

# Liderazgo de crisis

Texto: Joaquín Sorondo\*

El buen liderazgo se ejerce en todo momento a través de determinadas conductas, pero en épocas de crisis el líder pone mayor énfasis en algunas de ellas. Las prioridades cambian, las turbulencias obligan a encarar las acciones de una manera particular y el líder debe adaptarse rápidamente a estas circunstancias.



En épocas críticas, son tres los frentes que el buen líder deberá atender simultáneamente: el negocio, su gente y los símbolos.

## El negocio

Es el momento de replantear seriamente la estrategia.

Análisis de situación: el líder debe inmediatamente “parar la pelota” para saber cuál es la situación de su negocio. ¿Cómo está afectando la crisis las variables más relevantes? ¿Cómo están evolucionando las ventas, las cobranzas, los precios de los insumos? ¿Qué pasará si no se toman medidas? ¿Qué escenarios, alternativas, se presentan? Es muy importante “invertir” unas para definir un diagnóstico de situación sobre el cual se buscarán alternativas de cambio. La falta de diagnóstico o uno equivocado es, seguramente, el pasaporte al fracaso.

Creatividad: se deberá hacer un verdadero esfuerzo por abandonar las formas tradicionales, los hábitos, las costumbres, para reinventar nuevas maneras de encarar el negocio. ¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quiénes? Reunir al equipo de trabajo y ¡a volar hasta encontrar las soluciones!

Toma de decisiones: una vez que se han encontrado las probables soluciones o que se ha redefinido la dirección del negocio, habrá que implementar, lo más rápido posible, las acciones necesarias.

EL LÍDER DEBE INMEDIATAMENTE “PARAR LA PELOTA” PARA SABER CUÁL ES LA SITUACIÓN DE SU NEGOCIO.

UN BUEN LÍDER ACTÚA SOBRE LAS EMOCIONES DE SU GENTE. SABE LO QUE ELLOS ESTÁN SINTIENDO Y ESCUCHA TODAS LAS OPINIONES. ¿CAMBIAR EL AUTO EN ESTOS MOMENTOS? ¿ARREGLAR OFICINAS? ¿VIAJES EN BUSINESS?

## La gente

Las crisis producen en las personas ansiedad, incertidumbre y temor. ¿Qué hace un buen líder en estos casos?

Contención: un buen líder actúa sobre las emociones de su gente. Sabe lo que ellos están sintiendo y escucha todas las opiniones. A veces, el solo hecho de escuchar es suficiente. Él es la persona que mejor puede transmitir tranquilidad.

Visibilidad: un buen líder acompaña, hace todo lo posible para estar disponible y “dar la cara”. En las crisis, el buen líder está en el frente, allí donde lo necesitan.

Decir la verdad: el principal activo es la confianza. Por ello el buen líder dice las cosas como son por más duras que sean, encontrando siempre la mejor manera y el mejor momento para comunicarlas. Además, la verdad que transmite va acompañada de una profunda esperanza en que las cosas van a mejorar en el futuro.

Dar el ejemplo: las crisis son momentos en que aumentan las posibilidades de mostrar contradicciones entre lo que hemos dicho con anterioridad y lo que hacemos en el presente. Es difícil ser coherente en la vida, y los buenos líderes lo son, principalmente, en los momentos cruciales. Ésta es la manera más clara que tiene el buen líder de transmitir sus ideas y sus emociones, y la gente busca ansiosamente su ejemplo.

## Los símbolos

Los símbolos son formas potentes de comunicar significado. Algunos ejemplos:

Reducción de gastos: reducir gastos superfluos es una manera contundente de transmitir que se está en crisis. Aunque estos gastos no resuelvan el problema ni tengan un impacto decisivo en el negocio, su sola eliminación predispone a la gente a aceptar el nuevo contexto y a pensar de otra manera. Estas reducciones producen un quiebre en los hábitos de conducta de la gente, que será más efectiva si se la invita a pensar y a proponer sus propias alternativas.

Reducción de gastos del líder: como en el caso anterior, aunque los números en cuestión no sean decisivos sobre la situación general del negocio, la comunicación que se hace es de mucha importancia. ¿Cambiar el auto en estos momentos? ¿Arreglar oficinas? ¿Viajes en business? Aunque parezca sorprendente, son muy comunes estas prácticas en empresas donde se buscan soluciones exclusivamente “financieras” y no se toman en cuenta los factores que impactan en la motivación de la gente.

Eliminación o reducción de representaciones de la abundancia: ¿es pertinente realizar en estas circunstancias convenciones de ventas, marketing, o lo que sea, en costosos hoteles? ¿No sería más coherente –si es que son necesarias– realizarlas bajo un nuevo criterio de austeridad?

Eliminación de eventos: ¿es necesario seguir con promociones, inauguraciones que responden a épocas de expansión? ¿Es razonable festejar el Fin de Año cuando se está suspendiendo o despidiendo colaboradores?

Conducir en momentos de crisis pone a prueba nuestras verdaderas condiciones de liderazgo. Nuestras convicciones, amplitud de criterio, carácter, posibilidad de soportar presiones y, sobre todo, nuestra capacidad de comprender a nuestros colaboradores, son características personales que definen nuestra aptitud para ser buenos líderes.●



(\*) El autor es titular de Joaquín Sorondo & Asoc. ([www.sorondoyasociados.com.ar](http://www.sorondoyasociados.com.ar)) y presidente de INICIA, emprender para el futuro, organización civil sin fines de lucro que facilita el desarrollo de emprendedores ([www.inicia.org.ar](http://www.inicia.org.ar)).