

APRENDIENDO A GESTIONAR NUESTRAS EMPRESAS EN MEDIO DE LA TORMENTA

Enrique Macián Cardete*

Presidente de DuPont España y Portugal

La empresa, como ente en constante cambio, experimenta las características y propiedades de todo ser vivo. Por lo tanto, está sujeta a una evolución, necesita de cierta vitalidad –de energía para sobrevivir. La viabilidad de una empresa le viene dada por condiciones en su mayor parte externas (sus clientes, sus accionistas y la comunidad donde radica) y también internas (dependiendo de sus relaciones con sus empleados). En este contexto creo que es importante comprender tanto la evolución de la empresa, y las características dominantes durante los últimos decenios, como la forma en la que tuvo que ir adaptándose a las condiciones externas cambiantes en el ámbito socio-económico. Por ello, entender el origen y las consecuencias de la actual crisis económica y financiera es importante e implica nuevas necesidades de adaptación por parte de la empresa al nuevo entorno surgido de la crisis. Esto supone una ruptura importante con el devenir de la empresa en las últimas décadas. También, la viabilidad empresarial, las condiciones para subsistir y crecer, se ha visto grandemente impactada. La posibilidad y las condiciones financieras para la obtención de créditos han sufrido cambios de enorme importancia y la preservación de la liquidez ('cash') ha pasado a ser un tema prioritario comparado con la historia reciente. En el contexto actual hay una clara ruptura respecto al proceso evolutivo empresarial de las últimas décadas. La gestión de la empresa debe centrarse, como mínimo, en los siguientes puntos, para poder conservar y renovar su vitalidad y viabilidad y adaptarse adecuadamente en su proceso evolutivo: liquidez financiera, crecimiento, innovación, internacionalización, intensidad en la gestión, control en tiempo real, organización con confianza en sí misma, relevancia del departamento de recursos humanos y cualidades de liderazgo.

Palabras clave: crisis económica y financiera, gestión de las crisis, recursos humanos, liderazgo.

(*) Este artículo contiene una reflexión personal y expresa opiniones exclusivamente particulares, que no reflejan un posicionamiento definido de la empresa en la que desarrollo mi actividad profesional.

Las estrategias, así como la estructura, sistemas y procesos empresariales, están cada vez más influenciados por la economía global y lo que en ella acontece. Actualmente estamos inmersos en una profunda crisis económico-financiera a nivel planetario, que muchos economistas tildan como la más grave desde 1930, y que, lógicamente, está teniendo unos efectos profundos, dolorosos y complejos sobre las personas y sobre las empresas.

¿Qué clase de tormenta económico-financiera estamos viviendo? ¿Cómo nos está afectando en nuestro país? ¿Cómo está afectando a nuestra manera de ver las cosas? ¿Qué soluciones habría para salir de ella? ¿Qué impacto tiene en la manera de gestionar nuestras empresas?

Existe una conexión directa y estrecha entre la tormenta económico-financiera, el mundo de la empresa y la sociedad civil, como partes integrantes de un mismo "todo".

Es por tanto un ejercicio sumamente interesante tratar de entender la génesis de la crisis, su impacto en la Unión Europea y en España, y las posibles alternativas que ayuden a salir de la misma. Este análisis previo puede facilitar el entendimiento de las herramientas de cambio necesarias en la gestión de la empresa en las actuales condiciones y en el futuro que se avecina. Dentro de la brevedad que las características de un artículo como este impone, voy a intentar plasmar lo que, a mi juicio, trenza el hilo conductor que une todas estas variables descritas de la manera más breve y pragmática de la que sea capaz.

1. INTRODUCCIÓN: CAMBIO DE PARADIGMAS

Durante los últimos años, de manera suave pero constante, se ha ido produciendo un profundo cambio en la sociedad, en la manera de percibir un conjunto de preceptos económicos y sociales.

A continuación se enuncian una serie de ellos:

- Las pensiones públicas ya no están garantizadas en las cuantías esperadas. Habrá que jubilarse más tarde.
- Educación y sanidad eran intocables. Pero en breve empezarán a cobrar por servicios sociales hasta ahora gratuitos.
- Tener casa en propiedad será un lujo a tenor de los elevados precios, bajos salarios y tremendo paro juvenil.
- Es muy probable que los hijos vivan peor. Parece que empieza a asumirse sin mayores problemas.
- Las Cajas de Ahorros han desaparecido (como quiera que se mire).
- En una empresa es posible que te bajen el sueldo, además varias veces.

- La deuda de los estados ya no es una inversión sin riesgos. Pueden no pagar o meterte una quita.
- Algunos bancos pueden dejarte sin ahorros (por ejemplo, el caso de las preferentes). Las medidas de garantía son papel mojado en un sistema financiero enfermo. Demasiados a defender para el poco dinero que hay.
- El puesto de trabajo asegurado no existe. Raro será jubilarse donde se empieza. Los funcionarios incluidos.
- Competimos con países sin derechos sociales, en semiesclavitud. No se les imponen aranceles en pos del liberalismo económico.
- La soberanía económica no reside en los países sino en los órganos supranacionales que marcan las políticas económicas.
- Los mercados marcan también el camino de las reformas económicas. Parece lógico si se les debe dinero.

2. ANTECEDENTES: FORMACIÓN Y ESTALLIDO DE LA BURBUJA FINANCIERA

Estos cambios de paradigmas no han sido casuales, ni han tenido lugar de la noche a la mañana, sino que son el resultado de una larga evolución de la economía real y la economía financiera desde la Segunda Guerra Mundial y que me gustaría analizar a continuación desde una perspectiva personal.

2.1. Evolución económica en la principal potencia mundial

La economía de Estados Unidos atravesó dos periodos (1942-1966 y 1974-2000), de aproximadamente 25 años cada uno en que su evolución y la del Dow Jones fueron muy positivas. Sin embargo, los diferentes parámetros económicos empezaban a mostrar una determinada tendencia de deterioro del primero al segundo periodo (cuadro 1).

Cuadro 1

	1942-1966	1974-2000
Crecimiento PIB	4,5%	3,2%
Producción Industrial	5,3%	3,4%
Capacidad Utilización Industrial	91,5%	84,4%
Desempleo	4,9%	6,6%

Fuente: Federal Reserve Board.

Por otra parte, las cifras económicas de las corporaciones, hogares y gobierno se movieron según los siguientes números (cuadro 2):

Cuadro 2

	1942-1966	1974-2000
Liquidez de los hogares (disponibilidades versus deudas)	61%	-7%
Deuda Federal (% PIB)	43,9%	58,6%
Deuda consumidores	64%	97%
Deuda total (% PIB)	148%	269%
Tipos de interés (media)	3,74%	9,66%
Déficit presupuesto federal (en millones de \$)	9.000	127.000
Balanza comercial (final periodo, en millones de \$))	1.500	-96.200
Ahorro personal (media últimos del 7 años periodo)	6,5% de la renta	0,5% de la renta

Fuente: Federal Reserve Board.

Estas cifras revelan que el avance económico en Estados Unidos fue ralentizándose y desacelerando desde una fuerte expansión económica a través del tiempo.

En las últimas décadas de la segunda parte del siglo XX hubo una lenta pero persistente regresión en la economía de Estados Unidos y otras, como Japón, que fueron precursoras del cambio que hemos sufrido posteriormente.

2.2. De la economía real a la economía financiera

Al tiempo que la economía real se iba deteriorando lentamente, el ahorro de las familias disminuía y la deuda de los consumidores aumentaba, se creaba un sentimiento de confianza y optimismo que agravaba la deuda y el desarrollo del crédito, al amparo de la aparición de la denominada 'Nueva Economía'. Este concepto estaba ligado al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Pero hubo otros factores tanto o más importantes que exacerbaban dicho optimismo hasta niveles nunca vistos. Se examinan a continuación.

Caída del muro de Berlín

La caída del muro de Berlín en 1989, seguida de la liberalización del mercado de Polonia (1990), Checoslovaquia (1991) y Rusia (1992), significó el fin de la guerra fría. Desde mi punto de vista, estos hechos son claves y de vital importancia por su significación y consecuencias posteriores:

- Aparición de un sentimiento de apertura y creación de un espacio económico global, nunca visto anteriormente.
- Inflación: notable disminución de la inflación (un dígito) como consecuencia de la irrupción de los productos baratos procedentes de China, principalmente en Estados Unidos.
- La amenaza de grandes empresas alemanas de trasladar sus actividades a la Alemania del Este, siguiendo la postura adoptada por Siemens (que fue la primera en este sentido) conllevó una contención, o rebaja de los salarios en la industria y, por tanto, en la inflación.
- Tipos de interés/créditos: la disminución de la inflación llevó a una rebaja de los tipos de interés y a una extraordinaria expansión del crédito y la deuda hasta niveles desconocidos.

Todos estos factores conducen a un desarrollo extraordinario de los instrumentos del sistema financiero que facilitan enormemente el crecimiento de la liquidez en los mercados financieros y en los activos y empresas ligadas a las Nuevas Tecnologías.

Las empresas tecnológicas (.com) experimentan un aumento desmesurado de cotización y de valor en los mercados de EE UU.

Burbuja punto com (2000)

En el periodo 2000-2001, bajo el mandato de George Bush en Estados Unidos, tiene lugar la explosión de la burbuja en el mercado .com. Para combatir la deflación, que era el principal riesgo en aquellos momentos, se tomaron una serie de medidas que agravaron radicalmente el problema del crecimiento de la liquidez en los mercados financieros:

- Se adoptó una política monetaria laxa
- Rebajas fiscales y de impuestos
- Inyección de más dinero líquido en el sistema

De este modo se fue creando, poco a poco, una distorsión entre la economía real y la economía financiera que abocó al sistema al principio de la mayor crisis económica desde 1930.

2.3. Comienzo de la gran crisis del siglo XXI (2007-2008)

Fuimos evolucionando de activos no líquidos (inmobiliarios, plantas industriales, etc.), de gran tamaño físico (propiedad local) hacia activos líquidos, vendidos globalmente y respaldados solo por papeles.

Bajo estas condiciones aparecen las hipotecas basura ('subprime mortgages') en Estados Unidos, cuya única garantía era el incremento esperado del valor de los inmuebles. Estalla la burbuja inmobiliaria, inicialmente debido a la incapacidad de los hogares de hacer frente a los pagos de los préstamos hipotecarios. Lehman Brothers fue la primera entidad financiera en sufrir las consecuencias de esta situación.

Entre las principales causas del derrumbe, cabe destacar:

a) Liberalización global de los mercados financieros

- Más gente tiene acceso al crédito.
- El incremento de los precios de los activos genera más demanda.
- Aparición de nuevos instrumentos financieros (CDO, Collateralized Debt Obligation; CDS, Credit Default Swaps; SIV, Structured Investment vehicles), que añaden complejidad y dificultan el control de los mercados financieros.

b) Política Monetaria

La inflación oficial es baja, como hemos ya descrito, sin embargo, los activos –acciones e inmuebles– no cesan de experimentar enormes subidas de precios. Gran contradicción.

c) Política Fiscal

Hubo importantes estímulos (USA) para prevenir la deflación en el periodo 2001-2003, que siguieron en los años posteriores.

d) Globalización

La globalización empujó la inflación hacia abajo, e indujo un aumento del crédito y de la deuda, que se dispararon a niveles históricos.

e) Supervisión bancaria

Hubo una actitud de mirar para otro lado, una posición de cerrar los ojos. Se pensó que los mercados financieros se iban a autorregular.

f) Y un optimismo, una confianza, exageradamente altas, hasta niveles desconocidos hasta el momento.

La caída del muro de Berlín, la creación de un espacio económico único, global en una sola dirección y la facilidad de obtener crédito, llevaron a la población en su práctica totalidad hacia pensamientos, sentimientos y convencimientos de que estábamos en el edén.

3. IMPACTO Y RESPUESTAS EN LA UNIÓN EUROPEA Y ESTADOS UNIDOS

Tanto el impacto como las respuestas a ambos lados del Atlántico han sido radicalmente diferentes.

La estructura económica, social y política de la Unión Europea tiene una configuración y funcionamientos particulares. Como afirmó el premio Nobel Robert Mundell (1961, 1973) y la literatura ulterior sobre áreas monetarias óptimas, para que una Unión Monetaria funcione deben cumplirse cuatro criterios:

- Elevada movilidad laboral apoyada por la falta de barreras físicas y culturales y por la existencia de una lengua común. Permite el desplazamiento de trabajadores de zonas deprimidas a zonas en crecimiento.
- Diversificación de la producción dentro del área.
- Aceptación libre del movimiento de capitales con flexibilidad de precios y salarios.
- Existencia de un mecanismo generoso de transferencias del presupuesto de la Unión a los países o regiones que sufran choques asimétricos que solo les afecten a ellos y no a los demás.

Cuando llegó la crisis económico-financiera, la estructura de EE UU estaba alineada con estos criterios, pero en Europa, la unión era solo monetaria y limitada a diecisiete países.

La Zona Euro no cumplía estos requisitos y era previsible que fuera complicado llevarla a buen fin, sin cambios importantes en su estructura y funcionamiento. Abundando en esta línea, Olivier Blanchard, economista Jefe del FMI en la actualidad, apuntaba en 2006 que al auge temporal del crecimiento y el optimismo que generaba la entrada en el Área Euro, le seguiría, años después, un periodo de estancamiento, pesimismo y falta de confianza al encontrarse con importantes desequilibrios difíciles de reducir y con escaso margen de maniobra para solventar la situación debido, entre otras, a las siguientes razones:

- la competitividad perdida no se puede recuperar devaluando la moneda por entrar en un área con una moneda común;
- resulta difícil y doloroso reducir los salarios nominales, por la protesta social;
- finalmente, llevaría bastantes años intentar conseguir el aumento de la productividad y recuperar el nivel perdido.

O sea, el ajuste suele ser duro y, además, duradero, ya que la recuperación de la competitividad perdida requiere que los salarios crezcan en los países con mayores desequilibrios a tasas por debajo de las del resto de la zona; adicionalmente, su productividad tiene que crecer por encima de las economías del resto de los miembros del área. Ambos requisitos tienen que cumplirse repetidamente, año tras año, durante bastante tiempo.

Estas predicciones, tanto de Robert Mundell como de Olivier Blanchard, parece que se están cumpliendo y definen con bastante precisión lo que está ocurriendo en nuestro país.

En resumen, aunque la crisis financiera se desencadenó en EE UU y llegó posteriormente a la Unión Europea, la diferente aproximación a la resolución de la misma, anclada en dos situaciones muy divergentes, hace que la situación actual también sea diferente. EE UU ha tomado como objetivos prioritarios el crecimiento y la creación de empleo, aún teniendo valores de déficit y deuda mayores que en Europa, mientras que en la Unión Europea el primer objetivo es el control del déficit público, aún a costa de entrar en recesión en la mayoría de los países de la misma y el aumento constante del desempleo. El debate sobre las posibles acciones a aplicar para salir de la crisis es continuo y diario en los medios de comunicación y en los diferentes foros empresariales y universitarios. En el siguiente apartado valoro estos dilemas de política y las opciones existentes.

4. POTENCIALES ACTUACIONES PARA LA SALIDA DE LA CRISIS EN LA UNIÓN EUROPEA

El binomio austeridad y crecimiento son a menudo contrapuestos, cuando probablemente la mejor receta esté en el adecuado uso de ambos factores. Las políticas basadas solamente en la austeridad están ofreciendo unas cifras de desempleo crecientes, con recesión en la mayoría de los países de la Unión Europea e incluso con inflación, aunque esta inflación no esté basada en la demanda (que está hundiéndose), ni en los costes laborales (que bajan), sino en el aumento de precios en factores como el IVA, medicamentos y carburantes, entre otros.

En estas circunstancias, mi punto de vista está basado en el estudio, análisis y seguimiento de las opiniones de destacados y brillantes economistas y políticos de diferentes nacionalidades durante un largo periodo de tiempo. No pretende ser una receta única, sino el compendio de diversas actuaciones en una serie de áreas complementarias.

Sistema financiero y deuda pública

- Supervisor único. Establecimiento de un supervisor único a nivel europeo, encargado de la regulación, supervisión y recapitalización del Sistema Financiero.
- Unión Fiscal. Diferentes países no deberían tener una misma moneda sin poseer un mismo sistema fiscal. Por otra parte, permitiría transferencias financieras entre países en crisis sin desatender la disciplina fiscal.
- Tesoro común y presupuesto central. El Tesoro común permite actuar como prestamista de última instancia y facilitar la emisión de eurobonos.
- Fondo de Garantía de Depósito Europeo, para dar seguridad a todos los depositantes de la Zona Euro.
- Fondo de Rescate para Bancos. Establecimiento del Mecanismo Europeo de Estabilidad Financiera (MEEF), recientemente aprobado.

Política Monetaria

- Sigue habiendo oportunidad de rebajar los tipos de interés hacia tipos de 0,50% y posteriormente 0,25%.
- Sería conveniente que el valor del euro se acercara a la paridad con el dólar para facilitar nuestras exportaciones.
- Dar una solución definitiva a la situación de Grecia: ¿una salida del euro?
- El aumento de la inflación en los países acreedores a través de un aumento de los salarios y del poder adquisitivo de sus ciudadanos facilitaría un mejor intercambio comercial con los países deudores de la periferia.

Déficit Público

- Cada país debería tener un ritmo adecuado de reducción del mismo y posponer el objetivo de déficit público según este esquema. Actualmente se están estableciendo unos tiempos que la realidad está demostrando que no son realistas.
- Dar prioridad al crecimiento de la economía y, por tanto, a las empresas y al empleo. Es prácticamente imposible cumplir con los objetivos de déficit sin un crecimiento adecuado.
- Focalizar los recortes en las áreas ineficaces, como se suele hacer en las empresas.
- Modernizar las Administraciones Públicas, con rediseño 'Base Cero' y análisis profundo de la estructura, los sistemas y los procesos para eliminar ineficiencias.

Productividad, Competitividad

- Meritocracia: sistema salarial basado en la eficiencia.
- Fomento de la movilidad laboral.
- Reducción de la cotización a la Seguridad Social.
- Inversiones productivas por parte del Banco Europeo de Inversiones en países de la periferia.
- Educación y sistema cultural que promueva la integración a nivel europeo y establezca valores que luchen contra la corrupción y 'el pelotazo'.

5. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las organizaciones empresariales han ido evolucionando a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios tecnológicos, a las necesidades y a los problemas cambiantes de las sociedades, lógicamente también, a los vaivenes económicos de niveles cada vez más amplios geográficamente, desde el ámbito local-regional hasta el nivel global.

Me parece importante saber de dónde viene la estructura empresarial actual. Hemos avanzado, desde los años 1950, paralelamente al desarrollo y evolución positiva de la economía global.

Sin embargo, a partir de la entrada en el nuevo siglo, y desde la explosión de la burbuja de los *puntocom* en 2001, las circunstancias económicas y el enfoque de las organizaciones han sufrido un importante re-enfoque.

Desde los años 1950, posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en lo que se podría llamar 'Gestión Científica', las variables determinantes de las organizaciones eran: gestión vista como una ciencia (mecánica); la gestión por números; la dirección por objetivos y la diversidad; el taylorismo; el estudio de métodos y tiempos; el estudio del trabajo; la estructura piramidal y jerárquica; La necesidad de producir, producir, producir, primacía de la demanda.

Posteriormente se pasó al 'Énfasis de la Gente' en los años 1960 cuya gestión se caracterizaba por: ser menos vista como una máquina; trabajar en grupos y organización vista como sistema social (Maslow, Herzberg); enfocarse en el desarrollo de las personas; teoría 'Y' (ayudar y satisfacer las necesidades de los empleados); organizaciones más planas; pasar del enfoque de 'ventas' al de 'marketing'.

En las décadas de 1970-1980 aparecieron las 'Técnicas Japonesas'. Los años 70 se caracterizaron por la intensificación de la competencia, la crisis del petróleo y la crisis económica, la emergencia de la competencia sería desde Japón y la ruptura de la organización monolítica en unidades de negocio (SBUs).

Durante los años 80 se desarrollan con toda intensidad las 'Técnicas Japonesas', curiosamente impulsadas por el norteamericano Edward Deming, como reacción a la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones económico-sociales derivadas de la crisis del petróleo:

Las compañías japonesas operan consistentemente mejor que las occidentales y empiezan a implantar sus técnicas de círculos de calidad, 'just in time', Kanban, 5S, cero defectos, etc.

- La calidad va ligada a la mejora continua como objetivo.
- Se refuerza el trabajo en equipo.
- El desarrollo de la teoría 'Z': involucración de los empleados en la toma de decisiones y preocupación por su bienestar.
- Intento estratégico -establecimiento de dirección y motivación en la organización en vez de Planificación Estratégica- planes excesivamente detallados y centralizados.

Los años 90 supusieron la aparición de las 'Learning Organizations' cuyas características fundamentales son:

- La globalización.
- Saturación de los mercados. Competencia global, decisiones locales.

- Flexibilidad estratégica: visión, dirección clara, aprender de los requerimientos de los clientes.
- Trabajadores como fuente de conocimiento y creatividad, son un activo muy importante de la empresa.
- Creación de redes de trabajo a nivel global y local, concepto de empoderamiento ('empowerment').
- Reingeniería de procesos de negocio: cómo los diferentes negocios pueden trabajar juntos y cómo la información y los productos fluyen a través de la organización.
- Organizaciones virtuales más que estructuras formales. Organizaciones de alto rendimiento ('High Performance Working Systems').
- Énfasis en el desarrollo del personal y las relaciones desde un punto de vista formal.

6. APRENDIENDO A GESTIONAR EN MEDIO DE LA TORMENTA

En las líneas anteriores hemos tenido la ocasión de hacer un recorrido a través de la génesis de la 'tormenta económico-financiera', de su evolución y estado actual, y de las potenciales actuaciones para sacarnos de la misma, en Europa y particularmente en nuestro país. También hemos visto la evolución de las organizaciones empresariales desde el final de la segunda guerra mundial, etapas todas ellas dominadas por la bonanza económica y solamente interrumpida, temporalmente, por la crisis del petróleo de los años 70.

Los retos a los que nos enfrentamos ahora son totalmente diferentes, debido a que vivimos la mayor crisis financiero-económica desde el derrumbe de los años 1930 y siguientes. El 'tsunami' financiero ha ido desarrollándose a lo largo de varios años y sus consecuencias inevitablemente permanecerán aún con nosotros durante bastante tiempo.

La paz económica de la generación anterior parece que ha pasado. Estamos en un periodo de supervivencia, dominado por el miedo, la incertidumbre y la duda. Los líderes deben estar preparados para hacer cambios estratégicos, estructurales, financieros y operacionales con la información disponible, obtenida de forma frecuente y continua.

Desde mi punto de vista, hay algunos factores esenciales en la gestión actual de la empresa. En los siguientes epígrafes describo los principales elementos que inciden sobre las empresas.

6.1. *Liquidez financiera*

El crédito es la gasolina de la maquinaria económica y representa, en última instancia, la creación de confianza entre los agentes prestamistas y prestatarios.

Hasta que los agentes no tengan suficiente confianza sobre las intenciones y fortalezas de los unos y los otros, no se reactivará el flujo de crédito.

Por otra parte, las instituciones financieras, fundamentalmente los bancos, deberían volver a centrar sus esfuerzos en objetivos básicos que están en la esencia de sus operaciones:

- Asignar capital a consumidores y empresas de manera eficiente.
- Manejar el riesgo de sus actividades profesionalmente.
- Asegurar el flujo del crédito a través de la economía.

En las tres facetas han venido fracasando estrepitosamente durante los últimos años.

Ante la experiencia de un declive económico más profundo, más amplio y más sostenido en el tiempo que cualquiera experimentado hasta ahora, uno de los retos más importantes es prepararse para lo peor durante la crisis.

Proteger la liquidez financiera y el 'cash-flow' es probablemente el reto más importante con el que se encuentran hoy las empresas, sean conscientes o no. Es necesario disponer de liquidez suficiente o acceso al crédito necesario, para capear el temporal y hacer un seguimiento, incluso diario, si es necesario.

Hay tres fuentes internas para conseguir 'cash': beneficios de las operaciones, capital circulante (inventarios, pagos a recibir) y venta de activos. Las tres categorías deben ser analizadas y perseguidas con vigor. Algunas grandes compañías americanas del automóvil tuvieron que ser rescatadas por el gobierno en los últimos años, debido a que no fueron capaces de generar la suficiente liquidez financiera, y gran parte de ella se encontraba bloqueada en inventarios. No podían pedir prestado cantidades sustanciales de dinero debido a su riesgo crediticio.

6.2. Crecimiento

No se puede crecer a cualquier precio. El crecimiento debe tener lugar en condiciones de rentabilidad y eficiencia en la generación de 'cash'.

Ello significa que la ganancia de participación en el mercado no debe consumir cantidades desproporcionadas de liquidez en forma de inventarios, extensión en las condiciones de pago de los clientes o en un incremento de la complejidad operativa.

La nueva realidad es que la empresa puede que sea más pequeña en los próximos años. En un entorno de caída de la demanda y riesgos de liquidez, muchas empresas no tienen más salida que reducirse. La supervivencia depende de bajar costes y aumentar liquidez.

Debemos estrechar el enfoque y concentrarnos en el corazón del negocio, en aquellos activos que no podemos perder. Escoger aquellos

segmentos de mercado y aquellos clientes particulares que debemos seguir sirviendo, los productos que debemos seguir fabricando y los proveedores a los que seguir comprando. El resto habrá que eliminarlo, al menos durante algún tiempo.

Esta reducción de tamaño de la empresa presentará oportunidades para simplificar procesos y reducir niveles de 'management'.

Todas estas iniciativas presentan la oportunidad de construir una empresa que saldrá fortalecida de la tormenta; mejor, más flexible y mejor posicionada frente a la competencia.

6.3. Innovación

La innovación se refiere a la creación de valor a través de nuevos planteamientos, tanto de los productos como de los servicios, y cadenas de suministro, para atender mejor las necesidades de los clientes y mejorar la competitividad de la empresa redefiniendo la forma en que fabricamos y vendemos.

Abre posibilidades para los negocios en cuanto a productos, tecnologías y mecanismos de suministro de productos y servicios.

La sostenibilidad de nuestro planeta implica cambios en la manera que operamos. Podemos actuar como hasta ahora, con lo que estamos abocados al fracaso, o anticiparnos a los cambios a través de estrategias de innovación.

Tendremos que primar la calidad sobre la cantidad y el desperdicio, conociendo el impacto social, ambiental y económico de nuestros productos y actuaciones.

Tiene la ventaja de que se puede hacer a todos los niveles de la empresa, aplicándolo a su estructura, sistemas y procesos, y no requiere grandes inversiones en investigación y desarrollo (I+D), ni se aplica necesariamente a productos en lo alto de la pirámide de precio. Es la mejora cotidiana y significativa de lo que sabemos hacer.

En España existen casos de gran éxito a nivel mundial en este tema, y por otra parte, Europa es tradicionalmente la región líder en el mundo desde el punto de vista de la innovación.

6.4. Internacionalización

Establecimiento de estrategias comerciales apropiadas de acceso a los mercados globales, con el apoyo de las administraciones para afrontar los riesgos inherentes a la exportación.

Requiere previsiblemente de un establecimiento de prioridades y análisis de aquellas regiones y países por los que debiéramos empezar a enfocarnos.

6.5. Intensidad en la gestión

La nueva realidad demanda una inmersión profunda en los detalles operacionales del negocio y en el mundo exterior, combinadas con una gran atención y seguimiento en el día a día. No basta con permanecer sentado en la oficina, leer informes y publicar directivas. Se necesita un entendimiento claro de lo que está ocurriendo fuera de la compañía, con los clientes y en las propias operaciones internas.

No se pueden abandonar las estrategias y perspectivas a largo plazo pero cada líder tiene que estar implicado, visible y mantener una comunicación diaria con la organización. Las cosas cambian muy rápidamente en el escenario volátil actual.

La comprensión de lo que pasa en la calle, a nivel del consumidor, es un elemento importante: cómo cambia su comportamiento como consecuencia de la caída de la economía y particularmente de las apretadas condiciones del crédito y la amenaza de pérdida de puestos de trabajo.

¿Cómo se están adaptando los clientes y proveedores a la nueva situación? ¿Cuáles son sus condiciones financieras y competitivas?

Por ejemplo: si un cliente está reduciendo el número de empleados, habrá que prever menores ventas a esa compañía. Sincronizando internamente la información desde los diversos ángulos permite obtener enfoque, rapidez, urgencia y flexibilidad en la toma de decisiones.

De otra parte, el conocimiento de la realidad por parte de los líderes, no sirve de mucho si no se comparte con la organización para que se entienda y se pueda actuar sobre ella.

Se necesita ser interactivos, escuchando y explicando, respondiendo a las preguntas, elevar la conversación al nivel superior y repitiendo estas prácticas una y otra vez. La gente se inspirará, no por las palabras, sino viendo de primera mano que los líderes ponen la realidad sobre la mesa y tienen un plan para trabajar sobre ella, como un equipo.

6.6. Control en tiempo real

La mayoría de empresas han estado trabajando sobre objetivos anuales, midiendo el progreso hacia los objetivos en base trimestral. En el entorno actual, esto supone demasiado tiempo de espera para analizar si se está o no sobre el camino correcto. Hay que incrementar la frecuencia de control, poniendo objetivos en base trimestral, mensual o incluso en términos semanales. Revisitar más frecuentemente los indicadores críticos, midiendo el progreso y tomando acciones correctoras.

La empresa puede verse obligada a cambiar la estrategia más de una vez antes de que las cosas regresen a la normalidad.

La flexibilidad puede ser parte esencial de la estrategia, y la conservación de liquidez el principal objetivo.

La urgencia aparece cuando hay que ayudar a la gente a superar obstáculos que pueden encontrarse hoy, no mañana. Los presupuestos deben ser también comprimidos en cuanto al tiempo. Normalmente se establecen para un año completo, usando proyecciones directas. Actualmente la empresa puede verse altamente sorprendida si sigue este camino.

6.7. Organización con confianza en sí misma

Para construir una organización que tenga fe en sí misma, en estos tiempos tan difíciles, habrá que tomar decisiones a veces duras, como decidir qué gente va a permanecer en la empresa, cuál tendrá que dejarla, qué presupuestos tendrán que sufrir ajustes y en qué cantidades, y qué fábricas permanecerán y cuáles no. Ello comporta que no siempre habrá tiempo para responder a todas las preguntas y analizar las cosas desde todos los puntos de vista. Será necesario utilizar toda la inteligencia disponible y sensaciones, percepciones basadas en el conocimiento de la realidad, así como estar preparados para revocar decisiones anteriores que ya no tengan sentido.

Hay que tomar decisiones sobre el futuro también. Por el momento no tienen mucho valor las predicciones y los 'forecasts', pero en cierto momento empezará la recuperación, y necesitaremos estar preparados para ello haciendo las mejores asunciones que podamos sobre los mercados y la competencia. Con estas premisas tendremos que determinar dónde invertir la energía del equipo de liderazgo, e incluso algún capital de innovación, adquisiciones estratégicas, nuevos clientes, nuevos productos o nuevos canales de distribución.

Acciones decisivas y medidas valientes construyen optimismo y confianza en la organización. La presencia del liderazgo en primera línea es muy importante para energizar a los empleados y transformar el miedo en confianza. Pero debe ser una presencia auténtica, combinación de integridad, honestidad intelectual y habilidad para afrontar la realidad.

Al mismo tiempo es crítico mostrar un camino creíble y concreto sin sacrificar los valores de la empresa. Si se dicen verdades a medias, malas noticias endulzadas o se fracasa al entender la realidad, la organización simplemente no nos creará y se perderá el sentido de la urgencia.

Como resultado de todas estas acciones, muy probablemente, la compañía saldrá de la batalla más pequeña, con menos clientes, menos productos para vender, menos proveedores a los que comprar y con menos efectivos y niveles en la cadena de mando.

Sin embargo, todo el enfoque habrá conseguido crear procesos más sencillos y más eficientes y, como consecuencia, la empresa será más fuerte.

Y aún más importante, la dirección y los empleados habrán compartido un legado de salida victoriosa de la terrible guerra, preparados para llevar a la compañía a un nivel superior en un futuro mucho mejor.

6.8. El papel del departamento de recursos humanos

Sin lugar a dudas, el departamento de recursos humanos estará en el corazón de los procesos empresariales puesto que la transición impactará a personas a todos los niveles dentro de los mismos. El departamento será analizado y juzgado en varias áreas:

a) Reducción de personal

En gran parte de las empresas, la supervivencia pasa por disminuir los costes salariales para ajustarse a la nueva realidad de ventas o beneficios. Esto supone una reducción de personal a diferentes niveles. Las reducciones tendrán que hacerse dentro de un plan integral para rediseñar la organización. Los líderes serán juzgados según lo bien y rápido que se desarrollen los procesos, y por la sensibilidad humana que se ponga en los mismos, e intentando que ocurra una sola vez. Hay que explicar claramente el peor escenario al que se enfrenta la empresa y qué cambio se necesita, incluido el de recursos humanos, para afrontar los retos 'sobre la mesa'.

Las reducciones deberían empezar desde lo más alto de la organización, con el personal que reporta al máximo ejecutivo, considerando el trabajo que desaparece y tratando de buscar alternativas a las personas que deban dejar la organización.

Las reducciones de personal deben llevarse a cabo con sensibilidad y respeto por la gente, reconociendo sus contribuciones a la empresa.

b) Compensación

En tiempos de crisis, el personal preferiría perder algunos beneficios a perder su trabajo. La estructura de beneficios salariales puede ser más flexible y acomodada a los tiempos presentes.

Para implementar este tipo de planes es necesario mostrar con claridad a los empleados la situación competitiva de la industria y de la empresa.

c) Programas de entrenamiento

Es un momento oportuno para basar los entrenamientos de liderazgo en el entendimiento de los problemas y oportunidades que se presentan en la compañía. Proporcionar conocimientos y habilidades que se puedan poner en práctica inmediatamente en campos como la negociación de contratos o la fijación de precios, con especial énfasis en la colaboración.

d) Moral

No deberíamos subestimar la necesidad de mantener la moral alta durante los tiempos difíciles. La situación actual genera constantemente noticias negativas, incluso depresivas, en los periódicos, radio, televisión e Internet.

Tendríamos que asegurarnos de que los empleados reciben información exacta y puntual sobre los esfuerzos de la compañía para sobrevivir y reforzarse en el entorno actual.

6.9. Cualidades esenciales de líder

a) Honestidad y credibilidad

La autoridad del líder viene de su capacidad para facilitar la comprensión de los problemas y la puesta en práctica de soluciones, después de compartirlo con la gente y pedirles sus puntos de vista.

b) Habilidad para inspirar

La gente está ansiosa, el 'tsunami' vino de repente y ha puesto en riesgo puestos de trabajo, destruyendo salarios, creando mucha desconfianza y sin ver cómo evolucionarán.

Es importante que los líderes con sus equipos desarrollen una o dos visiones realistas y optimistas del futuro. Se necesita una visión que encienda las bombillas, generando ideas y creatividad. Tomar decisiones que edifiquen sobre pequeños éxitos anteriores.

c) Conexión con la realidad

La realidad es cambiante: es necesario mantener el diagnóstico sobre la misma al día. No permanecer bloqueados en una única visión de las cosas y permitir que cambie la película a medida que se recoge nueva información.

d) Realismo atemperado con optimismo

Comprender y aceptar la realidad de los problemas es el primer paso para estudiar las posibles soluciones. Pocos problemas son irresolubles.

Enfocar la organización en una visión de lo que es posible y energizarla para buscar acciones que la hagan realidad y transformen el miedo en actuaciones concretas.

e) Gestión con intensidad

El líder tiene que involucrarse personalmente y profundizar en los detalles con mucha más frecuencia en tiempos de crisis. El personal necesita de esta presencia para que el liderazgo sea efectivo, que sea interactivo, escuchando y explicando, respondiendo a preguntas y llevando las conversaciones a un nivel más alto.

f) Valentía construyendo el futuro

La necesidad de conservar liquidez y sobrevivir en el corto plazo, puede cortocircuitar el largo plazo.

Es necesario seguir aportando y tomando decisiones para el futuro, en medio de este complejo, incierto, vago y difícil entorno. Como líderes nos enfrentamos a un reto sin precedentes: el profundo descenso de la economía a nivel global. Problemas serios a nivel de disponibilidad de 'cash' y disponibilidad de crédito, flojos presupuestos de ventas y moral de las organizaciones y público, en general, a la baja.

Pero es tiempo de actuar, decidir y energizar a la gente con urgencia. Las estrategias empresariales deben ir dirigidas a hacer que las organiza-

ciones sean más planas y magras, y que puedan salir de la crisis más fuertes y mejor posicionadas.

No sabemos exactamente cuándo cambiará el escenario, y no podemos adivinar la forma y alcance del nuevo mundo que emerja. De lo que sí podemos estar seguros es de que vivimos un tiempo de cambio tumultuoso y que, con el cambio, vienen al mismo tiempo amenazas y oportunidades. Es misión de los líderes tratar de anticiparse a los próximos desafíos, construir organizaciones fuertes y con las habilidades y conocimientos necesarios para hacerles frente, y aprovechar las oportunidades que, sin duda, se presentarán en el horizonte. Éste será el mayor reto para el progreso de nuestras organizaciones.

ABSTRACT

The company, as an entity in constant change, experiences the characteristics and properties of any living being. Therefore it is subject to evolution, requires a certain vitality (energy to survive) and viability mostly given by external conditions (customers, shareholders and the community where it is located) and internal conditions (depending of its relations with its employees). In this context I think it is important to understand both the evolution of the company and the key features in the recent decades, as the way the companies had to adapt to changing external conditions in the socio-economic environment. Therefore it is important to understand the origin and consequences of the current financial and economic crisis and it requires more adaptation by the company to the new environment. This means a major break with the evolution of the companies in the recent decades. Also the business viability, the conditions to survive and grow, has been greatly impacted. Mainly because the possibility and financial conditions to obtain credit have changed enormously and the preservation of cash has become a priority compared to recent history. In the current context there is a clear break with the business evolution process of the last decades. The management of the company should focus, at least, in the following points in order to maintain and improve its vitality and viability and fit properly in its process of evolution: financial liquidity (cash), growth Innovation, internationalization, management intensity, real-time control, organization with confidence, the role of the Human Resources Department, essential qualities of a leader.

Key words: financial crisis, learning management, human resources, leadership.