

# “Los empresarios uruguayos deben asumir la salida de la crisis”

Yago de la Cierva, profesor del IESE, insta al empresariado local a ser protagonista y a tomar como propias las problemáticas sociales

Gabriela Malvasio

El español Yago de la Cierva asegura que debe ser uno de los pocos locos que viaja desde Madrid a Montevideo para dar clases online. Es profesor visitante de Comunicación Corporativa y Gestión de la Comunicación de Crisis en el IEEM y estas últimas dos semanas ha estado en Montevideo. Aclara que valía la pena venir para brindar una dedicación completa a las lecciones y por reuniones de profesores y otros encuentros “todo siguiendo el protocolo” por covid-19. “Voy a estar aquí 16 días y no he probado ni un asado. Es una vergüenza”, bromea quien hoy se desempeña en IESE como director académico de los cursos sobre Communication skills.

Se licenció en derecho y se doctoró en filosofía, pero se dedicó de lleno a la comunicación: fundó y dirigió la agencia internacional de noticias de televisión Rome Reports e incursionó en la comunicación corporativa, docencia universitaria y consultoría de crisis.

## ¿Cómo ha visto a las empresas transitar esta crisis del covid?

En el fondo ha sido como cualquier crisis: una prueba de fuego de la identidad de las empresas. Muchas veces las empresas dicen que lo más importante son sus empleados, o los clientes, o el medioambiente. Y eso se sostiene hasta que llega una crisis. Hay un refrán inglés que me hace mucha gracia: las crisis son como cuando baja la marea y se descubre quién lleva traje de baño y quién no. Y es así.

Hemos visto en todo el mundo y en todas las industrias empresas o instituciones que lo han hecho bien: *han*. Han protegido a sus empleados, han hecho esfuerzos mucho más allá de la ley; han tratado a los clientes de una manera excelente y –algo maravilloso– han colaborado con sus competidores. Cuando empresas que están en competencia colaboran para dar el mejor trato posible a los clientes que están en dificultad, lo que hacen es reforzar las relaciones con sus públicos prioritarios. Y sus públicos prioritarios se lo vamos a devolver cuando pase esto, cuando volvamos a la normalidad.

Por lo tanto, hay muchos ejemplos excelentes, y luego hay ejemplos de lo otro. Empresas que han



L. CARREÑO

preferido tener plata en el banco y no han pagado a los proveedores. Lo que han hecho es como fichas de dominó que van cayendo. Eso hace mucho más daño.

Al final creo que las empresas van a recoger los frutos de las semillas que han sembrado. Muchas van a salir reforzadas y otras van a salir heridas gravemente.

## Hay mucha gente que no se va a olvidar de cómo se comportaron.

Nadie se va a olvidar. Los hombres no tenemos tanta memoria como los elefantes, pero puede durar diez años. Y lo mismo pasa con los gobiernos. En ese sentido felicito a los uruguayos por un gobierno que ha confiado en la ciudadanía, que ha puesto recomendaciones y no obliga al cumplimiento como si fuera un estado policial. Sé que han pasado mal, aunque ahora está bajando un poco la curva, pero iban muy bien. Si no han ido bien hasta el final no es por culpa suya sino por factores externos. Esta es una crisis demasiado grande para que podamos superarla solos. Esa es otra lección que da para las empresas también.

## ¿Con qué inquietudes acuden a usted las empresas?

Por ejemplo, me preguntaban: ¿es bueno pagar a los empleados o echar a gente? Son preguntas muy duras. La respuesta es siem-

“La peor confianza que se puede perder en una empresa es la de los públicos internos”

pre la misma: piensen ustedes en el largo plazo. ¿De qué sirve desvincular empleados ahora para tener plata en el banco si eso quiere decir que cuando se recuperen el mejor talento se ha ido y habrá que volver a formar gente? Y además, los que se quedan y los nuevos no habrán perdonado que cuando hubo un momento de debilidad se prescindió de ellos. Entonces la negociación va a ser distinta; los sindicatos van a estar agresivos y con razón.

## Se pierde la confianza.

Totalmente. Y la peor confianza que podemos perder es la de los públicos internos. La solución para la crisis es siempre la cohesión interna. Si una institución está unida, resiste cualquier crisis. El enemigo más duro es siempre el interno.

## ¿Cómo se evalúa la percepción de empleados o clientes?

La parte más importante de la comunicación es la escucha. Comunicamos bien cuando hemos escuchado muy bien. Es muy importante valorar los cambios de

percepciones. Estamos en una situación que en lenguaje técnico se le llama comunicación de riesgos. Un riesgo produce emociones, como el miedo, y a veces la ira. Los instrumentos que se utilizan para luchar contra eso son facilitar que las personas se familiaricen con el riesgo, tengan información para entender el riesgo; dar instrumentos de control, es decir, hay miedos que sirven para que se protejan. ¿Por qué queremos bajar la sensación de riesgo? No para que la gente no sienta el peligro, sino para que bajen las emociones y suba la racionalidad.

Además, los riesgos no se miden del mismo modo. Cada persona tiene una evaluación distinta. La regla es la flexibilidad.

## ¿Cómo transmite confianza una empresa?

Confundiendo primero. Las medidas de flexibilidad lo que hacen es decirle a la gente: “Confío en que vas a ser responsable, te vas a auto-proteger y eso no va a significar que no vas a trabajar”. Cuando nos fiamos de la gente, nos devuelve esa confianza por triplicado. El segundo instrumento es la transparencia. Me fío de las empresas que me cuentan cómo están las cosas. Otra manifestación de transparencia es contar nuestros escenarios.

## El estrés de las crisis suele de-

## rivar en decisiones basadas en el corto plazo. Es algo muy diferente a lo que usted plantea.

La gente que piensa en el corto plazo se equivoca. Lo veremos. Es cuestión de tiempo. Es como con la ética: si por ganar tiempos haces atajos éticos, antes o después te vas a topar con la piedra en el medio de la carretera. Es mucho más seguro trabajar para el largo plazo. No es solo ética, es estrategia.

Hay muchos ejemplos de empresas que han decidido primero ayudar a su gente, y que han visto que los problemas sociales no son solo del gobierno. Las empresas tenemos que asumir los problemas sociales como nuestros. Tenemos que estar en primera fila en la resolución de problemas sociales. Es impensable que una empresa no haga nada si en su entorno hay malnutrición infantil. Impensable.

## ¿Cuál ha sido su mensaje a los uruguayos que ha encontrado a partir de la visita a IEEM?

Vine como una posibilidad de animar a los empresarios uruguayos a que asuman la salida de la crisis. Que no sean espectadores a ver cuándo llega la nueva normalidad. En ese sentido, les he empujado. Estoy seguro de que lo van a hacer. Para saberlo tendremos que hablar el año que viene. Siempre que vengo a Uruguay me encuentro con un país que es mejor de lo que piensa. Tienen el abrazo del oso con un gigante en el norte y otro atípico en el sur. Y ustedes están en el medio con serenidad, conservando la estabilidad. Deberían estar orgullosos de Uruguay.

## ¿Le parece que hay demasiada autocritica?

No sé si autocritica. Creo que tienen un poquito de miedo al ego. Y un poco de autoestima es importante. Les animaría a reforzar la autoestima porque el país va bien. ¿Que puede ir mejor? Sí, pero fíjense lo que está pasando en todo el continente. Es como para preguntarse cómo trabajar los temas de fondo para que todo eso que está pasando en países cercanos no me contamine a mí. Los problemas serios, las injusticias históricas, las profundas, no se superan solas. Están ahí, latentes. En cuanto el organismo se debilita, el problema estalla. ¿Qué problemas latentes profundos pueden resolver con paz y entre todos? ●