



## INNOVACIÓN Y CAMBIO

# Cómo cuidar a tu equipo en tiempos de crisis

Por Anneloes Raes

A principios de marzo de 2020, algunos directivos que participaban en un curso de IESE explicaban a la profesora **Anneloes Raes** que desearían ver en sus empresas nuevas formas de **colaboración**, más **innovación** y **creatividad**, así como un entorno de trabajo más flexible. Cuidado con lo que se desea, porque eso es precisamente a lo que se han visto abocados los trabajadores de todo el mundo, estén listos o no. La pandemia de **coronavirus** ha provocado cambios radicales en nuestra forma de trabajar.

Si durante la crisis financiera global todos acudieron al director financiero en busca de soluciones, ahora se mira al CEO y al departamento de dirección de personas en busca de liderazgo y orientación ante un futuro incierto que genera ansiedad.

“La crisis del coronavirus ha pillado a muchos por sorpresa”, explica Raes. “Su primera prioridad ha sido mantener el negocio a flote. Eso ha implicado **decisiones rápidas para proteger a las personas**, no

solo en lo que se refiere a su salud física, sino también en cuanto a su salud mental y bienestar emocional. También ha requerido **decisiones dolorosas para hacer ajustes** inmediatos en la plantilla, lo que en algunos casos ha supuesto despidos”.

Para ayudar a dirigir a las personas en estos tiempos, Raes sugiere una serie de acciones, agrupadas en lo que ella llama el **modelo CARE** (acrónimo formado por las iniciales de “Control”, “Act”, “Rely” y “Envision”). El nombre es intencional, ya que considera que el cuidado de nuestra gente debe guiar todo lo que hagamos. “Las personas son personas, no recursos ni instrumentos”, advierte.

### EL MODELO CARE

Antes que nada, recuerda que la voluntad de cuidar a los demás no puede ser sinónimo de olvidarte de ti mismo. Como advierten en los vuelos, debes empezar por ponerte la máscara de oxígeno antes de ayudar a los demás.

# ¿Cómo movilizar a las personas para alcanzar objetivos comunes cuando trabajan desde casa y sienten ansiedad?

## La profesora Anneloes Raes explica que hay que reducir la sensación de distancia y propone un modelo para cuidar de tus empleados en tiempos difíciles.

### 1. CONTROLA EL CONTAGIO EMOCIONAL

El miedo y la incertidumbre han proliferado, así que la gente siente **preocupación** o **ansiedad**. Estas emociones negativas afectarán a tus equipos. No asumas que todos están bien y te avisarán si tienen un problema. Debes sacar el tema, preguntarles cómo les va. No siempre lograrás que los problemas se disipen, pero puedes inyectar algo de **humor** y **emociones positivas** para contrarrestar las negativas.

Un recurso es apelar a las **motivaciones altruistas y trascendentes**, haciendo que las personas se centren en el propósito superior de lo que están haciendo. Esto es especialmente importante en el caso de los trabajadores esenciales, que pueden sentir inquietud por tener que trabajar mientras el resto se refugia en sus hogares. Por ejemplo, un directivo de una empresa alimentaria motiva a sus empleados recordándoles los millones de personas que dependen de ellos para comer. Da a tu gente razones convincentes para seguir adelante. Porque, no te equivoques, si no controlas los

estados emocionales de las personas, esas emociones terminarán por controlarte a ti.

En las conversaciones difíciles, está bien reconocer el propio miedo, pero no hay que darle demasiado protagonismo. Podrías decir: “Sé que tienes miedo. Yo también. Pero esto es lo que vamos a hacer...”.

### 2. ACTÚA Y APRENDE: SÉ ÁGIL EN ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

Debes actuar, actualizando lo que haces constantemente a medida que evalúas lo que salió bien hoy y lo que podrías hacer mejor mañana. Dirige en ciclos de acción y aprendizaje. En estrategia, esto se llamaría **ambidestreza**, al involucrarte al mismo tiempo tanto en la **innovación** como en la **ejecución**.

En este paso, el **modelado de roles** es primordial. Arremángate e involucrate, como en el caso de un director de fábrica que trabaja en el taller junto a los empleados. Esto envía un mensaje potente. También hay

organizaciones en las que los diferentes equipos están redistribuyendo sus funciones para ajustar las cargas de trabajo.

### 3. CONFÍA EN LOS DEMÁS: DIRECCIÓN Y EMPODERAMIENTO

La investigación muestra que los líderes tienden a ser más autoritarios en tiempos de crisis, un enfoque de gestión que puede prolongarse incluso después de la vuelta a la normalidad. Ciertamente, los líderes se verán obligados a dar un paso al frente y tomar decisiones muy difíciles, por lo que es natural ser más autoritarios. Sin embargo, si deseas **creatividad** e **innovación**, debes dejar margen para que las personas tomen la iniciativa y hagan propuestas que quizás nunca se te ocurrirían.

Esto es especialmente pertinente cuando no os veis en persona y todas las interacciones son a través de la pantalla. Empoderar a tu equipo para hacer cosas por su cuenta, y confiar en que lo hagan cuando no puedas estar físicamente presente, es una prueba de **confianza real** entre los líderes y su gente.

### 4. IMAGINA EL FUTURO: ESCENARIOS Y RELATOS

No conoces el futuro, pero puedes trabajar en **escenarios** con parámetros relevantes para tu empresa: ¿qué sucede si abrimos en junio? ¿Y si nunca volvemos a abrir? A partir de aquí puedes empezar a prepararte para esos escenarios.

También debes proporcionar un **relato** a tu equipo: ¿qué estamos haciendo ahora y por qué? Las personas necesitan entenderlo para hacerse una idea de lo que

está sucediendo. Y después tienes que explicar qué significa esto para cada individuo.

### EL EQUILIBRIO ADECUADO

El consejo anterior se aplica en múltiples contextos, no solo en el actual, aunque Raes admite que generar una **conexión emocional** se vuelve más difícil cuando las interacciones son online. Aun así, “puedes mostrar que estás presente, aunque sea digitalmente”, insiste. “Obviamente, el vídeo funciona mejor que la voz, una llamada telefónica es mejor que el correo electrónico, pero incluso el contacto regular por correo electrónico tiene valor porque muestra una parte de ti en su bandeja de entrada”.

¿Qué va a suceder en el futuro? Una vez habituados a la **nueva normalidad**, ¿vamos a trabajar todos de forma remota a partir de ahora? Raes se ríe: “Si antes de que sucediera todo esto había gente que afirmaba querer trabajar más en remoto, sospecho que después de esta experiencia ¡podría aumentar el apego a trabajar en un espacio común y al cara a cara!”.

Bromas aparte, Raes alienta a todos a “pensar en las novedades y competencias que estamos aprendiendo, no solo en términos de un mayor volumen de trabajo desde casa, sino de confiar más en las personas. ¿Qué sucede cuando no puedes mirar a todas horas qué están haciendo los demás? Toma notas de tus reflexiones”. Serán indicadores para la gestión de personas en el camino hacia la recuperación.

Más información en YouTube, en el vídeo *Adjusting to the New Normal: HR and Leading People in Times of Crisis*, con Anneloes Raes y Mike Rosenberg.

---

## LA AUTORA

**Anneloes Raes** es profesora agregada en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE Business School, España. Es doctora en Comportamiento Organizacional por la Universidad de Maastricht y máster en Psicología por la Universidad Radboud de Nijmegen, en los Países Bajos. Antes de incorporarse al IESE, la profesora Raes trabajó como profesora adjunta en la Universidad de St. Gallen, en Suiza, y como profesora invitada en la Anderson School of Management de la UCLA y en la Harvard University.