



Liderazgo en tiempo de crisis

Por José Luis Rocés

El Padre Brown, era un cura católico, protagonista de cinco libros de cuentos del escritor inglés G.W.Chesterton. Era un personaje distinto a Sherlock Holmes, descubría todas las intrigas detectivescas en base a la racionalidad, en vez de la intuición. En el libro “Escándalo del Padre Brown”, hay una frase para mí relevante, que la he usado mucho en mis vivencias directivas, cuando entrábamos en tiempo de crisis. Él allí decía: *“No es que no vean la solución, no pueden ver el problema”*.

Entender el problema, es el primer paso de toda solución. Pero ello no es lo habitual, en momentos de confusión. Los problemas en tiempo de crisis, son la resultante de varias situaciones y tienden a ser ocultados, o al menos distorsionados.

En general provienen de situaciones postergadas o no atendidas en tiempo de normalidad. Tarde o temprano, a pesar que se intente distorsionar los hechos, los secretos, las mentiras o los temas que nadie habla (los “indiscutibles”), dejan paso a la verdad.

La primera apariencia de un problema ocultado y que florece ante una crisis, suele ser minimizado por los actores involucrados y en general siempre cuando se entiende, es peor de lo que parece.

Como tal genera costos y lo más importante es asumirlos para seguir adelante.

Como decía Jack Welch, destacado ex chairman de General Electric, lo bueno de los problemas que aparecen con las crisis, es que de ellos se aprende y se puede salir fortalecido. En esta idea, esta la esencia de la acción de un liderazgo efectivo. Muy frecuentemente se requiere ayuda para entenderlos. Consejos y experiencia para asumir su solución. Pensarlos como partes de un sistema más amplio. Comprender las interacciones entre los factores que inciden en el problema. Identificar las responsabilidades. Diseñar los procesos que evitan que se repitan o reaparezcan. En estas ideas, están la clave de la acción de un liderazgo efectivo.

El inconveniente de llegar al problema, es que va acompañado de temor. Miedo al castigo, a la humillación, a la pérdida de imagen o de status de los involucrados. Y hablando de directivos, cuanto mas fuerte es la propia “autoimagen” más vulnerable son a estas amenazas. Y entonces las personas y las organizaciones se cierran. Los problemas no se resuelven, se postergan y sus efectos se transforman en crónicos.

Las crisis van acompañadas de miedo y temor en los involucrados. Para encauzarlas favorablemente requieren competencias institucionales de los líderes bien distintas a las necesarias en tiempo de bonanza.



La primera recomendación, es que en tiempo de crisis, lo importante es no demorar en entender el problema. Recoger datos, juicios de hecho, favorecido por el diálogo equilibrado. Los riesgos están en aceptar las opiniones extremas y las emociones espontáneas. Ambas en estado puro sin hechos, pueden hacernos perder mucho tiempo o desorientarnos.

Hay que evitar los comunicados antes de las evidencias, y preocuparse mucho por no prejuzgar o generar miedos innecesarios que inhiban el diálogo reflexivo con los involucrados. Evitar los vacíos de comunicación, pues estos se llenan de negatividad y de miedo. Hay que recordar que los actos directivos, siempre comunican. Lo que decimos, como lo decimos y lo que no decimos, es comunicación.

Preocuparse en no paralizar la gestión normal, especialmente aquella que mantiene activos y productivos a los talentosos. Es preferible generar un pequeño grupo focalizado en entender el problema y no provocar una parálisis generalizada, alimentada por rumores y los canales informales. Evitar la complacencia, con respuestas simples. O los “adulones”, que alejan a los líderes de la comprensión de los problemas.

El tiempo es crítico, el “timing” en una situación de crisis es todo. Se requiere gradualismo pero sin demoras, los estados de “shock” son malos consejeros.

La tutoría de liderazgo, es un medio útil para ayudar a esclarecerse a los líderes. Confiar en alguien o algunos, mejor preparados para entender los problemas. O al menos ayudar a verlo desde una óptica distinta.

Abrirse al diálogo cuando es necesario para comprender y asumir las decisiones cuando llega el momento.

Los líderes que se potencian en tiempo de crisis, suelen demostrar coraje y templanza. Coraje, para encontrar la verdad con sentido ético, comunicándolo en el lenguaje de los interesados. Templanza, con el sentido de equilibrio emocional de Aristóteles, y la convicción de los primeros cristianos.

Hay que pensar que la salida de la crisis, sobreviene cuando se restituyen condiciones de credibilidad y de ratificación de los valores institucionales, que son propios de la identidad institucional y apropiada para resolver el problema que la originó. La salida para ser perdurable, requiere de una “coalición de liderazgo”, donde se reúnan las personas más capaces y confiables. En ausencia de ellos, la repetición de la crisis puede ser el escenario más probable.

Todo lo escrito es la base de la experiencia de sobrevivir a crisis organizacionales durante más de 40 años, en el mundo empresario; al releerlo ahora pienso en el mundo de las instituciones republicanas: para los gobiernos ¿será muy diferente?

La crisis requiere liderazgo para resolverse y el mundo de la dirigencia política, hoy no nos propone ni ejemplos ni soluciones.