

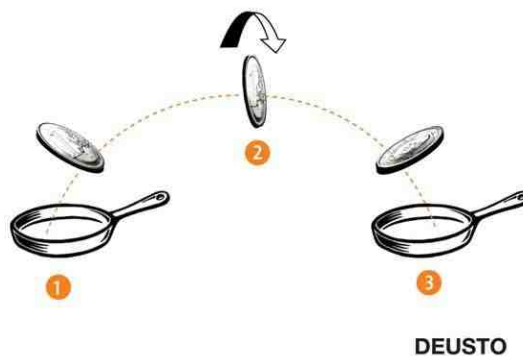
knowsquare .

2 DE JUNIO DE 2009

Juan Fernández-Aceytuno

# GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

(o cómo darle la vuelta a la tortilla)



knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

¿Necesitamos otro modelo para gestionar las crisis? ¿Es precisamente el modelo existente de gestión el que nos ha llevado a esta situación? ¿Tendremos que pensar en más cambios de los que hasta ahora hemos considerado? ¿Por dónde empezamos? Estas son las preguntas a la que creo que debería contestar este libro. El modelo que propongo como respuesta en **“Gestión en tiempos de crisis”** creo que debe ser único a lo largo del ciclo, tanto en momentos buenos como en los mejorables, y discurre a través de cuatro etapas diferenciadas -un viaje de cuatro grandes pasos- que esbozan un mapa de ruta para dirigir proyectos y empresas a puertos seguros.



El modelo parte de la observación, del análisis del entorno y de la identificación de nuevas tendencias, que son las que generan la energía que impulsa la innovación y la adaptación al cambio dentro de la empresa: éste es el primer paso. Debemos reconocer que es la necesidad ó la creatividad -incluso la casualidad en muchos ejemplos- las que están detrás de los grandes inventos y éxitos en nuestra sociedad. Es posible que invertir grandes sumas en I+D+i sea una estrategia loable a largo plazo; pero si no observamos previamente, si no evaluamos dónde invertir esos fondos, si estamos desorientados o mareados antes de zarpar, mejor que no nos subamos al barco. De hecho, en estos momentos me preocupa -más que la crisis misma- lo que esta no nos deja ver.

Sobre la base de observación atenta del entorno se construye la estrategia. Una estrategia pragmática, no para vender y revender páginas de presentaciones e interminables hojas de cálculo sin sentido a un despistado comité de riesgos o a una aséptica ronda de inversores. No, gracias. Mejor centrar el objetivo, la razón de ser de la empresa, siempre a la vista de nuestros análisis previos, que nos habrán dicho cómo es el mundo fuera de nuestra “caja”, y con qué herramientas contamos. Este segundo paso requiere gestionar el cambio, la resistencia que siempre le acompaña, y la comunicación.

Hay quien afirma que la estrategia solamente es buena si está bien desarrollada e implantada. Y es que, después de definir el plan, siempre llega el momento de la ejecución, que es la etapa donde el liderazgo en tiempos de crisis -y en los que no lo son- se pone en práctica, donde de verdad se comprueba si contamos con el equipo de dirección adecuado. Esta característica puede medirse a través de la confianza que genera un directivo con valores y ética sólidos. Es esta la fase donde más proyectos y empresas fracasan. Un líder sin principios es pan para hoy y hambre para mañana.

Por último, nos enfrentamos en nuestro día a día a multitud de aplicaciones de los recursos: humanos, financieros, operaciones, táctica en definitiva... No es fácil gestionarlos, es verdad. Lo cierto es que aunque el trabajo relevante hay que hacerlo antes, a través de herramientas, métricas, indicadores clave -que tendremos que saber definir, medir y analizar- deberemos actuar en los resortes adecuados, y no en otros en los que sólo colaboraremos al crecimiento de la entropía en el universo empresarial que nos rodea. Naturalmente, serán palancas tanto externas como internas que tendremos que saber gestionar y dosificar.

Y como todo camino, aunque parezca corto porque sólo tiene cuatro pasos, requiere que lo andemos bien, que disfrutemos del mismo, que en cada momento estemos atentos a cada paso que damos, y no al siguiente o al anterior, que pisemos fuerte, con cadencia, apoyando bien la planta y equilibrando bien los pesos. No es una carrera, es sólo una ruta de cuatro etapas. No tratemos de saltar, ni de ir a la pata coja, ni hacerlo descalzos. Y tendrá que ser preciso: no es el juego del oro-plata-oro-plata-monta y cabe, no. Por muy corto que parezca, las ampollas que nos saldrán por una mala preparación nos marcarán durante mucho tiempo, probablemente toda nuestra vida profesional. Depende de nosotros, es nuestra decisión el que al final dejemos una huella honesta, aunque discreta, o que nos convirtamos sólo en una anécdota pobre, insulsa, triste, gris, sin gracia y casi maloliente, señal de que estaremos más muertos que vivos. Si hay algo cierto es que esta crisis será olvidada dentro de unos años, quizás antes, lo creamos o no; en cambio, esta forma de gestionar debería seguir siendo válida, evitando que volvamos a encontrarnos con escenarios que producen algo más que desasosiego.

Es éste un modelo que creo representa el zumo de lo que he aprendido hasta la fecha, es la esencia de la experiencia observada, redactada y acumulada, y que en este libro he tratado de resumir para compartir su aplicación, deseando que pueda ayudar a orientar al lector hacia una cierta filosofía de gestión, un modo de hacer las cosas. Y es que creo, honestamente, que la iniciativa para que este tipo de modelos de gestión y valores sean incuestionables recaen en la sociedad civil, en cada uno de nosotros, más allá de esperar que otros poderes lo hagan, porque no lo harán. Me parece a mí, que ahora nos toca a los directivos tender puentes, aproximarnos a las personas, explicarnos para que no parezcamos gente de otro planeta y para que podamos confirmar que las reglas de juego no han cambiado. Las percepciones no se cambian de la noche a la mañana, sobre todo cuando lo que tratamos es de recuperar la confianza, ya que esta no se pide ni se compra, te la dan. Y una de las formas más viables de hacerlo es a través de la transparencia, compartiendo información, trabajando en aspectos concretos, del día a día, que nos ayuden a percibir la gran oportunidad que tenemos delante de nosotros.

En definitiva, este libro refleja el espíritu de un modelo de gestión y liderazgo que, con unas cuantas sartenes, podría ayudar al directivo del siglo XXI a darle la vuelta a la tortilla, especialmente en situaciones difíciles, pero que también debería aplicarse en periodos de bonanza para evitar que volvamos a repetir errores de bulto. Es un modelo que desde Know Square, como think tank, promulgamos: nadie sabe tanto como para permitirse el lujo de no dedicar tiempo a leer o escuchar a los demás.