

REFLEXIONES SOBRE EMPRESA Y SOCIEDAD

15 horas



Pilar Almagro

Directora General Grupo VertiSub
www.vertisub.com

El trabajo más severo y satisfactorio que empresarios, directivos y trabajadores pueden hacer es salvar su empresa.

Revitalizar una empresa sin desmembrarla, malvenderla o cerrarla es un trabajo difícil que empieza por preguntarse ¿dónde está el problema?.

¿Dónde está el problema?

Como enseña mi sabio profesor Josep Tapies, los problemas pueden ser de varios tipos; pueden ser instrumentales, como los problemas de álgebra, pueden ser de sentido común, como los de justicia natural y pueden ser de experto, como los de fiscalidad, mas los verdaderos problemas son aquellos cuyo planteamiento comienza por ¿dónde está el problema?. Estos problemas no tienen solución en los libros, ni en el sentido común, no es cuestión de experiencia, sino de la suma de todo ello y de "algo más". Y es a este tipo de problema al que nos enfrentamos hoy en nuestras empresas, porque el mundo que se está gestando y emergerá tras la crisis será diferente al que la precedió.

Travesía del desierto

En los problemas del tipo *dónde está el problema*, se requiere para su resolución cambiar los ojos con que se mira pues no es posible aplicar como remedio aquello que los generó. Hemos de dar un salto intelectual y anímico superando nuestras experiencias y conocimientos pasados.

Es una travesía del desierto sin recetas ni garantías de éxito por más tenacidad, paciencia, conocimiento, creatividad y honradez con que se acometa. Salvar una empresa es difícil en tiempos de bonanza y una heroicidad en tiempos de penuria, sobre todo cuando ésta es de financiación y de demanda, como en nuestro caso. Y sin embargo, pararse solo aplaza el problema, hay que dar un paso tras otro hasta llegar, como en toda travesía.

Nos encontramos en una discontinuidad sin parangón pero sin incertidumbre: sabemos con certeza que el futuro inmediato va a ser peor. Esa confirmación supone ya un punto de apoyo. Si somos honestos con nosotros mismos reconoceremos que en los aspectos profundos de la vida tampoco nos apoyamos en certidumbres mayores. "Denme un punto de apoyo y moveré el mundo", decía Arquímedes de Siracusa, pues aquí lo tenemos, ahora a trabajar.

Trabajar 15 horas diarias

Lo que ayer era óptimo, hoy no tiene demanda. Lo que ayer era una apuesta

de futuro como el I+D+i, y hoy también, se ha vuelto del todo invendible. Al sueldo con compensaciones pasado, hoy es imposible añadirle horas extras porque no hay cliente dispuesto a pagarlas. Y en cambio la empresa no necesita reducir la jornada de sus excelentes trabajadores -aquellos llenos de sabiduría convencional- sino que necesita 15 horas de su trabajo y sentido común, pero sin coste. Como en un barco acosado por la tormenta, nada puede reemplazar al esfuerzo y al *saber hacer* coordinado de los marineros. Cuando pase la tormenta, será el momento de compensar esfuerzos en la medida de lo posible, so pena de perder la tripulación en el próximo puerto. Sin estas actitudes razonables de partida, el barco probablemente se hundirá. Por tanto, manos a la obra, no es tiempo de medir, es tiempo de remar.

Primer paso. No engañarse.

El primer paso es no engañarse. Como dice mi buen amigo y excelente médico, el Dr. Baigorri, ante la noticia de una enfermedad grave las personas reaccionamos pasando por tres fases, la primera de negación, a veces tan fuerte incluso con ejecutivos bregados en mil batallas, que paraliza toda acción, la segunda de rabia ¿por qué a mí? y la tercera de aceptación de la realidad. Es solo a partir de aquí cuando podremos enfrentarnos a un duro proceso de ajuste e iniciar la salvación de la empresa.

Mas esto es tan fácil de decir como difícil de hacer. Así, se recurre a la hiperactividad o a su variedad sofisticada, llenar de asesores la empresa, para evitar afrontar la dureza del problema, sobre todo cuando a la necesidad de reducir plantilla se le ponen nombres y apellidos. **Nada hay más satisfactorio para un empresario que crear empleo y nada más trágico que destruirlo.**

Acuerdos y pactos

Este es el momento ideal para pactos y acuerdos, tanto internos como externos. Internos porque solo después de un pacto es posible actuar, especialmente en empresas con gran presión sindical. Externos porque en épocas de crisis los convenios entre empresas consiguen forman unidades expertas sin costes añadidos así como retículas que absorben mejor los golpes gracias a su flexibilidad (y generosidad).

Y es precisamente en momentos de crisis como éste cuando se nos brinda la oportunidad de establecer las alianzas capaces de crear nuevos enfoques sociales y económicos debido a que la humanidad se halla sometida a una fuerte conmoción no sólo financiera sino de creencias, valores y esperanzas.

Arquitectura

Cuando el oleaje de la tormenta adquiere la forma de un precipicio, la propia arquitectura de la organización es puesta en cuestión. ¿Quiénes somos y a dónde vamos sigue siendo

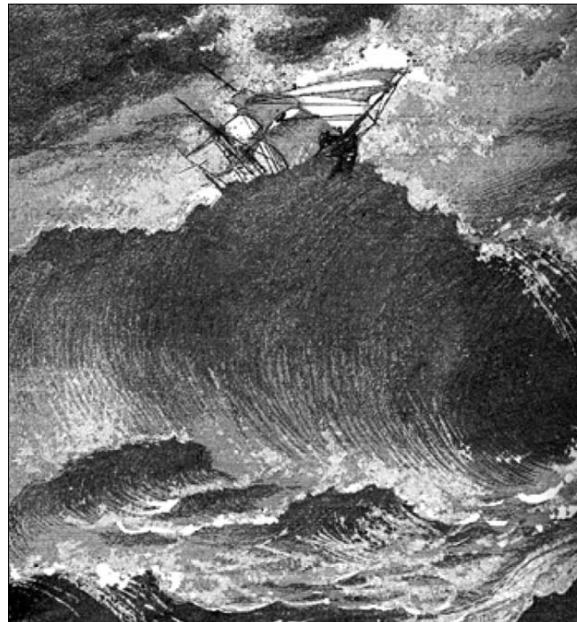


Imagen. Obtenida de www.gutenberg.org

pertinente?. ¿Nuestra organización es la adecuada para sobrevivir? Hay que volverlo a pensar todo. Capear las olas de los distintos ciclos económicos para perdurar, requiere agilidad y flexibilidad.

Cierto es que la inflexibilidad extrema de nuestro mercado laboral apenas permite resquicios a gestiones innovadoras, y sin embargo hay que encontrar la manera. Estas ideas brotan cuando trabajadores y empresarios se arremangan para salvar el barco.

Caja

En las tormentas y sobre todo en las financieras, la gestión de la caja es esencial pues la lucha diaria por la liquidez es imprescindible para la supervivencia. Como correlato, el control del gasto debe ser riguroso. La austeridad solidaria se convierte en una obligación

moral; mientras unas personas son despedidas, no puede haber otras cobrando extras. Hay que atacar las tres vertientes simultáneamente; cobros, gastos y trabajo. Y no obstante la salvación solo vendrá por la del trabajo que se traduzca en cobros ya que la reducción del gasto encuentra tempranamente su límite, sobre todo en las empresas bien gestionadas con disciplinas de ahorro subyacentes a su cultura organizativa en las que no se incurrir en tareas innecesarias, ni se duplican trabajos, ni se complican procesos.

No podemos evitar hacer referencia a que mientras empresas y autónomos del país cuidan cada céntimo de euro para sobrevivir, el estado se endeuda a un ritmo de casi 800 millones de euros al día desde enero (ha emitido 42.643 millones de euros en

tre bonos y letras en 2009). Dicho endeudamiento no revierte en pagar su deuda de 32.000 millones con las empresas y en cambio compite con ellas y gana, a la hora de obtener crédito de los bancos.

Tiempo

Mi amigo empresario Vicens Hernández insiste en que el FACTOR TIEMPO es crucial, porque el deterioro de una cuenta de resultados en cortos periodos puede ser muy importante. Como consultor atiende a muchos empresarios en estado catatónico, inmovilizados, viendo evaporarse su empresa y su patrimonio personal y se pregunta ¿por qué cuesta tanto tomar decisiones?

Personas

Tal vez cuesta tanto porque las decisiones afectan a personas. Cuando el barco pesa más que el agua que desaloja, se hunde. Si bajan las ventas o el margen se deteriora, el peso de las nóminas impide flotar. Aunque la empresa realice un sobre esfuerzo para retener a sus personas, no habrá mas remedio que desprenderse de ellas con tal pérdida de capacidades -las que se van con ellas- que puede comprometer el futuro de la compañía. De manera similar a un médico, a veces es necesario aplicar cirugía para salvar al paciente, siendo en ocasiones la parte más bella y admirable la que se sacrifica, como acaso hacemos en nuestras vidas.

El futuro

En una tormenta como la que vivimos no hay espacio para la tibieza ni la desesperanza, sino para el estudio y la actuación inmediata; a partir de ahí habrá que concitar voluntades, echarle arrestos y trabajar mas y mejor que nunca. 15 horas al día o las que hagan falta.

Cuando esto acabe, que acabará, habremos luchado por evitar la destrucción de activos acumulados por la sociedad y por proteger la ocupación de las personas. Y sin duda, habremos crecido como profesionales.

Síntomas del deterioro empresarial

• Pérdida de mandos y directivos clave
• Pérdida de rentabilidad
• Pérdida de participación de mercado
• Deterioro de la estructura del pasivo
• Ventas crecientemente basadas en el precio
• Resistencias en la comunidad financiera
• Reticencias en los proveedores
• Creciente beligerancia laboral
• Crecimiento de los impagados
• Pérdida de la productividad

Tabla. Fuente: Pedro Nuño. *Reflotando la empresa*. Ed. Deusto. Hoy es raro encontrar alguna empresa que no sume al menos dos o tres de los síntomas de deterioro mencionados. Mas están pensados para diagnosticar el deterioro de una compañía, no de miles a la vez. Una vez más se agotan los referentes y nos sobreviene la urgencia de crear.