



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

11 DE FEBRERO DE 2013

LA EMPRESA Y EL GOBIERNO DE LAS TRIPAS

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

“Pero sea lo que fuere, venga luego, que el trabajo y peso de las armas no se puede llevar sin el gobierno de las tripas.”
(Don Quijote, Primera parte, Capítulo II).

Al igual que Don Quijote, la empresa española, en las difíciles circunstancias económicas actuales, necesita poner en orden lo más básico antes de salir al mundo exterior a “desfacer” entuertos. Y para ello, nada mejor que la renovación de la credibilidad y de la confianza, tanto interior, hacia sus trabajadores, como exterior, hacia sus clientes y grupos de interés, en un entorno en el que la eclosión de las redes sociales ha entregado en buena parte la iniciativa de la formación de opiniones, y por lo tanto de la imagen de una empresa, a los consumidores.

CREDIBILIDAD, REPUTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“Dad crédito a las obras y no a las palabras” (Don Quijote, Segunda parte, Capítulos XXV y L).

Se suele decir, con mucha razón en mi opinión, que entre los principales beneficios de una RSC/RSE eficaz y bien orientada están el efecto aglutinador que produce en la plantilla, que se identifica más con la empresa y la mejora de la imagen de ante la comunidad. En los últimos meses, en lo más crudo de la crisis económica, se están produciendo algunos hechos que producen efectos muy negativos en la imagen, tanto interna como externa, de muchas empresas. Mientras el paro se dispara hasta niveles explosivos en nuestro país, la horquilla salarial de muchas empresas sigue abriéndose, se conocen incentivos y “bonus” disparatados concedidos a directivos de gestión cuando menos dudosa si no claramente nociva, personalidades relevantes del mundo empresarial se ven envueltos en escándalos y juicios,... Por todo ello, parece el momento ideal para someter a una verdadera “validación” la política de RSC/RSE. En algunos casos se enfocó quizás como una nueva moda y ahora se puede convertir en una especie de “enemigo en casa” porque si se la aplica de manera coherente eleva el listón de la transparencia, la coherencia y la honradez a unos niveles que no todas las empresas son capaces de mantener. Por ello es, en mi opinión, claramente preferible “adelgazarla” y de alguna forma refundarla para ser capaces de no dar pasos en falso, que harían perder una credibilidad tanto interna como externa que cuesta mucho esfuerzo y tiempo ganar y que se perder fácil y rápidamente, hoy más que nunca.

INNOVACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

“Cada uno es artífice de su ventura” (Don Quijote, Segunda parte, Capítulo LXVI).

Además de las evidentes, y socorridas, medidas de reducir costes fijos hay otras formas de aumentar la competitividad. Es claro que las crisis otorgan ventajas a los que son capaces de convertir las amenazas en oportunidades, para lo que es básico un impulso decidido a la innovación, sacando el máximo partido posible al talento. Tanto si queremos reforzar la invención como su aplicación práctica, pilares ambos de la innovación, necesitamos estimular la materia gris, poniendo a su disposición los recursos y medios necesarios para plasmar las buenas ideas en iniciativas concretas que generen oportunidades de negocio. Algunas características comunes a muchas grandes empresas (p.e.: burocracia, luchas de poder y barreras entre departamentos, políticas inadecuadas de captación y retención del talento,..) hacen que buena parte de la innovación se esté concentrando en la actualidad en torno a los emprendedores y “start ups”. Hay empresas que sí han optado resueltamente por una política de captación y retención del talento o por la eliminación en buena parte de las barreras burocráticas internas creando equipos interdepartamentales o “task forces” centrados en la innovación,

consiguiendo que la innovación ocupe de verdad un lugar central en los objetivos y actividades de la empresa. Otras grandes empresas optan por subcontratar, de alguna manera, parte de la innovación absorbiendo empresas más pequeñas y creativas o contratando sus servicios con un objetivo concreto limitado en el tiempo. Una tercera vía podría ser, como ya se está haciendo en algunos casos en España, fomentar este trasvase de ideas nuevas de las microempresas a las grandes empresas mediante la convocatoria de concursos de emprendedores enfocados a la identificación de mejoras en el sector de las empresas convocantes del premio. Con este “juego en el que todos ganan” se produce la transferencia de conocimientos entre la microempresa (menos de 10 trabajadores, 36% del empleo total en España en 2011) y la gran empresa (más de 250 trabajadores, 31% del empleo total en España en 2011). Lo que sería suicida es seguir desaprovechando tanto el talento y empuje de los jóvenes, nunca tan preparados ni con tan poco empleo, como la experiencia de muchas personas en los últimos tramos de su vida profesional que se ven arrojados al mundo exterior sin ningún tipo de expectativas ni oportunidades.

SERVICIO AL CLIENTE

“De gente bien nacida es agradecer los beneficios que reciben”. (Don Quijote, Primera Parte, Capítulo XXII).

En la actualidad resulta cada vez más difícil no ya captar sino incluso retener a los clientes, por lo que parece que este tema debería ser una clara prioridad, ya que a ellos les debemos el funcionamiento de nuestra empresa y las redes sociales los han colocado en el centro. Por ello, resulta un tanto sorprendente que buena parte de las reclamaciones de los clientes, según las estadísticas disponibles y los comentarios en Internet, se concentren en sectores como la telefonía, servicios financieros y energía donde precisamente tenemos algunas de las empresas españolas más fuertes y de mayor potencial exportador. Casi todas estas reclamaciones están relacionadas con el deficiente servicio que se presta al cliente por parte de los centros de atención telefónica (*CAT o Call Centre*). Con honrosas excepciones, ya que hay empresas cuyos servicios de atención telefónica son ejemplares y otras que están modificando o abandonando este modelo hoy ya tan caduco, la “atención” prestada en muchos de estos servicios suele caracterizarse porque el operador no escucha suficientemente al cliente, adopta una actitud defensiva e incluso agresiva ante la reclamación planteada o, en no pocas ocasiones, hay una comunicación deficiente debido a diferencias culturales entre ambos interlocutores. Lo que parece más claro es que en lugar de incentivar que el operador conteste un alto número de llamadas (cantidad) se debería primar la satisfacción del cliente (calidad), facilitando que de verdad sea el propio cliente el que la mida. Un análisis más cualitativo y menos cuantitativo de las reclamaciones sin duda nos ayudaría. Y algo tan básico, y a veces tan olvidado, como la potenciación de la relación interna cliente-proveedor serviría para recordarnos a todos que para satisfacer al cliente es condición, no suficiente pero sin duda necesaria, escuchar su voz, cada vez más presente en todos los medios, para identificar sus verdaderas necesidades y no las que nosotros creemos, o queremos creer, que tiene.

GENERACIÓN DE ENTUSIASMO

“¿De qué temes, cobarde criatura? ¿De qué lloras, corazón de mantequillas?”. (Don Quijote, Segunda Parte, Capítulo II) “Bien podrán los encantadores quitarme la ventura, pero el esfuerzo y el ánimo será imposible.” (Don Quijote Segunda Parte, Capítulo XVII).

Hoy más que nunca, necesitamos ilusión y entusiasmo para acometer los difíciles retos que tenemos ante nosotros. No podemos abatirnos, ni caer o dejar caer a los que nos rodean en el fatalismo. Teniendo en cuenta que los tiempos de una carrera profesional larga en una misma empresa, o una

vida familiar en torno a una misma residencia, se han ido para no volver y que cuando menos nos quedan por delante varios años muy difíciles, ¿cómo podemos ser todavía capaces de ilusionar a alguien?

Si conseguimos que la imagen externa e interna de nuestra empresa se mantenga consistente y atractiva (RSC), si demostramos cada día que buscamos decididamente potenciar el talento (innovación) y nuestro negocio está enfocado a quien de verdad lo financia y es su motor (servicio al cliente) será mucho más fácil ser capaces de generar un entusiasmo que luego se transmite como las ondas en un estanque cuando cae una piedra. A veces parece que en tiempos difíciles sólo pueden verse caras largas, pero precisamente en las situaciones difíciles es donde verdaderamente se descubre el temple y el verdadero potencial de las personas, la diferencia entre la verdadera capacidad de liderazgo y el liderazgo de manual, el de la “visión” y la “misión”. Al igual que se pretende descentralizar la innovación y la generación de ideas, derribando barreras organizativas y eliminando monopolios de dudosos expertos, quizás sea el momento de descentralizar y desmitificar el liderazgo. Cuando no se pueden ofrecer grandes incentivos (salarios, beneficios sociales, permanencia,...) hay que apelar a motivaciones más trascendentes como la ilusión, identificando y potenciando a aquellos que la generan en la empresa, independientemente del puesto que ocupen. Si prometemos poco, pero lo cumplimos, y se ofrece el reto de salir adelante juntos, compartiendo sacrificios y desafíos quizás allanemos el camino. Todo ello sin olvidar que si no cortamos de raíz, allí donde se den, algunas prácticas citadas anteriormente (sueldos y prebendas desproporcionados al tiempo que se recortan plantillas drásticamente, desaprovechamiento del talento y olvido casi sistemático del cliente) poco vamos a conseguir. Al final, la empresa no deja de ser un microcosmos, una pequeña representación de toda la sociedad y, siendo un tanto crudos, en ella también se cumple aquello que dijo otro gran Quijote, hoy de actualidad cinematográfica, como Abraham Lincoln: *"Puedes engañar a todo el mundo algún tiempo. Puedes engañar a algunos todo el tiempo. Pero no puedes engañar a todo el mundo todo el tiempo."*