

knowsquare .

GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS (O CÓMO DARLE LA VUELTA A LA TORTILLA)

JUAN FERNÁNDEZ - ACEYTUNO

Hay tres formas de compartir información: en primer lugar, como profesor, trasladando lo que otros han escrito; en segundo lugar, como maestro, enseñando lecciones que no vienen en los libros, y en tercer lugar, como testigo, que simplemente comparte experiencias de su vida, con humildad, realismo y crítica. Me siento cómodo en ésta última categoría.

No ha sido ésta una crisis financiera, ni de liquidez, ni de confianza, ni de nada de lo que nos quieran convencer. No hay problemas irresolubles en nuestra sociedad. No se está acabando el mundo. Ha sido “solamente” una crisis de valores y de modelo de gestión, dirección, liderazgo y control, que no es poco. Los principios estaban claros para todos, pero las actitudes han sido, a muchos niveles, desafortunadas. Lamentablemente, directivos que han hecho bien su trabajo, que han creído en la importancia de las fundaciones, de las sociedades –que naturalmente no son ni anónimas ni limitadas– como contribuidoras a una riqueza social, que han valorado la importancia de la palabra dada, de la responsabilidad, del compromiso, no aparecen a menudo en las noticias de televisión ni son portada de los periódicos ni de las revistas.

Primer paso: lo que vemos y lo que la crisis no nos deja ver...

El modelo parte de la observación, del análisis del entorno y de la identificación de tendencias,

que son las que realmente generan la energía que impulsa la innovación y la adaptación al cambio dentro de la empresa: éste es el primer paso. Es la necesidad ó la creatividad -incluso la casualidad en muchos ejemplos- la que está 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.

Soy de los que piensan que la chispa la genera la observación de la realidad social, la económica y la de los mercados, el estudio de los clientes, el pensar fuera de los límites habituales, el estar atento a las tendencias, identificando los “océanos azules” y tratando de ver lo que el ruido no nos dejar ver. Otras veces es sólo un comentario en un almuerzo de trabajo, o incluso una simple secuencia de una película, lo que enciende la luz. Es verdad que el papel lo aguanta todo, y que incluso a toro pasado hay empresas que lo visten de estrategia; pero realmente, si lo pensamos dos veces, quizás no lo sea. Este primer paso requiere de un esfuerzo extraordinario de las personas, no de las máquinas ni de los sistemas; no es sólo un peldaño, es el embrión, es la incubadora, es el origen de casi todo. Y es fácil descubrir dónde se encuentran estos individuos, dentro de nuestras organizaciones o fuera de ellas: son aquellos empleados que destilan tensión, ilusión, a veces excentricismo, nunca pasividad. Son personas que se rebelan a navegar en un barco que queda al paio o que depende de la marea para poder zarpar. Odian dejarse llevar, critican el seguidismo, evitan copiar a la competencia. Y están por todas partes, sólo hay que preguntar... y escuchar, claro.



© Juan Fernández-Aceytuno 2008

Y al hacer este análisis, no se trata tanto de ofrecer un diagnóstico o explicación técnica o lógica de lo ocurrido, sino que la importancia subyace en el estudio de las actitudes que generan estos problemas, así como en la interpretación de su impacto en nuestra realidad y en el modelo económico y social en el que desarrollamos nuestras responsabilidades. Es esencial que seamos capaces de enfrentar y contrastar nuestra propia opinión con la de otros profesionales, expertos, conferenciantes, “gurús” de la economía, de la energía, de la comunicación o de la demografía, tanto extranjera como española. Y como nos recomendaba Eduard Ballarín -apreciado profesor del

IESE, recientemente fallecido- deberemos hacerlo siguiendo *“la estrategia del búho”*: observando atentos, desde lo alto, pero siempre con los pies en el suelo...

Sin embargo, desde mi punto de vista, el problema más grave que ha originado la crisis es que ha eclipsado un altísimo porcentaje de otros problemas, quizás mucho más importantes, que deberíamos haber seguido atentamente. Un velo de desconfianza y parálisis cubre nuestra capacidad de análisis, como si fuera una nube negra sobre la ciudad, una catarata colectiva, que convierte todo en desapacible. Este contraste, similar al que se percibe entre una mañana soleada de primavera y una tarde fría y nublada de invierno, refleja las sensaciones que me transmiten muchos directivos desde el verano del año 2007.

Personalmente, empecé a darme cuenta de este fenómeno en el mes de diciembre del año anterior, 2006. Una conferencia telefónica con EEUU me mostró con bastante claridad que allí era *“invierno”*, que estaba nublado y que la lluvia arreciaba. Nadie quería siquiera pensar en salir de casa... Aquí en España, mientras tanto, nos acostábamos con records de beneficios y nos levantábamos con incrementos anuales históricos de visados de vivienda nueva. Recuerdo conversaciones con dirigentes del sector financiero: nos sorprendía que el diferencial de emisiones AAA españolas, con relación a hipotecas británicas similares, era de 15-20 puntos básicos... Y todavía nos escandalizábamos.

El modelo que propongo trata de que, en todo momento, mantengamos la cabeza alta ante los problemas y las oportunidades reales que se nos presentan, y no nos dejemos llevar por estados colectivos de pensamiento, que lo único que hacen y consiguen es que demos más la impresión de una manada desorganizada que de un grupo de directivos analíticos que piensan y razonan. Con ánimo de despertar alguna conciencia dormida y como ejemplos de que estamos desenfocados, apunto algunos problemas, con mayúsculas, de esos que en estas fechas ocupan pocas portadas o minutos, pero que están ahí, que están aquí, y que apenas vemos por mucho que miremos: el paradigma nuclear, el envejecimiento de la población, la pérdida del conocimiento por prejubilaciones y jubilaciones, definir el modelo de país y las relaciones con las comunidades autónomas, la educación, la inmigración, el terrorismo, las pensiones, el modelo electoral...

Sea cual sea el problema, la razón de su inclusión en el modelo propuesto es tratar de sugerir que antes de empezar a definir cómo vamos a innovar, la estrategia, el plan de comunicación o la gestión del cambio, estemos seguros de que hemos completado una revisión de trescientos sesenta grados a nuestro alrededor, que comprobemos que el radar funciona, y que vemos más allá de la niebla. No trato de dar respuesta al problema planteado: sólo pretendo que el directivo, al menos durante unos minutos, rompa de alguna forma su ritmo lógico de análisis, levante la cabeza y perciba la perspectiva, necesaria a la hora de gestionar, más allá de lo que ahora nos preocupa.

Gracias a la red de conocimiento que proporciona Know Square¹, he querido recabar la opinión de un centenar de directivos sobre lo que la crisis no nos deja ver, y qué pasos concretos deberíamos dar para, como país y como directivos, poder salir adelante, que creo que supone un buen cierre para este primer paso. La primera de las tres preguntas abiertas que realizaba, a través de una encuesta efectuada mediante correo electrónico a lo largo del mes de marzo de 2009, fue la siguiente:

Primera Pregunta - España, año 2019: enumera qué tres problemas (económicos, sociales ó políticos) como país y por orden de importancia, deberíamos tener resueltos antes de ese año.

Las diez respuestas más veces mencionadas, acaparando casi el 90% de las opiniones, así como los porcentajes asociados a las mismas -insisto en formato de pregunta abierta- fueron las siguientes:

1. Mercado Laboral	25,0%
2. Modelo de Estado	17,2%
3. Modelo Educativo	17,0%
4. Dependencia Energética	6,0%
5. Inmigración	5,2%
6. Estructura Productiva	4,3%
7. Terrorismo	4,1%
8. I+D+i	4,1%
9. Valores	3,7%
10. Clase Política	2,2%

Segunda Pregunta - España, año 2019: enumera qué tres características (principios, herramientas de gestión, objetivos) deberían tener las empresas españolas ese año para ser reconocidas como empresas modelo, creadoras de valor económico y social.

Las diez respuestas más comentadas ante ésta segunda pregunta abierta, y que acaparan en este caso el 97% de las opiniones, fueron las siguientes:

1. Sentido estratégico	19,1%
2. Ética	18,0%
3. Compromiso social	16,8%
4. Capacidad de innovación	14,4%
5. Calidad	9,5%
6. Formación	6,4%
7. Enfoque en el cliente	4,5%

¹ Know Square es un proyecto independiente dedicado a identificar y a promover el conocimiento relevante, fiable, breve y a tiempo, en forma de reseñas preparadas por directivos, que permiten a los participantes mantenerse formados e informados en conceptos y tendencias de gestión empresarial que aportan valor al trabajo del directivo, así como disponer de los mensajes clave de conferencias, charlas, seminarios y publicaciones, eliminando tiempos de búsqueda o dudas razonables sobre el origen de la información. Se trata de un lugar donde nadie da lecciones, pero que consigue que todo el que pase por esa plaza aporte o aprenda algo.

- 8. Integración de tecnología 4,0%
- 9. Reconocimiento de marca 2,6%
- 10. Foco en el medio ambiente 1,7%

Tercera Pregunta - España, hoy: enumera qué tres recomendaciones concretas nos darías hoy, para que cada uno, desde nuestra responsabilidad, trabajásemos de forma coordinada para conseguir los objetivos anteriores.

Detalle a continuación, con sus respectivos porcentajes, las diez respuestas proporcionadas, y que agrupan más del 87% de las respuestas a esta tercera pregunta abierta.

- | | |
|---|--------------|
| 1. Valores | 25,2% |
| 2. Redefinir el enfoque | 12,7% |
| 3. Participación en iniciativas sociales | 11,1% |
| 4. Potenciar la formación | 8,7% |
| 5. Actitud positiva | 8,1% |
| 6. Potenciar el emprendimiento | 6,5% |
| 7. Políticas innovadoras de RRHH | 5,1% |
| 8. Responsabilidad individual | 4,6% |
| 9. Alternativa al poder político | 3,0% |
| 10. Visión internacional | 2,4% |

En definitiva, creo que un directivo no puede quedarse en la crisis o en la euforia: como un libro oportunista o un periódico diario, quedaría obsoleto casi antes de publicarse, sería anécdota o historia en poco tiempo. Un directivo debe mirar más allá, a través de los ciclos, entendiendo que éstos existen, y no luchando contra ellos, sino gestionándolos, pero siempre con un modelo general de actuación estable y coherente. No podemos ir dando bandazos por las empresas.

Hay que mirar a través de la niebla que en cada momento nos pueda cegar: en unos casos el exceso de optimismo, en otros casos el pesimismo exacerbado. Hay problemas importantes que estamos dejando de resolver por atender al día a día, y como directivos creo que no podemos ni deberíamos dejarlos pasar, ya que pueden aportar importantes oportunidades y amenazas a nuestras empresas y familias. Asuntos como el envejecimiento de la población, el modelo de país que queremos, la educación, el impacto de un -hasta ahora quizás sólo mediático- posible calentamiento global, nuestro futuro energético, son ciertamente problemas más importantes y con consecuencias relevantes en nuestras vidas, y a los que seguramente no les prestamos la atención debida porque tenemos asuntos “urgentes” que resolver.

Recordemos la definición que de un cisne negro hace *Nassim Nicholas Taleb*: es un suceso con tres atributos, a saber, rareza, que produce un gran impacto y que una vez ocurrido hace que inventemos explicaciones sobre su existencia, con lo que se convierte en explicable y predecible. ¿No suena casi idéntico a lo que ha ocurrido en esta crisis? Nadie ha sido capaz de predecirla, ha afectado a todo el mundo y ahora todos vemos evidente su explicación, preguntándonos cómo es posible que hayamos llegado hasta aquí...

Segundo Paso: Innovación, Estrategia y Comunicación

Sobre la base de observación atenta del entorno se construye la estrategia, ahora sí. 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, y la resistencia que siempre le acompaña.

En efecto, este segundo escalón de este modelo de gestión en tiempos de crisis va de pensar, de planificar la estrategia y de analizar el plan de comunicación y la gestión del cambio propuesto; de lo contrario, es posible que comencemos a movernos en la empresa -y fuera de ella- como si fuéramos un pato mareado en lugar de directivos preparados. Especialmente en estos tiempos de crisis, deberíamos estar trabajando ya en las oportunidades de recuperación, en qué estado de salud empresarial nos encontraremos cuando el ciclo cambie, que sin duda cambiará.

Las tendencias son, en efecto, relativamente volátiles, pero los ciclos existen, y el error fundamental y craso que los directivos solemos cometer es el del efecto túnel, es no ver el ciclo, es no tener en cuenta la aleatoriedad de nuestra naturaleza. O lo vemos todo de color de rosa, o el negro tiñe nuestras predicciones. Hemos pasado de la euforia al pesimismo en un tiempo record. Es verdad que no podemos predecir los acontecimientos extremos, ni saber a ciencia cierta si la información que manejamos es fidedigna: de hecho la mayoría de los analistas no están seguros de casi nada, y quizás, lo que es peor, sus predicciones de recuperación coinciden sospechosamente.

En el año 1800, los países más ricos del mundo eran China e India; hoy lo son los países donde más innovadores ponen sus ideas a caminar. Una vez completado el análisis del entorno que nos rodea -a corto, medio y largo plazo- nos adentramos en la parte del modelo que se dedica a planificar -a largo, medio y corto, por este orden- y a ordenar nuestra labor en la empresa y así poder orientar a las personas que trabajan en ella. Y hacerlo a nuestro ritmo, sin correr ni precipitarnos, ni tratar de seguir tendencias o corrientes con las que no comulgamos. En este paso, es vital que andemos sin prisas por coger un tren. Hay que hacer las cosas bien, no antes.

¿Cuántas veces nos paramos a lo largo del día a meditar sobre las acciones que vamos a acometer, o sobre las decisiones que acabamos de tomar? Este segundo paso se desglosa a su vez en otros tres peldaños: innovación, estrategia y comunicación. Estas son las áreas y las materias que deberemos conocer y dominar en el arte de la planificación y el diseño de operaciones y servicios. No hay que marearse ni precipitarse, sino concentrarse en lo que estamos haciendo, que es, ni más ni menos, que preparar nuestra cartografía y nuestro barco para la ruta y para las aguas en las que pretendemos navegar. A nadie en su sano juicio se le ocurre improvisar una travesía ¿verdad? Entonces, ¿por qué lo hacemos en nuestras empresas a diario?

Definida la estrategia, e identificadas las herramientas que nos van a ayudar a adaptar la organización a la nueva situación, necesitaremos de las palancas que nos proporcionan el marketing y la comunicación, tanto interna como externa. ¡Cómo maltratamos la comunicación...! Es verdad que es una palabra muy común, pero que no llevamos a la práctica adecuadamente casi nunca, al menos cómo demandan las reglas básicas de educación, por una parte, y del sentido común, por otra. Sin comunicación nada es posible. La claridad del mensaje, la unicidad, la coherencia y el respeto a los empleados son claves que no siempre se recuerdan. Algunos incluso todavía improvisan, sin saber rodearse de los mejores especialistas, profesionales en la materia, o sin incorporar al comité de dirección expertos en hacer llegar un mensaje del emisor al receptor. Parece simple, pero no lo hacemos.

Tercer Paso - Ejecución: Liderazgo, Valores y Confianza

Hay quien afirma que la estrategia sólo 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 ésta la fase donde más proyectos y empresas fracasan. Un líder sin principios es pan para hoy y hambre para mañana: personalmente no invertiría un solo euro en empresas o proyectos en los que no conociese al equipo de dirección.

Hemos completado la primera mitad de nuestro itinerario: ya hemos desarrollado el análisis del entorno -lo que vemos y lo que no-, hemos definido la estrategia, cómo la vamos a comunicar y cómo vamos a gestionar este cambio. Pasamos ahora a la ejecución, a hacer lo que decimos que hacemos (*"walk the talk"* lo llaman los anglosajones). Se trata de poner las palabras en movimiento, aunque a estas alturas creo que ya todos sabemos que no son las palabras, sino los hechos tangibles, los que hacen crecer las empresas y asegurar el sostenimiento de las mismas a largo plazo. Meditar, escribir, compartir información -que es lo único que hemos hecho hasta ahora- no es suficiente, por muy buenas ideas que tengamos. Las personas necesitan de líderes para moverse, precisan ver claro el camino, exigen valores en los directivos para los que trabajan. Entonces, y sólo entonces, se genera la confianza suficiente -tanto en el proyecto como en las personas- que les hace andar. Es un mecanismo de difícil gestión cuando queremos forzarlo, pero que cuando se presenta de forma honesta y natural, mueve montañas.

La responsabilidad de un directivo en momentos críticos no puede tener grises, aunque a su vida normalmente le falte color, es verdad. No se puede flotar siempre, como un corcho. Hay decisiones en las que, naturalmente, podemos dudar, pero realmente a los equipos de dirección de alto valor añadido, a los competentes a largo plazo, se les identifica porque son capaces de reconocer que se encuentran ante una decisión de blanco o negro, "de sí o de no", y deciden. Acertados o no, pero asumen su responsabilidad. Para aquellos que no lo hayan vivido, que no se

preocupen, que cuando les llegue el momento en el que se juegan su carrera en la empresa, el instante en el que tengan que escoger entre la nómina y la responsabilidad, entre la comodidad y la profesionalidad, percibirán claramente la necesidad de tomar una decisión. Para los que lo hayan experimentado, creo que saben bien a qué me refiero. No hay cantos: es cara o cruz.

Una entrada en el blog de Ángel Santos, buen amigo y directivo colaborador de Know Square, me da la pista. Al final de unos de sus artículos, que reproduzco íntegramente en www.knowsquare.net, incluía el siguiente párrafo:

...“En esta crisis nos daremos cuenta que no vivimos en un mundo dónde una sola persona por muy fuerte que sea pueda arreglarlo todo, que los problemas, no sólo los generan otros -por supuesto generalmente americanos- sino que tampoco los solucionan otros (por desgracia también americanos). En esta crisis tal vez nos demos cuenta de que todos y cada uno de nosotros tenemos parte de culpa y desde luego parte de la solución, y que no se va a solucionar ningún problema, ninguna de las crisis de las que hablamos, si no estamos cada uno de nosotros dispuestos a hacer algo para que así sea. Tal vez nos empecemos a dar cuenta entonces de que todos somos responsables y de que hay un valor, muy importante, muy olvidado que se llama responsabilidad individual.”

Yo le contestaba resaltando la importancia de la responsabilidad individual, y recomendándole que fuera precavido, que seguro que algún gurú se apresuraba a copiarle el concepto, que le pondría tres iniciales tipo RSI (S de social), RIE (E de española), TRI (T de total) e incluso RIP (P de en paz...)...

Así que antes de que eso ocurriera, nos pusimos a trabajar en el seno de Know Square, y comenzamos a hablar de la RSI, comentándolo en los foros en los que participábamos. No se trataba de vender nada, sino de fomentar una línea de opinión a través de la cual los directivos entendiesen que el total –RSC- nunca podría ser aceptable si una de las partes esenciales –la RSI- no estaba presente. Se ha demostrado que la RSC es condición necesaria pero no suficiente: sería formidable que una Fundación se dedicase a certificar a los individuos con el sello de Responsabilidad Social Individual, RSI, ¿verdad?

Entiendo la Responsabilidad Social Corporativa como la suma de las Responsabilidades Sociales Individuales, desde el primer empleado hasta el último, de forma que sólo si todos los sumandos son positivos, podremos garantizar una RSC con mayúsculas. Creo que muchos de nosotros hemos sido testigos directos de grandes fraudes en el uso de esta iniciativa, y que ya va siendo hora de que, desde la sociedad civil, los propios directivos empecemos a reclamar actitudes que conduzcan a alcanzar la RSC global (que quizás, de la misma forma, debería ser el sumatorio de todas las Responsabilidades Sociales Empresariales, incluyendo las de las administraciones, reguladores, sindicatos, iglesias, asociaciones, fundaciones, etc.).

Profundizando en las causas raíces que llevan al incumplimiento de la RSI -porque a estas alturas ya deberíamos saber que siempre hay un directivo o un profesional detrás de un escándalo

empresarial- pueden analizarse varios ejes alrededor de los cuales oscilan los planos de la integridad personal y profesional. Desde mi punto de vista, y bajo mi propia experiencia por lo que respeto otras perspectivas, el primer eje es el de la Sociedad-Estado, en el cual todos nos situamos en función de nuestra capacidad, conocimiento, vocación y motivación. El segundo eje es el de Creencias y Valores, siendo el tercer eje el de la Familia, Educación y Entorno. Y en todos ellos, cada uno de nosotros debe posicionarse, sin miedo, y entendiendo que ni nadie es perfecto ni somos robots, pero que al menos sabemos por qué línea andamos. Si sólo buscamos el enriquecimiento personal, sin creencias ni valores, pasando por encima de la familia y del entorno, probablemente como consecuencia de una débil educación, pues ya sabemos dónde terminamos, en una de las más profundas crisis, la primera del mundo globalizado, que afecta a muchas personas que están perdiendo sus referencias.

Si nos fijamos bien, casi basta con que uno de los ejes sea sólido, para que toda la estructura se mantenga y sume. Yo suelo decir que la gente buena abunda, y que es un lujo trabajar con ella: pueden equivocarse y cometer errores, naturalmente que sí, pero nunca lo hacen con mala fe. Sin embargo, ésta es evidentemente necesaria para destruir simultáneamente estos tres ejes, que soportan nuestra civilización y nuestra cultura. Sinceramente, creo que deberíamos ser capaces de desterrar a los que quieren hundirla. Lo deseable sería que la razón nos acompañase a todos, en el sentido de que todos fuéramos razonables, señal inequívoca ésta de cultura, una de las resultantes de los ejes soporte. Ayudar a que las personas razonen es probablemente la mejor defensa que podemos hacer de nuestra sociedad, de la cultura y de nuestra civilización, del mundo en el que vivimos. Sin embargo, y como dejó escrito el pensador alemán Herder, probablemente a pesar de todo debemos seguir privilegiando la cultura sobre la civilización: aquélla es el verdadero progreso intelectual y científico, mientras que ésta es sólo un aspecto material de la vida.

Cuarto Paso - Eficiencia: recursos y resultados

Nos enfrentamos ya al último de los cuatro pasos que componen este modelo de “andar por casa” que propongo en este modelo. Venimos de analizar el entorno, definir una estrategia, y lanzarnos a su ejecución. Pero todavía nos falta gestionar los procesos, buscar la calidad y la excelencia de los mismos, medirlos, controlarlos, hacer algo de “ajuste fino” y, sobre todo, seguir el día a día. En esta fase necesitamos cierta intuición, pero mucho más análisis -hacer los números- algo de corazón, acción y enfoque en los resultados. José Ramón Pin lo define muy gráficamente como “cabeza de hielo, corazón de fuego y brazo de hierro”.

No merece la pena divagar sobre las bondades del plan estratégico hasta que lo hayamos intentado, sin dar una pelota por pérdida, corriendo a por todas las bolas, y tratando de no ser meros espectadores. Siguiendo con el símil deportivo, se trata de abandonar la carrera de relevos y comenzar a jugar al rugby. Debemos de comprender que la relación con las personas que trabajan con nosotros deberá estar basada en la comunicación y confianza construida en los pasos anteriores. El “*wishful thinking*” debería ser desterrado de nuestra agenda: no es momento de pensamientos ilusorios, sino de cerrar el círculo, concretar, ejecutar. Y además deberemos ser

especialmente cuidadosos en tiempos de crisis, porque es cuando más acecha: las tentaciones de ver indicios de recuperación son muy elevadas, ya que estamos saturados de malas noticias y nos agarramos a un clavo ardiendo.

Observamos en nuestro día a día 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, hay herramientas, métricas, indicadores clave - que tendremos que saber definir, medir y analizar- para 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.

Conclusión

Es éste, en definitiva, un modelo que creo representa, en cuatro pasos, el zumo de lo que he aprendido hasta la fecha, es la esencia de la experiencia observada, redactada y acumulada, y que he sintetizado y resumido 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, recae en la sociedad civil, en cada uno de nosotros, más allá de esperar que otros poderes lo hagan, porque creo que no lo harán.

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 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 una anécdota pobre, insulsa, triste, gris, sin gracia y casi maloliente, señal de que estaremos más muertos que vivos.

En definitiva, esta forma de hacer 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 tan lamentable espectáculo. 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. Si hay algo cierto es que esta crisis será olvidada dentro de unos años, quizás antes, lo creamos o no; en cambio, el modelo debería seguir siendo válido, evitando que volvamos a encontrarnos con escenarios que producen más que desasosiego.

He tenido la fortuna de trabajar tanto en empresas industriales como de servicios, y en ambas he podido comprobar que el modelo funciona. No hacen falta juegos malabares ni trucos de magia: la empresa no es el circo. Sólo hace falta observar, pensar, diseñar, liderar y controlar. El problema es que lo más habitual es tengamos la tentación diaria de improvisar, y en un ejercicio de tiento de los juegos de azar, la equivocación será segura. Puede que disfrutemos de la suerte del principiante en alguna ocasión, pero antes o después, sin valores y sin preparación, caeremos. Es éste el fundamento del modelo que propongo, y éste, y no otro, es el fin que persigue: comenzar a caminar, observando la ruta completa, no sólo lo que vemos o lo que nos dicen que vemos.

Por tanto, sea cual sea el problema que afrontemos, mantengamos nuestros principios y valores en perfecto estado de revista, porque vamos a necesitarlos para decidir. Sepamos valorar el esfuerzo, ya que el conocimiento sólo se adquiere con tiempo y dedicación. Las herramientas se pueden comprar e intercambiar, es verdad, pero serán los principios, los valores, la voluntad y el conocimiento, y no otros, los que nos indiquen el camino correcto.

¿Necesitamos otro modelo para gestionar las crisis? ¿Es precisamente el modelo existente el que nos ha llevado a esta situación? ¿Tendremos que pensar en más cambios de los que hasta ahora consideramos estrictamente necesarios? ¿Por dónde empezamos? Estas son las preguntas a la que creo que da respuesta este modelo que y que desarrollo en el libro **“Gestión en tiempos de crisis”** (Deusto, 2009), un modelo que debe ser único a lo largo del ciclo, tanto en momentos buenos como en los mejorables, 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.

Juan Fernández-Aceytuno
Fundador de Know Square¹

¹ Know Square es una red de Directivos independiente, on-line y off-line, enfocada en la economía y la gestión empresarial, que dispone de una web donde se comparte el análisis, la opinión y la experiencia relevante, a la que se accede sólo por invitación, que está formada en este momento por más de 650 directivos con amplia experiencia en la gestión de empresas