

GESTIÓN

Replanteamientos forzados

La crisis fuerza a los directivos a replantearse sus prioridades, sus verdades absolutas, sus dogmas. Por ejemplo, hasta ahora, la reducción de costes ha sido la clave para conseguir una empresa exitosa o también la calidad. Sin embargo, hoy ambos aspectos se

han convertido en los mínimos que se le exigen a una empresa para competir con posibilidades de éxito. “El punto diferencial ha de ser otro, según el tipo de empresa, ya sea el servicio, las prestaciones, el peso de la marca...”, puntualiza Jordi Damià.

CAMBIO DE PARADIGMA

El directivo cambia de mochila

La crisis obliga a realizar una difícil transformación a quien toma decisiones en la organización



Jordi Goula

Cuatro o cinco años de crisis a las espaldas son muchos. Demasiados para quien ha debido tomar decisiones muy duras y librar mil batallas internas y externas. Que nadie se extrañe, pues, si hay nerviosismo en el mundo del directivo y, más si cabe, por la falta de perspectivas. Sabe, por ejemplo, que si se queda sin trabajo va a tener un serio problema para encontrar algo parecido o incluso inferior... No son buenos tiempos, y sabe también que debe cambiar. Y ello requiere un esfuerzo adicional. ¿Cómo será el que salga vencedor al final de esta carrera de obstáculos? En recuadro aparte se describe un posible retrato del mismo.

Pero ¿cómo ha evolucionado estos años? Para Marcos Urarte, profesor invitado en diversas escuelas de negocios, no debe olvidarse que ha habido tres tipos de directivos que han ayudado a la crisis general con su comportamiento. “Está en primer lugar el que denomino ‘psicópata orientado a resultados’, que ha apostado por la inmediatez de los beneficios sin importarle cómo quedaba la organización. Luego está el que tiene ‘síndrome de Blancanieves’, que acaba convirtiendo en enanos a quienes le rodean, despreciando sus opiniones, y también están los ‘gestores de la anorexia’, que han ido reduciendo costes hasta dejar el balance en la mínima expresión. Muchas empresas están muriendo anoréxicas, porque no han sabido dónde podían y dónde no podían recortar”.

En parte, ha jugado en esta tipología la diferencia de objetivos que tienen unos y otros directivos en una organización. Jordi Damià, socio director de Setesca, dice, por ejemplo, que para un director de finanzas “siempre sobra gente, porque se basa en números”. En cambio, el que lleva recursos humanos insistirá en que “hay que invertir en más talento”. Y el consejero delegado, “dependerá de como sea. Si piensa en la sostenibilidad de la empresa recortará e invertirá, pero si es cortoplacista, sólo recortará”. “Recortar sólo para optimizar los procesos de negocio y para la mejo-

Los atributos de los vencedores

Son momentos duros. La coyuntura económica hace que las empresas tengan que hacer *filigranas* con el fin de continuar y mantenerse. ¿Cuáles serán las características que definan a aquellos directivos que hayan conseguido superar las adversida-

des y continuar el camino del éxito empresarial? Jordi Damià explica cuáles son las seis claves que determinarán cómo será el directivo vencedor de la crisis, fruto de un análisis realizado en la consultora Setesca.



JOMA

1. GESTIÓN MÁS EFICIENTE Y ORIENTADA AL OBJETIVO. El dirigente que haya vencido la crisis de modo exitoso, será un gestor más orientado a los valores críticos de gestión (beneficio antes de impuestos, evolución de ventas y evolución de costes). De este modo, dicha gestión se simplificará y será más fácil orientar a toda la organización en un mismo objetivo.

2. MÁS PRUDENTE. Será un directivo mucho más prudente en la gestión de recursos. El desarrollo de negocio estará más basado en fondos propios y crecimiento orgánico que en crecimiento mediante medios financieros.

3. ORIENTACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y BENEFICIO DEL NEGOCIO. Dispondrá de una vi-

sión mucho más de empresario, tendrá mucho más en cuenta factores de crecimiento que garanticen la sostenibilidad de la compañía (internacionalización y diversificación del riesgo).

4. FLEXIBILIZACIÓN DE ESTRUCTURA. El directivo poscrisis utilizará de forma intensiva recursos externos para su gestión con el fin de minimizar la estructura de costes de la compañía.

5. ORIENTACIÓN A NUEVOS MODELOS DE PROVEEDORES. Tras haber pasado por una época en la que los recursos se han reducido de forma notable, el nuevo directivo no se dejará llevar por el nombre y el tamaño de las empresas que contrate, sino que atenderá más a valores como la efectividad y la productividad.

6. MÁS VERSÁTIL. La crisis ha creado un entorno que facilitará (una vez el mercado laboral se recupere) una mayor rotación entre empresas incluso a escala internacional, esto aumentará el nivel de versatilidad y de competitividad de los profesionales.

7. MAYOR CONFIANZA EN RECURSOS EXTERNOS EXPERTOS. El nuevo líder potenciará a los llamados “directivos interim”, es decir, la contratación de servicios directivos. La necesidad de mantener las estructuras lo más eficientes posibles, potenciará la contratación de directivos de forma temporal para una serie de proyectos concretos, lo que permitirá abordar el crecimiento de negocio sin crecimiento de estructura. Fomentando la aparición de directivos freelance.

ra de los costes ocultos”, advierte Eduard Laffitte, director general de BT en Catalunya. El objetivo siempre es el de mejorar la empresa. Aquí Urarte diferencia entre productividad y competitividad, algo que no siempre se tiene claro. “La productividad es la mirada interna de la empresa. Es importante, pero el objetivo real es la competitividad, que es la mirada externa. La productividad no es el único factor para competir. Al cliente, por ejemplo, no le interesa, no la compra. La competitividad, sí”. Para Laffitte, “ser el mejor en costes no te asegura ser el más competitivo. La clave es orientar toda la organización al negocio”, añade.

Lo cierto es que cuando se habla con las empresas todas dicen que sí, que están orientadas al cliente. Según Urarte, mienten. “Están orientadas al producto, que es muy distinto. Y eso hay que cambiarlo, deben adaptar el discurso a la realidad”. Hoy, por ejemplo, muchas industrias priman la flexibilidad por encima de los costes. Hay un cambio de paradigma que debe internalizar el directivo. “En empresas pequeñas la flexibilidad es más fácil. O te adaptas o desapareces”, dice Laffitte. Lo cierto es que cuando hay un cambio en el mercado si la empresa no se ha adelantado, cuando llega, suele ser tarde.

Poder hacer eso implica que el máximo responsable interiorice lo que se hace en cada departamento para maximizar el conjunto. “Una suma de brillantes no hace a una empresa brillante”, apunta Damià. Se le pide un sobreesfuerzo a cada componente, “porque ha de salir de su zona de confort y adaptarse a la nueva orientación. De hecho, cuanto más brillante es el directivo, más le cuesta aceptar el cambio”. Apunta una doble dificultad en el proceso. “Por un lado, requiere apartarse del valor en que brillaba y, por otro, requiere generosidad, trabajar para los demás, algo que en los países latinos no es fácil de encontrar”.

En definitiva, Urarte hace hincapié en este punto, porque “cuando hablamos de liderazgo olvidamos demasiado a menudo que un líder ha de tener cuatro cualidades fundamentales: debe ser consciente de que es un servidor del equipo; ha de ser un facilitador de la labor en la empresa; ha de ser un desarrollador del equipo y un potenciador del mismo. En realidad, su objetivo es crear más líderes. Y, *last, but not least*, debe ser un ejemplo para todos”.