PUNTO de EQUILIBRIO

CENTRO DE INVESTIGACIÓN | UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL POLÍTICAS SOCIALES

Desafíos para los directivos en épocas de pandemia y post-pandemia

2020

Autor

Elsa Del Castillo

delcastillo_ec@up.edu.pe

En estos últimos meses vivimos a nivel global una crisis que pone en riesgo la salud y el bienestar de todos los ciudadanos. En esta coyuntura de confinamiento generalizado, la dinámica de la economía ha sido fuertemente afectada, por lo que quienes están a la cabeza de las organizaciones intentan sortear el temporal lo mejor que pueden. Como afirma Jürgen Renn, se trata de una crisis compleja y sistémica por lo que, quienes tienen la responsabilidad de conducir organizaciones deben tomar decisiones utilizando una mirada sistémica que trascienda a la preocupación actual por la sobrevivencia.

Sneader y Singhal, de la consultora McKinsey, afirman que el principal dilema que afrontamos como sociedad es no saber definir lo que será “normal” a futuro. Hoy tres billones de personas viven en países con fronteras cerradas y 93% con restricciones al ingreso. Estos consultores advierten que las distancias actuales no nacen de la crisis del COVID-19, pues ya desde antes veníamos observando medidas proteccionistas, rechazo a migrantes y movimientos nacionalistas. Sin embargo, el COVID-19, en pocos meses, ha despertado violentamente el sentido de alerta por la seguridad física, lo que nos posiciona en una situación sin precedentes. Para ellos, a diferencia de lo que pasó en la crisis del 2008, donde una empresa con espalda financiera y espacio para reducir costos podía sobrevivir, la coyuntura actual probablemente convertirá en obsoletos diversos modelos de negocio. Esto afectará directamente las posiciones logradas en el mercado e, incluso, el atractivo de algunos sectores. Lo que empieza a ser latente es la disparidad de puntos de partida a nivel de países y de mercados.

Los académicos Reeves, Lang y Carlsson-Szlezak destacan las siguientes recomendaciones a considerar bajo la situación actual de incertidumbre y volatilidad que se vive, con el fin de fortalecer la capacidad de resiliencia de la organización. Mohamed El-Erian , pensador del campo de la economía, sostenía que la prioridad

de los empresarios será más que nunca pasar de un enfoque de eficiencia a un enfoque de resiliencia.

Renn propone identificar planes de acciones que contemplen la vinculación de la empresa con su entorno y, a su vez, con su realidad interna. En este sentido realiza los siguientes planteamientos:

- En cuanto al futuro, corresponde pensar en cómo fortalecer la capacidad evolutiva de la organización, es decir, de adaptarse a nuevas oportunidades. En esta línea, para actuar de manera prudente recomienda atender los hiper-ciclos y los nuevos ciclos de la economía y recurrir a expertos en proyecciones para poder dibujar distintos escenarios y trabajar planes de acción alternativos. No obstante, advierte a los CEOs que deberán controlar la obsesión natural de tener certezas que, muy probablemente, no encontrarán.

- En cuanto al presente, dar especial importancia al recojo de información, capturando datos del entorno y de la marcha de la empresa de forma diaria en documentos vivos que se vayan actualizando con datos claves de la situación. Corresponderá, por lo tanto, dedicar algún tiempo a identificar qué tipo de datos recoger y cómo presentar la información para lograr que sea comunicada con efectividad. Dicho esto, al mismo tiempo, advierte que no se debe asumir que la información necesariamente genera gente informada y, en ese sentido, propone elaborar resúmenes de hechos saltantes y comunicar y compartir las implicaciones que esto datos pueden tener para el negocio.

- En cuanto a la relación con en el entorno, destaca la importancia de incorporarse a los diálogos de los actores del sector (al ecosistema empresarial), pues vivirán probablemente problemáticas similares que pueden exigir la participación del conjunto de actores claves para lograr efectividad. En este mapeo, para diseñar posibles soluciones a problemas coyunturales, no podrán estar ausentes del análisis las consideraciones sobre las expectativas y las potencialidades de trabajar con las entidades gubernamentales centrales y locales e, incluso, la propia comunidad. Asimismo, no olvidar incorporar en el análisis la problemática de la cadena de suministro para colaborar en su estabilización y, del mismo modo, mirar con perspectiva cuáles son las demandas de los socios, clientes o actores sociales y de soporte que toca priorizar.

- En relación con una mirada interna de la organización, se tratará de evitar que todo el sistema colapse y, para ello, se habrá de trabajar la capacidad de respuesta identificando los procesos burocráticos internos que podrían limitar la reacción de la organización ante escenarios de volatilidad y, en esta línea, incidir en el diseño de esquemas de modularidad que permitan cierta capacidad de reacción a la empresa para tomar medidas que no involucren necesariamente a todo el sistema. El uso focalizado de pruebas piloto controladas y monitoreadas para experimentar cambios de estructura, de modos de trabajo o de mecanismos de coordinación y comunicación interna puede contribuir a reducir riesgos. Asimismo, será importante

preocuparse por un manejo equilibrado y cuidadoso del equipo de colaboradores, donde destacan aspectos claves como poner en valor la diversidad de perfiles y perspectivas para enriquecer la toma de decisiones; identificar las necesidades principales de las personas y, discriminar cuándo es relevante la necesidad de trabajo presencial o remoto, considerando proveer el equipamiento y el entrenamiento para hacerlo efectivo.

Y, conscientes de que lo que se pide hacer no es poco y que pone a prueba las habilidades más finas del equipo directivo, tal vez una de las recomendaciones más atinadas será recurrir al viejo precepto de “vivir los principios que han acompañado a la compañía, justamente cuando es tentador olvidarlos”.

Agotado el análisis estratégico de la situación, al que los CEOs están más habituados, un número significativo de artículos de expertos en manejo de crisis destaca la relevancia del fenómeno humano y social. Los efectos del confinamiento prolongado al que estamos sometidos son amplios y profundos. Estos aluden a la forma de vida de la sociedad, a nuevas consideraciones sobre el papel que la tecnología tendrá en la vida diaria y la salud mental de las personas y, por supuesto, al ámbito ético de muchas de las complejas decisiones que se tienen que afrontar.

Uno de los aspectos centrales en lo que respecta a los retos para la gestión post-crisis será el referido a la necesidad de estabilizar las operaciones y de ajustar la logística habitual en todo nivel -sociedad en su conjunto, organizaciones y personas; donde, primarán los modelos de interacción más lejana. Al respecto, nos encontramos con un término que cobra mayor relevancia “la economía del bajo contacto” .

En este nuevo escenario, De Mery y De Rider identifican que un efecto ya previsto es la mayor incidencia del trabajo remoto. Algunas empresas, que han tenido oportunidad de probar la eficacia del teletrabajo, verán con mayor claridad en qué ámbitos puede continuar siendo útil y, cuando no sea así, habrán empezado a diseñar sus protocolos de seguridad e higiene, así como las políticas específicas que protejan a los grupos de colaboradores más vulnerables. Es en este contexto que aparece el concepto de “e-health”, refiriéndose a la consideración de la salud mental de los colaboradores en el trabajo virtual. Los estudiosos de las ciencias del comportamiento y la psicología sostienen que es crucial tomar atención a la salud de los colaboradores, entendiendo por salud el estado físico, el estado mental y el comportamiento. Para atender esta nueva demanda será importante asignar funciones y presupuestos.

Algunas investigaciones muestran que las personas son más productivas bajo trabajo remoto al ahorrarse tiempos de desplazamiento, tema crucial en ciudades grandes, y al flexibilizar los horarios de trabajo, lo que otorga libertar para dedicarse a otras actividades que generan satisfacción . Más aún, algunas investigaciones contradicen la idea generalizada de que cuando hay constante comunicación presencial, la comunicación es más efectiva. En contraposición a esto, muestran

que la comunicación grupal puede generar respuestas muy apresuradas y superficiales, particularmente en entornos virtuales, por lo que puede resultar más efectivo discriminar y priorizar los momentos de interacción remota en grupos .

En situación de confinamiento, el trabajo remoto puede ser beneficioso pues permite a las personas protegerse de riesgos y mantenerse activas y, al mismo tiempo, permite a las empresas operar, lo que mantiene activa la economía. En el caso peruano, la práctica del trabajo remoto es aún limitada. De acuerdo con la encuesta de IPSOS y El Comercio, publicada el 21 de abril pasado, en confinamiento solo el 14% de las personas declararon estar realizando trabajo remoto, mientras que un estudio en los Estados Unidos, según el US Bureau of Labor Statistics, ya entre 2017 y 2018, 25% de trabajadores asalariados hacía trabajo remoto.

No obstante, lo anterior, no será lo mismo implementar cambios en un contexto de relativa estabilidad que hacerlo en coyunturas como las actuales, donde aparecen sentimientos de ansiedad, estrés, soledad, miedo, pesimismo y tristeza, declarados por las personas que aún mantienen su empleo . Sobre este mismo dilema, las consideraciones de corto versus largo plazo resultan relevantes. No será lo mismo fusionar los espacios personales y laborales por unas semanas, que redirigir a futuro una fuerza laboral significativa hacia el trabajo remoto. El equilibrio del mundo familiar, laboral y social promueven una vida de calidad, la crisis actual está limitando muy fuertemente el espacio social con el distanciamiento físico y, en muchos casos, también está fusionando el espacio vida familiar-trabajo. Los efectos de este desbalance en nuestras rutinas empezarán a verse muy pronto.

Ariely, Barr, Hobson y Peters consideran que, en estas épocas de convulsión, a las que se suma el trabajo remoto, los líderes deben prestar especial atención a ciertos factores claves. En primer lugar, transmitir confianza en el trabajo de los miembros del equipo otorgando cierta autonomía para organizarse a nivel individual y, más bien, regulando los mecanismos de supervisión del trabajo a través de la evaluación de resultados más que de proceso, así como facilitando procesos de capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas disponibles. Según afirman, las investigaciones muestran que en tiempos de incertidumbre las personas se refugian en patrones antiguos conocidos para bajar la ansiedad, lo que conduce a pensar que los directivos deben generar a los colaboradores sus propios espacios de control. En este sentido, afirman que la falta de confianza en el trabajo más autónomo puede reducir la productividad y el compromiso.

Otro tema por gestionar es el referido a la forma en que se fomenta o limita la creatividad individual. Al respecto, se muestra más efectivo el dejar el espacio de reuniones virtuales para el trabajo colaborativo, de manera de no saturar a las personas con contacto demasiado frecuente y prolongado. Los autores mencionan que los mecanismos populares de lluvia de ideas están sobrestimados.

Las conexiones virtuales pueden, en consecuencia, destinarse a coordinaciones puntuales y específicas y al desarrollo de conversaciones bilaterales de conexión

para mostrar preocupación sobre el estado emocional de los colaboradores (complementados con mecanismos que ayuden a monitorear esto) para, de este modo, cuidar la salud psicológica de largo plazo. Y, por último, un tema que suele descuidarse, promover encuentros virtuales del equipo en su conjunto para generar espacios de distención y socialización que promuevan un sistema de soporte entre pares, tema que no está presente en todos los diseños de interacción actuales.

Lo cierto es que el trabajo remoto puede hacer más evidente capacidades o debilidades latentes en los líderes. Lo que suceda tal vez es que ahora estarán más expuestas. Un perfil poco empático o ineficaz en su comunicación puede tener en este momento efectos catastróficos. Los estilos más autocráticos alejarán a las personas de los espacios colaborativos y el ausentismo o, peor aún, la pasividad estando presentes en las reuniones (estar, pero no aportar o intervenir) se harán más frecuentes.

Para quienes son conscientes de que estos son periodos de prueba y se interesan por trabajar en un liderazgo más efectivo, convendrá considerar las recomendaciones de Suze Wilson , quien propone trabajar especialmente tres ámbitos: transmitir a las personas un sentido de dirección; un mayor énfasis en el significado de los esfuerzos solicitados y, ejercitarse en la empatía. A propósito de esto, Wilson sugiere que, si bien la necesidad de dar un sentido de dirección a los miembros de la organización ha sido frecuentemente resaltada en la literatura sobre liderazgo, los otros dos ámbitos han sido subvaluados o subutilizados. Para Wilson, son efectivos los mensajes concretos, combinados con espacios más informales de interacción abierta para captar las inquietudes que existan. Es decir, abrir los canales de diálogo y comunicación. Por otra parte, la transparencia al transmitir la lógica de la toma decisiones favorece la confianza general y regula la tensión del colectivo. Según la autora, un caso de estudio es el de Jacinta Arden, Primer Ministra de Nueva Zelanda, que evidencia su capacidad para persuadir a las personas de hacerse responsable de los problemas colectivos, lo cual es pertinente en situaciones en que hay que enfrentar problemas complejos y de difícil o no clara solución. Su eficacia podría explicarse, probablemente, porque se hacen explícitas las preguntas difíciles y esto genera un efecto disruptivo en la forma general de pensar y actuar.

En circunstancias como las actuales, los estudios científicos sobre el concepto de “felicidad” al parecer cobrarán mayor importancia y tendrán que ser analizados en los ambientes de decisión entre directivos, cuando se trata de trabajar temas de clima organizacional y gestión de equipos. Estudiosos de este tema de la Universidad de Harvard sostienen que la propensión a la felicidad lleva un componente genético, el cual explica no más del 52% de la sensación de bienestar individual. El resto, puede ser explicado por las circunstancias vividas, por la filosofía de vida personal y por los hábitos desarrollados a través de las relaciones amicales, familiares y laborales. Según ello, afirman que los individuos atribuyen una importancia no despreciable a su participación en proyectos productivos que

generen sentido de propósito y de logro, en el servicio a otros. Esto abre espacio a un último tema para el trabajo en la agenda de las organizaciones pues, en contextos de fuerte afectación social, la expectativa sobre el rol de las empresas como actor clave para contribuir a la vuelta a la normalidad será alta.

Asimismo, la implicación de los colaboradores en proyectos que trasciendan a la operación del negocio y contribuyan con la mejora del entorno social y ambiental se convertirán en espacios para fomentar la cohesión y el sentido de pertenencia. Hay abundante bibliografía que propone que la gestión de la responsabilidad social empresarial priorice la participación de los colaboradores aprovechando las capacidades del negocio y no aquellas lejanas a la práctica empresarial . Pasada la etapa de preocupación por la supervivencia, tal vez el rol social de la empresa cobre aún mayor atención y la toma de decisiones con enfoque de triple resultado (impacto económico, social y ambiental), que ha tardado tanto tiempo en aplicarse, se convierta en el único modelo de negocio aceptable en el escenario post-pandemia.

[1] Director de Max Planck Institute for the History of Science, Berlin, Alemania.

[2] `Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis´. Martin Reeves, Nikolaus Lang y Phillipp Carlsson-Szelezark. Febrero 27, 2020. Harvard Business Review.

[3] `The World After COVID19 – the Future of the Global Economy. Abril 23, 2020. En www.munkdebates.com.

[4] `Shift in the Low Touch Economy´. Nick de Mey y Philippe De Rider, 2020. En Boardofinnovation.com/low-touch-economy.

[5] National Bureau of Economic Research, experimento desarrollado en China por Nicholas Bloom y James Liang. En www.nberg.org/digest/sep13/w18871.html.

[6] `Teams vs. Crowds: A Field Test of Relative Contribution of Incentives, Member Ability, and Emergent Collaboration to Crowd-Based Problem Solving Performance`. C. Riedl y A. Williams Wooley. 2016. Academy of Management Discoveries, Vol. 3, No. 4. http://doi.org/10.5465/amd.2015.0097.

[7] Encuesta de Opinión IPSOS, Cuarentena COVID-19. Perú, marzo 2020.

[8] `No more water cooler conversations´: 5 ways managers can adapt to the work-from-home-force now because it`ll be here for a while´. Dan Ariely, Nathaniel Barr, Nick Hobson y Kelly Peters. Marzo 30, 2020. En www.businessinsidercom.

[9] `Three reasons why Jacinda Arden’s coronavirus response has been a masterclass in crisis leadership`. Suze Wilson, Massey University. Abril 5, 2020. En https://theconversation.com/thre-reasons-why-jacinda-ardems-coronavirus-response-has-been-a-masterclass-in-crisis-leadership-135541.

[10] `How to Build a Life. Three Equations for a Happy Life, Even During a Pandekic´. Arthur C. Brooks. Abril 9, 2020.The Atlantic.

[11] ´Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa.`. Michael Porter y Mark R. Kramer. 2006. Harvard Business Review.