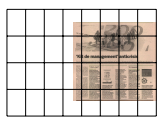
		Tirada: 130.752	Sección: Economía	
		Difusión: 79.643 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 708	
Nacional	Economía	Audiencia: 278.750 (E.G.M)	Ocupación (%): 81%	
Diaria		14/04/2009	Valor (€): 8.627,50	
			Valor Pág. (€): 10.600,00	
			Página: 15	Imagen: No



‘Kit de management’ anticrisis

Gurús, profesores de escuelas de negocios y emprendedores de España y Latinoamérica ofrecen sus recetas para afrontar con éxito la recesión gestionando a la vez distintas disciplinas, como RRHH, equipos directivos, marketing, RSC o comunicación.

Sergio Saiz, Madrid

Cuando las cosas van bien, no hay tiempo para la reflexión, pero cuando se tuercen, el tiempo sigue siendo un bien escaso. Sin embargo, pararse a pensar en cómo afrontar una crisis y planificar una estrategia es esencial para salir reforzado de ella.

Comunicación, motivación, recursos humanos, marketing, gestión de equipos. Son muchas las disciplinas que aborda el *management* y que todo ejecutivo no puede perder de vista. Autores como Enrique Alcat, Ignacio Álvarez de Mon, Roberto Álvarez, Simón L. Dolan, Ramón Valle, Marta Elvira, José Luis Álvarez, Joaquín Garralda o Claudio Greoire han compartido con EXPANSIÓN su experiencia como gurús, ejecutivos, profesores de escuela de negocios o emprendedores para afrontar el reto de la crisis con éxito.

‘Y ahora, ¿qué?’

ENRIQUE ALCAT

¿Están preparados los ejecutivos para afrontar la comunicación de una crisis? El presidente de un influyente semanario económico estadounidense solía repetir una y otra vez que las principales actividades a las que debe dedicarse el máximo responsable de una empresa son la planificación estratégica y la comunicación. La realidad es que tan sólo, y en el mejor de los casos, el máximo dirigente de la organización se dedica al primer supuesto. El segundo, el de la comunicación, todavía sigue siendo *ciencia ficción* en la mayoría de las compañías, que reducen su actividad a varias notas de prensa al año, una comida con periodistas, la organización de un evento o la inserción



publicitaria en algún medio. La comunicación es una herramienta básica en la gestión de cualquier compañía, por lo que éstas deberían contar con profesionales especializados que conozcan los entresijos y el lenguaje específico de la comunicación empresarial y corporativa. Pocos discuten hoy día la importancia de un

director financiero, de un director de marketing o de relaciones humanas en cualquier organización medianamente profesionalizada, pero son también pocas las empresas que reconocen la necesidad y el valor de una buena estrategia de comunicación. La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y un cúmulo de detalles que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día.

‘De ti depende’

IGNACIO ÁLVAREZ DE MON

¿Quién es el responsable de que un trabajador esté motivado?

El primer y máximo responsable de la motivación es uno mismo. No debemos delegar esta tarea, la de estar motivados, en nadie más. No asumir la responsabilidad por la propia motivación es, a la vez, frustrante y poco inteligente. Frustrante porque, dado que nuestra motivación no depende de nosotros, tendremos más posibilidades de no alcanzarla. Poco inteligente, porque dejar el gobierno de algo tan importante en manos de otros resulta absurdo. No obstante, el jefe... ¿tiene alguna responsabilidad en la motivación de sus trabajadores? Sí, sin duda. En este sentido, lo primero que



habría que pedirle a cualquier mando es que, por lo menos, no desmotive. Las recetas pasan por crear un ambiente de trabajo en el que reine la transparencia y la confianza, unas condiciones laborales basadas en la meritocracia y un responsable de equipo dispuesto a apostar por todo aquel empleado que apueste por sí mismo.

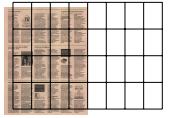


Imagen: **No**

'Tú. Marca personal'

ROBERTO ÁLVAREZ

¿Cómo se construye una marca personal?
El concepto de marca personal puede resultar extraño a quienes consideran a las marcas como algo sólo relevante para productos o servicios compitiendo en el mercado. Las personas más realizadas o destacadas son aquellas que construyen valor en sus marcas personales y luego lo difuminan, además de en su trabajo, en sus relaciones y en la sociedad. El desarrollo de la marca personal es un proceso que requiere tanto de cuestionamiento como de compromiso. La marca personal que no se cuestiona o no se comprometa con un curso de acción, obviamente se dirige hacia ninguna parte. La destilación de identidad y



de relaciones para reinventar la marca personal requiere actuar y luego reflexionar; conocerse a sí mismo; vivir las contradicciones; realizar grandes cambios por etapas; experimentar con nuevos papeles; encontrar las personas que sean lo que se pretende ser; reflexionar periódicamente y abrir ventanas de relación.

Construir la identidad de la marca personal implica imperativos estratégicos y tácticos que creen significado. Entre otros:
Paso 1: Otorgar frescura a la forma de pensar y de actuar. Buscar diferentes caminos. Tomar decisiones y aprender de sus resultados. Cada paso debe despejar el siguiente.
Paso 2: Dejar de buscar en cuál de los varios yo posibles se desean probar y potenciar. La reflexión es muy importante, aunque hay que evitar que se convierta en una barrera al cambio. Reflejar lo que se es resulta menos importante que probar lo que realmente se quiere ser.
Paso 3: Permitir ciertas oscilaciones en el período de transición. Es preferible vivir

las contradicciones que tomar una decisión prematura. El enriquecimiento de identidad implica cambios, dudas e incertidumbre. Siempre toma un tiempo pasar de lo viejo a lo nuevo.
Paso 4: Resistir la tentación de tomar la gran decisión que cambiará todo en un santiamén. Usar una estrategia de pequeños éxitos tempranos para liderar los cambios más profundos es más motivador y rentable que tratar de lograr el cambio de identidad a la primera.
Paso 5: Identificar proyectos que permitan implementar el nuevo estilo. Aprovechar las oportunidades para experimentar seriamente los valores, preferencias y singularidades.

'La gestión de los recursos humanos'

SIMÓN L. DOLAN Y RAMÓN VALLE CABRERA

¿Cómo reaccionan en materia de RRHH las compañías en tiempos de crisis?
La reacción más normal es la de la búsqueda de reducción de costes, casi siempre en el ámbito laboral y ajustando, en algunos casos, las capacidades productivas a la contracción de la demanda. El principal error que suelen cometer algunas empresas es el de tomar decisiones de ajuste sin un análisis previo de dónde deben y pueden hacerse. Se busca más el ajuste cuantitativo que el de identificar los aspectos mejorables para intervenir. Las crisis necesitan análisis globales.

¿Cuál es el principal desafío?
En primer lugar, diseñar sistemas flexibles. La flexibilidad es una condición necesaria para adaptarse a cambios. En segundo lugar, alentar y estimular las actividades emprendedoras en la organización. En tercer lugar, conocer muy bien cuáles son las capacidades organizativas, es decir, los elementos distintivos de la empresa.
¿Qué es el talento?
El talento va inevitablemente unido a la formación y supone tener algo más. El talento es más que el conocimiento técnico, es también comportamiento, capacidad de adaptación y de liderazgo.

'Las mejores prácticas de RRHH en América Latina'

MARTA ELVIRA

¿Cuáles son los principales cambios que se están produciendo en políticas de recursos humanos en Latinoamérica?
Parece claro que el ajuste estratégico de las empresas se basa cada vez más en el apoyo del área de RRHH. Es interesante señalar que las prácticas de recursos humanos se están especializando cada vez más para asegurar un equilibrio donde se encuentren personas a la vez competentes, honradas e íntegras. Otros cambios son, por ejemplo, el hecho de que las pymes demandan cada vez más soluciones para la administración eficiente de su personal, al tiempo que



aprovechan la contracción del mercado para formar a la plantilla, mientras que las subsidiarias de multinacionales en la región están centralizando sus operaciones de forma que puedan compartir recursos y estrategias para enfrentar la crisis.

'Decisiones estratégicas'

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ

¿Cuáles son los problemas típicos del trabajo en equipo de alta dirección?
La calidad del trabajo en equipos de alta dirección deja mucho que desear. Los principales problemas recurrentes para su funcionamiento son:
1. Al menos hasta la generación que hoy en día está en las cúspides empresariales, una fracción significativa de directivos ha basado su éxito en un estilo individualista. Por consiguiente, sus capacidades suelen ser inadecuadas para el trabajo colectivo propio de un equipo de alta dirección.
2. Falta de competencias profesionales de los miembros del equipo de dirección, ya que muchos de ellos llegan al mismo hacia el

final de sus carreras, desarrolladas en entornos pasados mientras que el futuro requiere capacidades distintas.
3. Posibles rivalidades por la sucesión del líder ejecutivo, cuyos candidatos suelen estar entre los miembros del comité de dirección, y que pueden perjudicar el espíritu colaborador en el mismo.
4. Comportamiento político excesivo, que puede provenir tanto de las rivalidades sucesorias como de las naturales diferencias profesionales entre los directivos. Ya que los altos directivos suelen ser animales políticos experimentados y eficientes, estas diferencias profesionales naturales se suelen jugar de manera muy agresiva y sofisticada.
5. *Groupthink* o pensamiento



grupal, es decir, la búsqueda de consenso y unanimidad en la toma de decisiones de un grupo, aun a costa de la racionalidad, la falta de debate, y de suprimir las opiniones divergentes.
¿Qué recomendaciones pueden ponerse en práctica para mejorar la efectividad de los comités de dirección?
1. No todos los miembros del

comité ejecutivo han de estar en todas las reuniones, ni todos los que asisten a reuniones del comité han de ser miembros del mismo.
2. El número de miembros nunca debería ser superior a trece, y el tamaño ideal se encuentra entre cinco y siete.
3. La agenda debe estar siempre por escrito y ser remitida con dos o tres días de antelación, junto con los materiales de lectura previa.
4. Cada ítem del orden del día deberá especificar la intención con la que el grupo deberá abordarlo: información, debate, decisión, plan de implementación.
5. Durante las reuniones, el tiempo dedicado a presentaciones o a proveer información no debe ser superior al 30% del total disponible.

'Hacia la empresa razonable'

JOAQUÍN GARRALDA

¿Cuál es el gran reto que afronta la responsabilidad corporativa (RC) en plena recesión económica internacional?
Los pesimistas la ven desaparecer por considerarla un gasto arbitrario sin efecto sobre los resultados; los optimistas creen que se va a reforzar, que la sociedad ve con más fuerza la necesidad de que las empresas gestionen bajo ese paradigma, si no quiere desaparecer. Mi opinión es que, en general, aquellas partidas presupuestarias destinadas al patrocinio y mecenazgo se van a ver muy reducidas, mientras que desde el punto de vista de las empresas que ya se habían adentrado en la senda de integrar la RC en sus

prácticas diarias no creo que den marcha atrás, quizá afinen más, pero no se van a olvidar de los efectos positivos que en muchos casos ha tenido. Por supuesto, para aquellos que todavía no habían empezado antes de la crisis a implantar prácticas de RC o sólo lo veían como una acción social altruista encontrarán suficientes argumentos en la crisis para retrasar la decisión de introducir principios de RC en su gestión.
¿Es la RC y el buen gobierno cosa sólo de grandes compañías o, por el contrario, afecta también a las pymes?
Indudablemente, las grandes tienen una mayor visibilidad mediática y una mayor responsabilidad por el efecto que pueden tener sus



actividades; sin embargo, en algunos segmentos de mercado, incluso las pymes deben actuar en la línea de la RC. Y respecto a los códigos de buen gobierno, para las cotizadas en bolsa es una obligación, por lo que su estricto cumplimiento no es RC -que tiene la característica intrínseca de

que tiene que ser voluntario-, mientras que las pymes, si deciden ser más transparentes en su gobernanza y lo comunican voluntariamente, si es una medida de RC y puede tener efectos muy positivos dependiendo de las circunstancias.
¿Debe una empresa ganar dinero con la RC?
Es recomendable para que la RC sea sostenible. La pregunta es si debe buscar obtener el máximo beneficio con la RC, y aquí entramos en la dificultad de determinar el plazo que fijamos para "recoger" los resultados y evaluar su rentabilidad y la incertidumbre que acompaña a este tipo de medidas a la hora de obtener los resultados planificados.

'Hoy puede ser un buen día'

CLAUDIO GREGOIRE

¿Cuáles son los aciertos y los fallos a la hora de plantear un cambio en la empresa?
Los aciertos de un emprendedor están relacionados con el *know how* que posee para soñar, planificar y entender los cambios como un proceso natural de las empresas y personas. En este sentido, sus competencias hacen que su visión de futuro le permita visualizar muy claramente qué quiere hacer y cómo lo quiere hacer. Sin embargo, sus debilidades se acentúan en un excesivo individualismo y poca participación en la toma de decisiones de quienes lo acompañan. Un emprendedor que no entienda la colaboración y la



sinergia como creadores de valor, no contará con la ayuda necesaria para promover los cambios requeridos en su compañía. El trabajo en equipo crea ventajas comparativas y competitivas, indispensables para el cumplimiento de objetivos corporativos e individuales.