

Artículo de opinión

Septiembre 2008

Autor: Gonzalo Martínez de Miguel, Director General de INFOVA

¿PARA QUÉ CREÍA QUE LE PAGABAN?

La crisis económica se va a llevar por delante a muchos directores y profesionales de las primeras líneas de gestión de las empresas. Otros saldrán reforzados y consolidados en su papel de "gran timonel". La diferencia dependerá de los resultados que consigan obtener en estos años.

Las juntas de accionistas y los consejos de administración van a pedir la cabeza de aquellos equipos directivos que no sepan dirigir este momento.

Muchos considerarán injusta la petición de cuentas en tiempos de crisis. Directores que viven en la creencia de que en esta situación solo se puede perder y por tanto no es justo que se les haga responsables de esa pérdida.

Pero entonces, ¿Para que creían que les pagaban?

A quien dirige se le paga por prever las situaciones difíciles, por adelantarse al mercado, por acertar en las predicciones y actuar en consecuencia. Se le paga por aprovechar las épocas de abundancia y también por dirigir el barco con mano firme en mitad de la tormenta.

Justo o injusto, lo cierto es que las crisis económicas remueven las estructuras empresariales siguiendo una regla tan antigua como sencilla: Si ganas te quedas, si pierdes te vas.

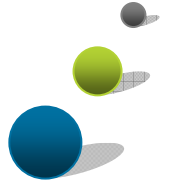
En el ejército, del que la empresa copió tantas cosas en sus primeros momentos, y que es la estructura organizativa humana compleja más antigua que existe, siempre ha ocurrido igual. Las promociones y los reconocimientos importantes se han dado siempre en situación de contienda. Mientras no hay conflicto armado todo en el ejército es ficticio. Los mandos militares se convierten en burócratas y teóricos de la acción. Ascienden, son reconocidos y premiados por su supuesta preparación para actuar cuando llegue el momento.

Pero cuando el momento llega, solo te avalan los resultados obtenidos. Si en condiciones de dificultad triunfas eras merecedor del puesto que ocupabas, en otro caso...

Una crisis no es más que un cambio de escenario, un cambio en las circunstancias en las que se desarrolla la partida. No es verdad que toque perder por el hecho de que caigan las bolsas, suban los precios y se detenga el crecimiento económico. Los buenos navegantes son los que consiguen avanzar y llegar a su meta aunque el tiempo sea malo.

La crisis económica obligará a los expertos de la dirección a demostrar sus capacidades y sus dotes de liderazgo en el campo real. Son los momentos de la verdad para los equipos de dirección.

Las organizaciones saben que puede haber buenos gestores para momentos de abundancia que no sean las personas adecuadas para tiempos de crisis.



Ha ocurrido también al revés: Inglaterra, después de la segunda guerra mundial, permitió que el gran Churchill, que había dirigido al país con mano firme durante toda la contienda, después de que fuese nombrado primer ministro en plena crisis bélica, perdiera las elecciones en 1945, con la guerra ya terminada, para que otros dirigiesen la reconstrucción del país y el periodo postbélico.

Dirigir significa dar dirección. En esta crisis habrá directores que conseguirán que sus organizaciones estén más fuertes cuando la tormenta pase. Habrán conseguido aprovechar la crisis para entender mejor el negocio, clarificar lo que es importante de lo que no, estrechar lazos con sus clientes, afinar sus procesos, corregir lo que no funciona y fidelizar a los colaboradores más comprometidos. En definitiva, durante esta crisis económica habrá directores que aprovecharan el cambio de escenario para mejorar su posición relativa en el mercado.

En todas las crisis económicas hay empresas de todos los sectores que crecen y mejoran su posición competitiva, y demuestran al resto del mercado que esa alternativa era posible.

Por eso los directores que han estado al frente de las empresas durante los últimos años, aunque no son responsables de la crisis, sí lo son de cómo la empresa llega a la crisis y de lo que la empresa hace a partir de ella.

Todo equipo directivo debería poder contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ha hecho para preparar a la empresa ante la llegada de esta situación? ¿Cómo aprovechó los años de vacas gordas para colocar a la empresa en la mejor posición posible?
2. ¿Qué está haciendo para liderar la empresa en este momento?
3. ¿Cuál es el plan para que la empresa siga creciendo en un mercado que no crece, con inflación y paro?
4. Cuando termine la crisis, ¿Cuál será nuestra posición con respecto a la competencia, cómo seremos percibidos por el mercado, cuánto terreno habremos perdido o ganado?

Si usted se considera aludido por esta reflexión y le parece dura, o incómoda, mírelo desde este lugar: Lo bueno de saberse responsable de lo que ocurra durante el periodo de crisis es precisamente eso, saber que tenemos capacidad para responder.