendencia a querer tener certezas y estabilidades y construir capacidades y habilidades para la gestión del cambio es el reto al que nos enfrentamos. Gestionar el cambio organizacional de manera rápida y eficiente, reduciendo resistencias e inspirando acción debería ser hoy nuestra pasión, porque es nuestra necesidad.

Joan Cos Codina es socio codirector de TAGA, empresa consultora en Gestión del Cambio dedicada a facilitar a organizaciones y empresas los procesos de cambio y transformación hacia una mayor prosperidad.



joan.cos@taga.net





Photo by @adamsky1973