



Arriba, José María Álvarez-Pallete se dirige a los empleados de Telefónica desde su domicilio; debajo, Carlos Torres, el pasado viernes, en la junta de accionistas.  
 FOTOS DE TELEFÓNICA Y BBVA

puesto a disposición de la plantilla un gabinete psicológico para atender cuestiones de salud, y el próximo lunes, a la misma hora, volverá a responder las preguntas e inquietudes de su equipo.

La pandemia del Covid-19 también pondrá a prueba la capacidad de liderazgo de los primeros ejecutivos de las empresas. Se enfrentan a un escenario empresarial que no estaba previsto en sus estrategias y previsiones económicas para el año en curso, pero además tienen que hacer frente a otra urgencia, la de atender la desazón que esta crisis está provocando en las plantillas.

“La calidad del liderazgo depende de la calidad de la conversación que mantenga con el equipo. Un líder no puede mantenerse aislado, tiene que estar disponible, pero tampoco agotar a la gente con mensajes”, sostiene el profesor de dirección de personas en las organizaciones del IESE Santiago Álvarez de Mon, que aconseja tener capacidad para responder todas las dudas que aparezcan, lanzando un mensaje “realista, racional y lógico” e insistiendo en la temporalidad de las medidas que se deban adoptar. “Muchas veces hay que ponerse en el peor escenario para que una compañía en vez de cogerse un trancazo no desaparezca” explica el



**Soy una persona optimista que se preocupa todo el tiempo**

ANA BOTÍN,  
 PRESIDENTA DE BANCO SANTANDER



**Me hacéis sentir orgulloso de lo que hacemos por poner a las personas primero**

JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE,  
 PRESIDENTE DE TELEFÓNICA

docente, que insiste en que un líder empresarial no se puede recluir en el silencio, sino debe llegar al corazón de la gente.

Es lo que también intentó esta semana el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, que se comunicó con sus empleados, lanzando un mensaje de ánimo y agradecimiento desde su domicilio, con el lema #seguimosconectados: “Me hacéis sentir orgulloso de todo lo que estamos haciendo para poner a las personas primero”. Y recalcó que la crisis es un desafío global para todos. “El coste económico, pero, sobre todo, el coste humano va a ser elevado. Vamos a ser puestos a prueba. Tenemos que avanzar con pasos firmes con la esperanza y la confianza de que vamos a salir de esta”, señaló Álvarez-Pallete, además de insistir en “los valores que nos han de guiar”. Porque Telefónica, así lo cree su presidente, tiene en esta batalla una responsabilidad que cumplir: “Asegurar que la conectividad y la red de telecomunicaciones funcione a pleno rendimiento de una manera fiable, estable y segura en los países en los que operamos”.

El vicedecano de programas MBA y profesor de dirección general y estrategia de Esade, Luis Vives, selecciona cinco puntos a tener en cuenta. En primer lugar, la comunicación: “Es importante comunicar porque el silencio genera ansiedad. Nadie espera que el líder tenga todas las respuestas, pero es necesario tener un canal abierto”. También es prioritaria la organización, ya que los esquemas de control y de poder no funcionan de la manera que estaba establecida, “por lo que necesitamos del compromiso de la gente”, señala Vives, que además destaca, en tercer lugar, los valores, seguido de la innovación, como oportunidad para probar y experimentar la gestión del cambio, algo a lo que siempre hay reticencia. “La gente sabe ahora que hay que hacer las cosas de manera diferente”, añade el experto, que apunta como quinto elemento la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo.

Un llamamiento a la calma es lo que ha transmitido a los empleados el presidente de BBVA, Carlos Torres, a través de un blog habilitado específicamente para el coronavirus, en la que advierte que la prioridad es clara, por encima de cualquier consideración: “la salud y el bienestar de todos nosotros”. Además de tener un recuerdo especial para aquellos empleados que han dado positivo, los que están en cuarentena, los que forman parte de los comités de continuidad y que trabajan día y noche o los que trabajan en la red de oficinas, Torres afirma que “estamos viviendo una situación única, y algo que nunca imaginamos vivir”. Y, a pesar de la dificultad, tiene algo positivo, señala, “y es que nos une a nuestras familias y nos da una oportunidad de estar juntos, algo que no pocas veces echamos de menos en nuestro día a día”. El directivo que sepa manejar bien sus dotes de liderazgo, de comunicación y de optimismo, apuntan los expertos de IESE y Esade, será el que salga reforzado de esta crisis, de la nadie sabe ni cómo ni cuándo se saldrá.

## Cinco consejos para gestionar esta crisis

► **Salud y seguridad.** Desde la Asociación Española de Directivos (AED) recomiendan cinco principios de actuación para la alta dirección. En primer lugar, aconsejan priorizar la salud de los colaboradores, bien impulsando el teletrabajo además de garantizar las condiciones de higiene, blindar la cadena de mando de la compañía y garantizar una comunicación permanente, pero segura.

► **Impacto y riesgos.** También es clave constituir y liderar un gabinete de crisis para seguir la evolución de la pandemia y los efectos, así como elaborar un mapa de riesgos con diferentes escenarios, tomando como base la situación de la compañía.

► **Decisiones.** Anticiparse, tomar decisiones y actuar con rapidez, sin perder la serenidad. Conviene también aislarse del ruido que se genera en este tipo de entornos inestables, a la vez que tener máxima comunicación y transparencia con los comités de empresa.

► **Ética y valores.** Conviene conectar con la gente desde la autenticidad, actuar de forma ética y respetar los valores.

► **Adaptabilidad y confianza.** No hay que dejarse llevar por el miedo, ya que se corre el riesgo de quedarse paralizado o de actuar por impulsos y sin sentido. Hay que crear un clima de trabajo positivo, con mensajes que eliminen la inquietud.