

## OPINIÓN

# Toma de decisiones en tiempos de crisis

La llegada de tiempos difíciles pone al descubierto las fortalezas y áreas de oportunidad de las estructuras organizacionales, opina Guillermo Fournier.



**José Guillermo Fournier Ramos**

jue 30 abril 2020 11:58 PM

(Expansión) – Por definición, parte fundamental del trabajo de un directivo o gerente es resolver problemas que se presentan dentro de una organización. Las personas con liderazgo saben cómo lidiar con escenarios adversos y tienden a encontrar soluciones viables de la mano del talento, la experiencia y la sensibilidad.

Más aun, los líderes sobresalientes cuentan con la capacidad de anticiparse en el diseño y la implementación de estrategias, antes de que la crisis haya golpeado con severidad, amenazando la continuidad de la empresa.

Las grandes crisis no suelen anunciar su llegada, sino que aparecen de imprevisto, encontrando en estado de vulnerabilidad a las corporaciones que no disponen de planes de contingencia ni personal capacitado para afrontar retos mayúsculos. Desde luego, la habilidad para hallar formas de adaptarse con rapidez ante los vertiginosos cambios que acontecen es fundamental en el manejo correcto de una situación crítica.

Con frecuencia, la llegada de tiempos difíciles pone al descubierto las fortalezas y áreas de oportunidad de las estructuras organizacionales.

Es entonces que el papel del líder gerencial adquiere particular relevancia; la persona a cargo debe conducirse con templanza en medio del contexto desfavorable, pero con firme determinación en la dirección de acciones puntuales. Será el gerente quien marque la pauta y asuma la trascendental responsabilidad de tomar las decisiones que considere pertinentes para hacer frente a la crisis.

Sin embargo, es preciso saber que se trata de un proceso complejo, pues involucra diversas consideraciones. El equilibrio mental será el mejor aliado del líder en el marco

de la contingencia, ya que este se traducirá en un desempeño óptimo.

Para tomar decisiones es indispensable acceder a la mayor cantidad de información posible. De lo contrario, optar por un camino u otro a ciegas, incrementará la probabilidad de caer en el error. La razón por la cual se dice que la información es poder, es que nos brinda certeza y nos da claridad para elegir entre diferentes alternativas la más viable.

Es tarea del gerente crear los mecanismos propicios para que la información fluya. La labor de comunicación organizacional, por su puesto, resultará crucial. Ahora bien, en tiempos de crisis, suele haber una saturación de información proveniente de múltiples fuentes, por lo que el reto crece.

En ocasiones, el líder no dispone de los elementos suficientes de datos o información para decidir con la certidumbre deseada. Es aquí cuando se requiere de aquella cualidad de liderazgo excepcional que algunos llaman instinto y otros denominan agudeza. Se trata de la habilidad de tomar decisiones con base en la intuición.

Empero, cabe puntualizar que no hablamos de una simple corazonada o buenos deseos, sino de un sexto sentido que se desarrolla a través de la experiencia del gerente. De hecho, muchas veces esta experiencia se adquiere como resultado de padecer los estragos de la adversidad e incluso del fracaso.

Así, cuando las crisis se tornan abrumadoras, la figura del liderazgo exige hacerse presente. Los colaboradores de la empresa precisan confiar en la capacidad de mando del gerente. A su vez, el personal espera que el líder transmita ecuanimidad en todo momento, pues si algo produce angustia en un equipo de trabajo, es observar que la persona a cargo ha perdido la serenidad en el marco de la contingencia.

Por ello, el gerente evitará la pasividad de la indecisión: limitarse a reaccionar no es lo mismo que dirigir.

Como advertencia, debe señalarse que, para el líder, tomar decisiones difíciles en tiempos de emergencia puede ser una experiencia que lo haga sentir solitario y con una gran carga sobre sus hombros.

**OPINIÓN:** Emprendedores, el fin está cerca, viene la reinvención

En otras palabras, el gerente debe ser consciente de que el peso del fracaso, en caso de que la decisión resulte equivocada, será solamente de él. En cambio, si el desenlace es positivo, deberá compartir el crédito con su equipo de trabajo.

La mejor forma de enfrentar situaciones críticas será siempre con el respaldo de la preparación que, sin duda, exige construirse en tiempos de relativa calma. La prevención y previsión son herramientas indispensables para las organizaciones actuales, ya que las crisis no son fáciles de predecir.

Eso sí, los retos y dificultades son inevitables; ninguna empresa está exenta de padecer

tiempos complejos. El liderazgo y la capacidad de tomar decisiones oportunas e inteligentes serán la clave para fortalecer la estructura organizacional de un negocio, volviéndola resistente a prácticamente cualquier contingencia.

***Nota del editor: José Guillermo Fournier Ramos es docente en la Universidad Anáhuac Mayab. Vicepresidente de Masters A.C., asociación civil promotora de la comunicación efectiva y el liderazgo social. También es asesor en comunicación e imagen, analista y doctorando en Gobierno. Las opiniones expresadas en esta columna pertenecen exclusivamente al autor***