

**REFLEXIONES PARA TIEMPOS DE CRISIS**

*Atiza S.A., Eureka.com, y fantástico@asombroso.es*



## 1. INTRODUCCION

Algunos de los síntomas más visibles para detectar una crisis pueden ser la caída de los precios de los valores bursátiles, la bajada descontrolada del precio de la vivienda, el aumento de los precios en los alimentos básicos de primera necesidad, en los carburantes y en la energía en general, aumento del desempleo en todos los sectores,... Si además, en un entorno internacional y globalizado cada vez más incierto, la economía ha acumulado en los años recientes desequilibrios que la hacen más vulnerable, como la necesidad de financiar un déficit endémico de balanza de pagos, un retroceso en la posición competitiva respecto a otras naciones, una inflación diferencial creciente, un bajo crecimiento de la productividad, un aumento en la deuda familiar y empresarial, un retraso evidente en innovación respecto al entorno desarrollado, un sistema educativo incapaz de generar los líderes que necesitan las empresas y la sociedad en general, una política económica poco flexible e intervencionista,... no hace falta ser profeta para afirmar que algo se debe hacer al respecto, con una cierta urgencia, ante la falta de previsión que ha permitido llegar a esas situaciones.

Desde mediados del siglo XIX y especialmente después de la I Guerra Mundial (1914-1918) quedó constatado que el camino del desarrollo económico y social no podría ser recorrido por aquellos países incapaces de diseñar y llevar a la práctica un proyecto de educativo científico, tecnológico y humanista. Para entender por qué únicamente una quinta parte del mundo se puede considerar desarrollado, debemos profundizar no sólo en la Economía sino también aprender de la Historia, la Sociología y la Antropología. Sólo así el análisis será completo. Por eso, cuando se agravan los contextos de relaciones mercantiles y los momentos de inestabilidad sacuden los mercados, las medidas financieras, aunque obligatoriamente necesarias, son siempre insuficientes por sí solas.



El trabajo ha perdiendo su auténtico sentido para muchas personas, lamentable, ya que el trabajo, además de un medio para ganarse la vida, es una forma de realización, crecimiento, aprendizaje e integración social que posibilita un abanico enorme de experiencias para canalizar el potencial del individuo. La situación se hace mucho más compleja en aquellos centros laborales en los se ejerce un pésimo liderazgo y, en consecuencia, se “destruye” a la propia gente: estresándola, haciéndola enfermar física y mentalmente, socavando su autoestima, y permitiendo todo tipo de acoso. Aunque esto no siempre es intencionado, la realidad es que estas situaciones hacen infelices a quienes tienen que trabajar allí, las personas terminan mirando el trabajo como una condena diaria que hay que asumir con amargura y resignación.

Pero aun así, en los momentos de crisis el empleo es apreciado y valorado de modo especial por aquellos que lo han perdido. Es como si faltase el aire y fuese imposible respirar con normalidad. Cuando la situación se prolonga disminuye la confianza en uno mismo, se desestabiliza la normalidad familiar, la mente se oscurece, salvo excepciones, de un modo que impide buscar posibles soluciones al problema.

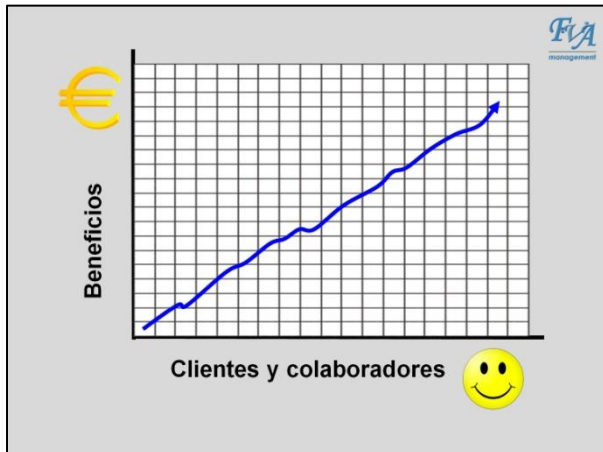
## 2. OTRO ENFOQUE DEL TRABAJO

Toda empresa se crea para ser lo más rentable posible, tanto en lo económico como en lo social. Es por medio de la empresa que creamos riqueza en las naciones. Es por medio de la empresa que las familias obtienen los recursos para vivir, ahorrar y educar a sus hijos. Es por medio de la empresa que se construye la civilización moderna. No son los políticos quienes crean empleo, aunque hagan gala de ello en los mítines durante las campañas electorales, sino los empresarios vocacionales con la pasión, emoción y acción que eso exige. De ahí la importancia de que una empresa sea liderada con Ética y un fuerte componente de Responsabilidad Social que se perciba no sólo en el Código de Conducta colgado en el despacho del presidente, sino en la realidad cotidiana de la actividad empresarial.

Toda persona normal y corriente cuando empieza a prestar su colaboración en una empresa lo hace llena de entusiasmo, nuevas expectativas y energía, salvo un pequeño porcentaje de individuos “alérgicos al trabajo” y otro “problemáticos por naturaleza” que, en realidad, no deberían haber sido contratados. La dificultad surge cuando los responsables de la empresa generalizan el comportamiento de este reducido

grupo y piensan que todos los trabajadores se comportan (o comportarían potencialmente) igual que ese núcleo de inadaptados.

Disponer de recursos económicos suficientes y debidamente gestionados en momentos de crisis es fundamental y necesario para sobrevivir, pero si de lo que se trata es de salir de ella airosos y reforzados, el factor diferencial básico son las personas en su tres roles: colaboradores, clientes y proveedores. Evitar los colaboradores malos o mediocres, evitar los clientes malos y mediocres, y evitar los proveedores malos y



mediocres, garantizan un "ecosistema laboral" saludable... y si es posible, evitemos también los jefes malos y mediocres, consiguiendo así que, además de un lugar saludable, sea un proyecto de vida enriquecedor.

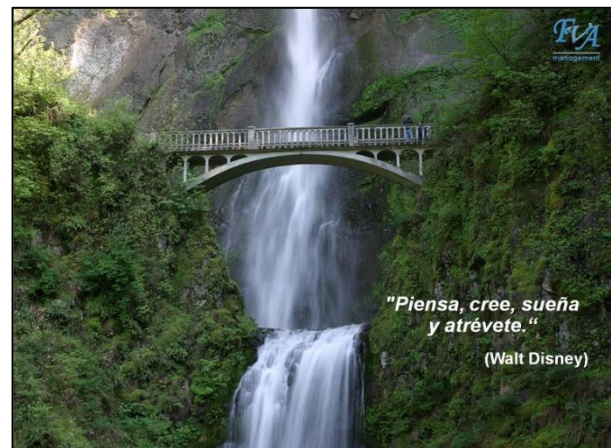
En la zona de países desarrollados disponemos de una enorme ventaja competitiva: el capital, el conocimiento y la tecnología que son accesibles y están al alcance de todos,.. pero lo que marca la diferencia entre las diferentes empresas es la calidad humana de las personas que los utilizan.

Desde mi experiencia de consultor de Management es evidente la importancia que tiene contar con empleados satisfechos, no por mero altruismo o filantropía, sino porque hay una relación directa entre

el "factor empleados" y el "factor beneficios". Todos los estudios que van apareciendo, cada vez con mayor asiduidad, demuestran que la actitud de los empleados tiene un efecto mensurable en la satisfacción del cliente y en los ingresos de la Compañía.

*"Los despidos son dolorosos y caros. Si fuera posible habría que evitarlos. Las razones para ello son claras y para muchos evidentes: hay que indemnizar a los despedidos; las inversiones hechas previamente en formación se esfuman; cuando mejora la situación económica de la empresa, no se puede rescatar a los empleados más cualificados; y, por último, la moral de los que se quedan se ve afectada, ya que no están dispuestos a luchar en tiempos difíciles por una organización que les trata como mera mercancía."* (Lester Thurow). Cuando el mercado "anda revuelto" la retención de empleados cualificados, especialmente comprometidos y con una actitud proactiva, se convierte en uno de los desafíos que debe afrontar la dirección de la empresa para garantizar un futuro próximo altamente rentable.

Una cafetería cuyos camareros ofrecen un servicio mediocre, es una cafetería mediocre, por muy bueno que sea el café con leche, las pastas y los bocadillos del desayuno. La calidad de servicio va ligada, sin lugar a dudas, a la calidad del producto, y condiciona la misma. ¡Y esto es válido para cualquier tipo de Industria, Empresa u Organización! Un porcentaje elevadísimo de lo que hacemos tiene que ver con las relaciones interpersonales, todos somos "diseñadores" en la manera de presentar las cosas que hacemos.



Los empleados infelices cuestan caro a las compañías. Las "organizaciones felices" son más innovadoras. Si la gente está de buen humor, existen más probabilidades de tener ideas creativas ese día. Un proceso cognitivo se activa cuando la gente se siente bien y origina un pensamiento más flexible, fluido y original. La gente feliz está más motivada. Contrate gente que sonría.

Hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas, por lo tanto actuemos de manera concreta. Aunque el dinero siga siendo, hasta cierto grado, un factor motivador (no olvidemos que trabajamos esencialmente para poder comer), especialmente en tiempos de crisis, también podemos:

- Evitar el trabajo rutinario de nuestra gente, que es desalentador y aburrido.
- Escribir a un trabajador una nota de agradecimiento de puño y letra.

- Reconocer de corazón la importancia del trabajo que alguien hace.
- Permitir que las personas utilicen la creatividad de sus mentes, siéndose libres, dueños y responsables de sus decisiones.
- Delegar otorgando poder, no es posible “semidelegar”.
- Conseguir que las personas perciban que avanzan cada día en dirección a una meta personal/profesional.



- Preocupación sincera por la formación/preparación idónea en cada puesto de trabajo.

- Informar de lo que acontece en la Organización, sea bueno o malo: los resultados del ejercicio, las estrategias y planes de futuro. El colaborador debe conocer cuál es el futuro de la empresa y las decisiones importantes que se toman, pues influyen directamente en su propia vida.

- Fomentar el sentimiento de pertenencia para que todos nos sintamos parte real del proyecto global de la Empresa.

- Conseguir que todos perciban que son escuchados y sopesadas sus sugerencias.

- Lograr un clima de comunicación sincera entre las personas en todos los niveles del organigrama.
- Favorecer la integración de las personas en la Organización, propiciado por un liderazgo basado en la calidad, la flexibilidad en reglas y procedimientos, el grado de confianza, la formación continua, comunicación (ascendente, descendente y horizontal), retribución por encima de la media del sector, condiciones de trabajo dignas, salud laboral, inexistencia de *mobbing*,...
- Disfrutar del trabajo en equipo, sentirse orgulloso de las personas con las que trabajamos la mayor parte del tiempo es el mejor antídoto contra la apatía y la desilusión laboral.
- Conseguir un trato equitativo en las aspiraciones profesionales y una razonable conciliación entre la vida laboral y personal.

Por favor, una reflexión sincera: ¿Cree que las personas que colaboran con Ud. recomendarían a sus amigos y personas más queridas trabajar para la empresa si Ud. fuese su jefe directo? Si la respuesta es NO,... ¿por qué? y ¿qué hará al respecto?, si la respuesta es SI,... ¿por qué? y ¿cómo mejorará ese sentimiento?

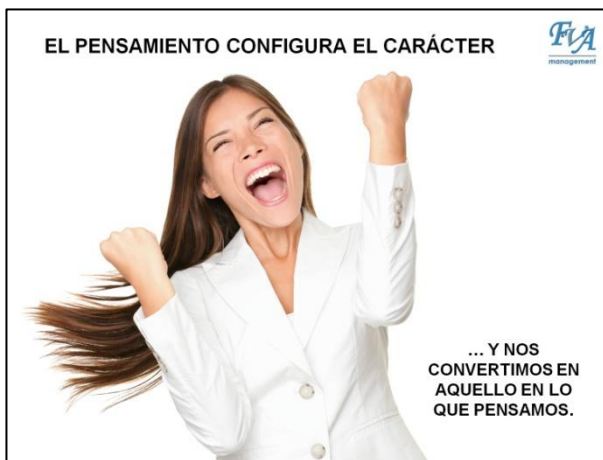
Las grandes corporaciones disponen de programas para retener personal y captar a los mejores candidatos frente a la competencia, desde planes de jubilación e inversiones, hasta la financiación de clubes deportivos y actividades familiares para sus empleados. Estas empresas suele implementar programas de estímulo salarial con base en la productividad y el desempeño anual del empleado. Sin embargo, la mayoría de los pequeños y medianos negocios no cuentan con recursos suficientes para ofrecer atractivos paquetes de beneficios a sus empleados, pero sí pueden valerse de otras estrategias para estimular a sus trabajadores y que se encuentren contentos en su puesto de trabajo. Algunas de las ventajas que consigue una empresa en la que existe una satisfacción y un bienestar laboral pueden ser:

- Un aumento en la productividad y en la calidad, ya que las personas alegres trabajan con más agilidad y eficiencia.



- Disminuye el absentismo al disminuir el estrés y la gente realmente tiene ganas de acudir al trabajo, no sólo necesidad.
- Atrae a las personas más competentes y evita la excesiva rotación no deseada.
- Las personas contentas son unos estupendos vendedores, aunque no sea esa su tarea.
- Unos empleados que sonrían son el mejor principio para un buen servicio.
- Las personas contentas tienen más ideas, con el consiguiente aumento de la creatividad y de la innovación.
- Los individuos felices son flexibles y abiertos al cambio sin resquemores.

Dejando al margen a los individuos inadaptados y conflictivos, que evidentemente los hay y que nunca estarán satisfechos, es deseable que no existan organizaciones donde el transcurso de la jornada laboral se haga eterno y tedioso. Para ello es preciso, además de erradicar el *mobbing*, sustituir las ideas taylorianas basadas en la tarea y en el método, por el razonamiento, la libertad, la responsabilidad, el conocimiento y el enfoque hacia la persona.



Trabajar está inevitablemente ligado al esfuerzo, la lucha diaria y, en mayor o menor medida, al estrés. Sin embargo, nada de ello debería impedir que fuéramos a nuestro puesto de trabajo con ánimo de divertirnos, pasar una jornada agradable y, sobretodo, no perder la sonrisa.

En ocasiones utilizamos eufemismos innecesarios, las personas no buscamos "un buen clima laboral" (mal menor), las personas lo que queremos en lo más profundo de nuestro corazón es ¡ser felices! (mayor bien posible), y tener empleados felices permite conseguir clientes felices, y en consecuencia ¡rentables! No hay que elegir entre rentabilidad y felicidad, las dos cosas son posibles al mismo tiempo,

de hecho van unidas indisolublemente. *"Cada persona debería trabajar para sí misma. La gente no se sacrifica por la compañía. Vienen a trabajar a la empresa para divertirse."* (Soichiro Honda)

Trabajamos no para la empresa, sino en una empresa pero para nosotros mismos, para poder comer, para pagar nuestra hipoteca, nuestras letras del coche, el colegio o la universidad de nuestros hijos, nuestras vacaciones, nuestro ocio, ahorrar, cuidar nuestra salud, desarrollar una vocación,... en definitiva, para poder forjar todas nuestras ilusiones y esperanzas personales.

*"Decir que el trabajo de un directivo consiste en motivar a sus subordinados es tan ridículo como decir que el trabajo del Presidente del Consejo de Administración de General Motors consiste en hacer salir el sol por la mañana para que tengamos luz para trabajar. Mientras nos aferremos al mito y la fantasía implícitos en la idea de que el trabajo de un líder es motivar a sus seguidores, que el trabajo de un jefe es motivar a sus subordinados, que trabajar para desarrollar a la gente en nuestra organización es motivarles, no haremos más que perder el tiempo."* (John Paul Jones Senior)

Cierto, no siempre el principal trabajo de un líder es dedicarse a motivar, el principal trabajo de un líder es liderar personas ya motivadas. El líder sólo debe motivar en momentos puntuales y cruciales, el resto de tiempo cada uno debe encontrar su propia motivación. Una persona adulta y responsable no necesita ninguna motivación externa, se motiva a sí mismo y unos a otros entre sí, esta motivación interna es más efectiva y sostenible que la motivación externa (como los incentivos) a las que los directivos de empleados descontentos suelen recurrir. Cuando el grado de madurez de los colaboradores es alto, cada uno es consciente de que debe motivarse a sí mismo. Lo que sí es responsabilidad de un directivo es crear un ambiente en el que el equipo se ilusione de forma natural, siendo consciente de que cada uno trabaja principalmente para los intereses lícitos personales que tiene, no para los accionistas. *"Si usted está trabajando en una empresa que no está llena de energía, que no es entusiasta, creativa, inteligente, curiosa y que, simplemente, es un lugar en el que trabajar no es una diversión, usted va a tener problemas, muy serios problemas"* (Tom Peters).

No dediquemos algo tan valioso como el tiempo a motivar a gente insatisfecha, defraudada, desconfiada, y descontenta por razones no laborales (personales o sociales). Es una batalla muy difícil de ganar. En lugar de eso dediquemos el tiempo y el esfuerzo a una adecuada selección de personal, así como a crear unas justas y equitativas relaciones laborales, posibilitando oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal,... y corrigiendo actitudes desmotivadoras de ciertos mandos y directivos que carecen de las habilidades elementales para liderar personas.

### 3. SORPRENDAMOS AL CLIENTE

**H**ágalo, pruébelo, solúcelo, arriéguese,.. Lo importante es hacer cosas sin tener miedo al fracaso. Soichiro Honda, comentaba que pocas ideas suyas funcionaban, una de cada cien, pero afortunadamente no se desanimaba después de noventa y nueve fracasos. ¿Cuándo tiempo hace que nuestros colaboradores no exclaman: ¡Eureka!!!, porque han desarrollado un nuevo producto o servicio asombroso? Si seguimos los procedimientos que nos han llevado donde estamos, probablemente obtengamos los mismos resultados en un futuro próximo. Posiblemente bastante menos, pues si han sido procesos de éxito, pronto seremos copiados, cuando no superados, por la competencia.

En *"Built to Last"* (James Collins y Jerry Porras) podemos leer: *"... Contrariamente a la doctrina imperante de las escuelas de negocios, el principal objetivo de las empresas visionarias no es el maximizar el valor de los accionistas o la maximización de los beneficios. Muestran una inclinación a conseguir un conjunto de metas, de las cuales el hacer dinero es una de ellas -aunque no necesariamente la primera. En realidad, para muchas de estas empresas visionarias, el hacer negocios ha sido históricamente mucho más que una actividad económica, más que una simple manera de ganar dinero."*

Un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en su relación con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, su vinculación con ella es mayor. Es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. No olvidemos que existen clientes que son "fans" de una empresa, de una marca, de un producto, pero también del servicio que brinda un empleado y no tienen ningún inconveniente en marcharse con él si éste cambia de empresa en el mismo sector.

La correlación directa entre la satisfacción de los empleados, e indicadores claves de negocios como incrementos de ventas, rentabilidad y satisfacción de clientes es una realidad objetiva y medible. Un auténtico servicio al cliente sólo puede provenir de empleados felices. Los empleados infelices pueden intentar fingir, pero será sólo eso: un servicio de mentira y falso incapaz de engañar y satisfacer a nadie.

Necesitamos líderes "locos", soñadores, sembradores de esperanza para que dirijan empresas radicalmente diferentes. Lo que fabricamos, lo que hacemos, la forma en que lo presentamos, los métodos que utilizamos, la forma en que trabajamos, la manera en que nos relacionamos,... debe ir más allá del cambio, el cambio en tiempos de crisis no es suficiente, se precisa ¡una revolución interna!

Hagamos una locura: ¡convirtamos cada puesto de trabajo en una Empresa! ... ¡y a cada trabajador en una Persona de Negocios! ... ¡y a cada departamento en un Equipo de Desarrollo de Negocio! ... ¡y a cada colaborador en Gerente de su Puesto de Trabajo! ... ¡y a cada área en un Centro de Pérdidas y Ganancias!

Si al leer esto la primera reacción ha sido pensar que es imposible, vuelva a pensarlo con tranquilidad y detenimiento. Atrévase a abandonar las ideas convencionales.

Si una persona sabe contratar un crédito para financiar su vivienda, comprar un coche, ahorrar para que sus hijos estudien, salir adelante cada fin de mes,... ¿Qué problema hay para que maneje eficazmente el presupuesto que corresponde a su lugar de trabajo?

Hablamos mucho de que vivimos en la sociedad del conocimiento, lo cual es cierto, pero nadie hace un trabajo intelectual en grupos de mil individuos, sino en pequeños equipos de alto rendimiento. *"Cuando la*



gente empieza a no conocer a los que trabajan en el edificio y el trato se vuelve impersonal, ha llegado la hora de fragmentar la empresa” (Richard Branson, presidente de Virgin).

Fomente a su alrededor una “cultura de la curiosidad” que permita, además de fabricar calidad, “fabricar admiración”, productos y servicios que deslumbren, hechicen, deleiten, fascinen, seduzcan y enamoren al cliente. Ya sé que no es sencillo, pero ¿lo estamos intentando con todo el corazón y con toda la mente o sólo pretendemos sobrevivir en tiempos de crisis? La empresa, ya sea multinacional, nacional o local, suele sufrir más por insipidez que por asumir ideas arriesgadas. ¿Cuánto tiempo hace que nuestros clientes y usuarios no exclaman: ¡Atiza!!!, cuando ven algo en nuestros nuevos productos o servicios que resulta ser asombroso? Cada día, cada hora, cada minuto, sale al mercado un producto, alguno incluso es capaz de crear moda,... pero qué pocos generan el entusiasmo a lo “fans Harry Potter” (en diciembre de 2007, se habían vendido más de 400 millones de copias de los siete libros, traducidos a 68 idiomas, eso sin contar las películas), su autora J. K. Rowling, divorciada, desempleada, viviendo de la ayuda social no se resignó a su crisis personal,... y puso su imaginación a trabajar.



El líder ha de ser el principal desorganizador de la empresa, tanto de las cosas que no funcionan como de aquellas que funcionan, y esta actitud va más allá del *kaizen* tradicional, ¡no son tiempos de ligeros cambios!, cambie, innove, reinvente, canibalice sus propios artículos y mercancía. “En la era de transición cada vez más rápida, la regla del éxito será la autofagia.” (George Gilber Presidente de Gilder Technology Group Inc.). Si no superamos rápidamente nuestros propios productos, procedimientos y servicios, lo hará la competencia. La obsesión por “no tocar” los procesos que funcionan puede generar “miopía mental” que impida los pensamientos innovadores, ¡son tiempos para asumir riesgos! No

podemos consentir el quedarnos sin ideas, y que toda nuestra obsesión sea competir por el precio más bajo con la tienda de enfrente.

Los líderes auténticos aparecen en los momentos de caos originados por una crisis (repasemos la Historia, la Sociología y la Antropología), o son ellos los que provocan el caos para salir de la crisis (volvamos repasar la Historia, la Sociología y la Antropología), sólo del caos surgen soluciones novedosas e innovadoras que nos alejan de la mediocridad, la rutina y la apatía. Esto es totalmente aplicable al mundo empresarial. El mero hecho de pensar ya es un acto que implica desorden o creación de un nuevo orden. El desorden que sirve es el que provoca tal desequilibrio que lleva a buscar nuevos significados y nuevos caminos.

Cuando las compañías son lo suficientemente innovadoras para crear un producto/servicio que desconcierta y asombra, anteponiendo los empleados y clientes a otros intereses,... sus empleados están satisfechos, sus clientes son fieles,... y sus beneficios aumentan, manteniéndose un éxito continuado y creciente.

#### 4. UN ÚLTIMO EJEMPLO

**A**kio Morita, el legendario fundador de Sony, junto con Masaru Ibuka, afirmaba: “No tema equivocarse. Pero no cometa el mismo error dos veces”. Nacido en 1921 en la ciudad japonesa de Nagoya, en 1946, en pleno caos y crisis, consecuencia de la II Guerra Mundial, ex-oficial de la marina japonesa fundó la Tokio Telecommunications Engineering, rebautizada como Sony en 1960, una impresionante máquina de innovar.

En 1957, lanzó la primera radio de bolsillo,... ¡sorprendiendo a los clientes! Tres años más tarde, el primer televisor a transistores del mundo, ¡asombro a los clientes! En las décadas de los setenta y ochenta, mantuvo su liderazgo con la creación de bienes electrónicos de consumo. De los centros de investigación de Sony salieron el Walkman, el *compact-disc* (desarrollado en sociedad con Philips) y el televisor Trinitron,... ¡fascinando a los clientes! Por cierto, desde entonces y hasta la fecha Sony a producido ¡una nueva versión de walkman... cada tres semanas!!! ¡Eso si es canibalizar los propios productos!

La empresa se expandió por todo el planeta, siendo la primera firma electrónica japonesa en instalar una fábrica en los Estados Unidos. También diversificó sus actividades hacia la industria discográfica con la creación de Sony Music y el cine, con la compra de Columbia Pictures en 1989.

Akio Morita falleció en 1999 habiendo sido condecorado con la Medalla Albert, otorgada por la Sociedad Real de Artes del Reino Unido, primer japonés en recibir este honor, también recibió la Orden Nacional de la Legión de Honor, la más conocida e importante de las condecoraciones francesas, y nombrado miembro de la Orden del Tesoro Sagrado, por el Emperador de Japón. Su legado: Una de las marcas más prestigiosas del mundo. No está mal para un joven que había empezado a los 25 años con 190.000 yenes, en una nación perdedora de la guerra, en ruinas y desmoronándose sus valores más tradicionales: ¡crisis!

Y lo más importante, el impulso “innovador-revolucionario” de Sony no murió con su fundador. Hoy está presente en la mayoría de los mercados de bienes de consumo tecnológico, de sus fábricas salen cámaras digitales, televisores, consolas de video juegos, ordenadores portátiles y de sobremesa, reproductores de mp3, DVD's,...

La curiosidad y la pasión por descubrir cosas asombrosas, por inventar, por “reimaginar” todo de nuevo, causan un desorden con fuerza vital emocionante, una llamada a la creatividad y al protagonismo, único modo de salir de las crisis. Eso permite mucho más que fidelizar clientes, los convierte en *fans* de la marca. Como decía al principio de este artículo, profundizando no sólo en la Economía sino también en la Historia, la Sociología y la Antropología,... aprenderemos la lección de que hay que asumir riesgos, equivocarse y no cometer dos veces el mismo error.

Félix Velasco

