

Como Sacar a su empresa Adelante en Épocas de Crisis

Por

Franklin Alvarado

Toda empresa, en algún momento de su existencia, se verá afectada por algún tipo de crisis. De ella saldrá fortalecida la que es capaz de superarla. El resto sucumbirá, o se le dificultará enormemente la Sobrevivencia.

Octubre 2007

Franklin Alvarado

Es Consultor Clase A, acreditado por el SIDCAM para mesoamerica y por EL BID Y CONAMYPE, con mas de 15 años de experiencia en la prestación de servicios de desarrollo empresarial como asesor, consultor y capacitador , es graduado de Administración de Empresas de la UES Diplomado en Reingeniería y Máster of Marketing - University of Houston , estudiante de Maestría en Comercio Internacional; su experiencia profesional incluye Gerencias de mercadeo a nivel nacional y centroamericano, a nivel de docencia Universitaria tiene mas de 12 años y ha asesorado mas de 25 tesis de distintas universidades del país y realizado 3 Investigaciones Científicas

Su experiencia en el área de mercadeo incluye más de 25 investigaciones de mercados, más de 20 planes de negocios, más de 40 planes de mercadeo, así como estudios de Merchandising y otros relacionados

Ha sido profesor de Mercadotecnia en importantes universidades y actualmente Coordinador Ejecutivo de Consejería Empresarial, firma de servicios de desarrollo empresarial que opera en toda Mesoamérica, Perú y Ecuador; es Asesor de importantes empresas a nivel regional, trabaja consultorías y capacitación en toda la región centroamericana, para UNOPS, FORTALECE/ GTZ, CRS, CARE E INSAFORP, también es Tutor AFIS para internacionalizar empresas con CETROPYME, EXPRO Y CAMARA DE COMERCIO EN EL SALVADOR,

INTRODUCCION

En épocas de crisis financieras y económicas a nivel de la economía global, es cuando

Las empresas, sus propietarios y los gerentes, demuestran su real kilataje al

Superar la Prueba de acido, con creatividad y fundamentos.

A las empresas en Latinoamérica no les queda más que aprender a navegar en aguas

Turbulentas, muchas veces estimuladas por decisiones económicas mal adaptadas

y aplicadas erróneamente a los entornos de cada país por los gobiernos de turno.

Estar en crisis es un estado al que las empresas tienen que estar consientes que no

es la primera ni será la última.

Tratar de sobrevivir a ellas y descubrir que se debe hacer es una decisión obligada

para que la próxima vez no afecte del mismo modo.

En este texto condensado pretendo compartir algunos consejos que todo empresario

o inversionista a mi juicio deben poner en práctica.

Franklin Alvarado

El Aterrizaje

Que es un Época de Crisis?

Se define como la etapa en la que las empresas se enfrentan a una baja insostenible en sus ventas, resultante de factores incontrolables que tienen como telón el macroambiente local afectado directamente por medidas económicas globales.

Víctor Hugo: "No hay nada como un sueño para crear futuro"

La responsabilidad del Estado.....

El reciente "Panorama Económico Mundial" publicado en Octubre 2007, por el Fondo Monetario Internacional (FMI) contiene una interesante sorpresa: un capítulo sobre reformas institucionales, a las que se responsabiliza por el éxito o el fracaso económico de los países y por ende de las empresas locales.

Las instituciones son definidas como "el conjunto de reglas formales -y de convenciones informales- que proporcionan el marco para las interacciones humanas y que dan forma a los incentivos de los integrantes de la sociedad". No está mal. Porque en el FMI han estado leyendo al Premio Nobel Douglas North.

Las buenas instituciones-prosigue el informe-son aquellas que generan "medios ambientes libres de rentas en los cuales los grupos pequeños no son capaces de sacar ventaja de-por ejemplo-una posición monopólica en una industria o actividad en particular, ni poseen un acceso privilegiado a los recursos naturales". Los países que prosperan son aquellos en los cuales el gobierno no tuerce las reglas para favorecer a ciertos grupos ni limita el ingreso al mercado de quienes carecen de poder. Si las instituciones en África fueran reformadas hasta alcanzar el nivel de las del Asia en vías de desarrollo-se nos dice-el PIB del África se duplicaría.

Hasta ahora, todo bien. El FMI analizó a sesenta y cinco países que han emprendido reformas institucionales durante las tres últimas décadas, preguntándose qué determina el cambio institucional. Aquí es donde el estudio se mete en aprietos. A fin de responder a este

interrogante, el Fondo realizó ejercicios econométricos que combinan la información sobre diversos países y arrojan ciertos patrones. El problema es que los ejercicios econométricos no funcionan cuando se usa como base factores que tienen que ver con las ideas, las decisiones y los contextos históricos en lugar de los números.

El FMI concluye que la apertura comercial, la libertad de prensa, los países vecinos con buenas instituciones, un nivel educativo más alto y unos mayores ingresos per cápita de partida tienden a ser determinantes para que se produzcan reformas institucionales. Pero una mirada a los países en los que ha habido cambios institucionales indica que la mayoría de estos factores siguieron a las reformas en lugar de precederlas.

La apertura de los países al libre comercio es un cambio institucional en sí mismo. Chile privatizó las empresas y liberalizó los mercados internos aún antes de que el país se abriera a un comercio internacional sustancial (sólo recientemente redujeron sus aranceles a un promedio de poco más del 2 por ciento.) Estonia se deshizo de sus aranceles en la etapa inicial de la reforma, comenzando una secuencia de cambios que luego abarcó otras áreas institucionales.

La libertad de prensa es extremadamente importante, pero no es un prerrequisito para la reforma institucional. No hay libertad de prensa en China y la burocracia dictatorial del país realiza reformas desde el año 1978. Los buenos vecinos no son necesariamente un gran incentivo. Si ese fuera el caso, México hubiese copiado las instituciones de los Estados Unidos mucho tiempo atrás. Irlanda estuvo atada a Gran Bretaña durante siglos antes de que se decidiera a ponerse al día institucionalmente.

Los niveles más altos de educación tampoco son una precondition de la reforma. España tenía uno de los niveles educativos más bajos de Europa occidental cuando Franco comenzó a abrir a la economía y eso no había variado en la época en que Felipe González se desprendió de muchas instituciones caducas en los años 80. Los dos países reformistas más exitosos del África -Botswana y Ghana- no poseen niveles de educación superiores a los de países latinoamericanos con un mediocre historial reformista, como Honduras y Paraguay.

Finalmente, un mayor ingreso per cápita de partida puede en verdad operar en contra de las reformas. Argentina fue próspera durante medio siglo (incluyendo los albores del siglo 20) y luego produjo a Juan Domingo Perón, el destructor de esa prosperidad. Bolivia fue la primera democracia latinoamericana en abocarse a las reformas a mediados de la década de

1980 y tenía el ingreso per cápita más bajo de América del Sur (las reformas fueron en definitiva insuficientes pero también lo fueron las que se dieron en otros países.)

He aquí dos factores que el FMI podría considerar como determinantes para las reformas institucionales: *el liderazgo de los gobernantes y las crisis*. Los países que hicieron reformas más exitosas poseían liderazgos ilustrados en épocas de perturbación política, económica o social. La combinación de estos dos factores creó las condiciones para la reforma, lo mismo histórica que contemporáneamente.

En el Japón del siglo diecinueve, el surgimiento del liderazgo de los Meiji en una época de conflicto con los EE.UU. tras un largo aislamiento creó las condiciones para la modernización. En el mismo siglo diecinueve, el incesante liderazgo de Richard Cobden y de John Bright en Gran Bretaña combinado con la Hambruna de la Papa en Irlanda permitió la derogación de las Leyes del Maíz.

En épocas contemporáneas, el lúcido liderazgo que surgió en los círculos opositores bajo el comunismo en Europa Central fue capaz de tomar las riendas tras el colapso del totalitarismo. En la Carta 77 en Checoslovaquia y en los intelectuales de Budapest, no mencionaron al movimiento Solidaridad en Polonia, que poseía un liderazgo menos intelectual aunque igualmente importante (al menos en la etapa inicial). En Nueva Zelanda, la crisis económica de los 80 junto con la aparición de una conducción visionaria en el Partido Laborista (improbable catalizador del cambio) con gente como Roger Douglas hizo posible una transformación liberal. Incluso en China la crisis planteada por el desastre de la Revolución Cultural y el surgimiento de Deng Xiao Ping, un déspota muy intuitivo, provocaron la reforma.

En América Latina, la crisis de la hiperinflación en la década de 1980 produjo un enfrentamiento entre los estatistas que deseaban nacionalizarlo todo y los proteccionistas que querían mantener la propiedad privada. El resultado fue una reforma preventiva empujada por estos últimos. No generó los resultados deseados, pero esa es otra historia.

El liderazgo de los gobernantes y las crisis no pueden ser medidas de forma econométrica. Pero si aspiramos a que las reformas sean más creíbles a ojos del escéptico, debe verse con claridad su real responsabilidad.

Poniéndose de Pie

¿Que hacer? y ¿Por qué?

En primer lugar se debe tener en cuenta dos premisas que tienen que marcar la Actuación del inversionista como de sus gerencias:

1. "Evaluar las posibilidades reales de supervivencia de la empresa".
2. "Saber que el conjunto de la empresa es superior a cada una de sus partes".

Ambas premisas son básicas y deben orientar el desempeño.

Para lograr el objetivo de realizar un análisis fiel de la situación será necesario recurrir a un equipo externo especializado y con conocimientos específicos de la actividad de la empresa, al que se le debe dotar de los medios necesarios que le permitan analizar en profundidad todas y cada una de las partes de la empresa con el fin de poder identificar cuáles son las causas.

Causas que, suelen ser diversas: desde las estructurales originadas por la economía local y global, como las administrativas, comerciales etc., unas más importantes, otras secundarias, y muchas de ellas derivadas de las anteriores. Será necesario por tanto aportar soluciones que permitan superar cada una de ellas, sin olvidar el dotar al equipo consultor y gerencial de un ágil proceso de toma de decisiones que faciliten la aplicación de las soluciones.

Este análisis se debe concretar un proyecto que debe incluir: *un plan que permita rectificar el rumbo de la empresa, además de presentar otro de viabilidad de futuro para la misma, todo ello acompañado de un plan de gestión.* Ya que, si importante es conocer las causas por las que la empresa está en crisis, mas aun valen sus soluciones, es también importante el disponer de la persona o personas encargadas de gestionar el proyecto de salida.

No obstante, será imposible llevar adelante el plan sin la colaboración con una actitud

pro-activa de todas las fuerzas que componen la empresa, personal de todos y cada uno de los departamentos, la dirección y también de los propietarios .

Quizás alguno o algunos de estos grupos tendrán que afrontar importantes sacrificios en bien de un todo: la empresa.

El éxito o fracaso de un plan de este tipo dependerá de varios factores en primer lugar de evitar la demora en la puesta en práctica del plan al aparecer los primeros síntomas o avisos de alerta. De esta rapidez dependerá el mayor o menor grado de dificultad en la aplicación del plan, así como el mayor o menor costo en la aplicación del mismo.

Finalmente será necesario un respeto a las decisiones tomadas y al consenso necesario que sólo se logra con un equilibrio estable de todas las fuerzas que intervienen y a su vez condicionan la reestructuración o reorientación de la empresa.

“Lo único que puede arrancarnos de este estado de desesperanza y desilusión es la acción, la acción creativa”.

A continuación se plantean las variables obligadas a considerar en un plan para sobrevivir y salir de la crisis:



Variable 1: El Liderazgo Empresarial

Las características psicológicas del líder empresarial, señalan cuáles de ellas es o son las más perturbadoras en períodos de crisis y qué medida permiten minimizar el impacto desestabilizador, de manera que éste disponga de la mayor fortaleza psíquica para superar el *impasse*.

Las crisis que afectan a las empresas —sea económica, financiera o de otro tipo— se define por el juego de fuerzas entre el evento adverso, y la capacidad del líder empresarial y de los grupos de trabajo de tomar decisiones que adecuen el funcionamiento organizacional a las nuevas condiciones.

La capacidad de liderazgo en la empresa está determinada por variables económicas, sociales, políticas, nacionales e internacionales, pero inciden además las variables psicológicas o psicoemocionales de la persona del líder empresarial.

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL LÍDER EMPRESARIAL

Inteligencia.

Un desempeño adecuado de la función de liderazgo requiere capacidad de abstracción, capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio y capacidad de verbalización, todas variables que están al servicio de la resolución de problemas, la proyección y la planificación. Ellas permiten optimizar el uso de los recursos disponibles y obtener un máximo de eficiencia y productividad.

Tolerancia a la frustración.

La mente funciona tras objetivos que la gratifiquen, que le den momentos placenteros, que le disminuyan los momentos de ansiedad propios del existir. Y cuando ocurre, como es frecuente, que no es posible lograrlo, el no cumplimiento de las expectativas puede generar estados de intensa frustración. La frustración despierta emociones y sentimientos ligados a la agresión, a la molestia, a la incomodidad y a una necesidad cada vez más urgente de obtener

aquello que se nos está negando. Este estado emocional es el origen de las conductas impulsivas, caracterizadas por la pérdida de capacidad de reflexión frente a realidades que son complejas.

Al pretender dar cumplimiento a nuestros deseos en forma apasionada, obcecada, rígida y muchas veces antojadiza, corremos el riesgo de cometer graves errores y pagar precios muy altos por el solo beneficio de eliminar aquella frustración que no podemos tolerar.

La poca tolerancia a la frustración, además de exponernos a la impulsividad, a la realización de actos muchas veces autodestructivos para nuestros propósitos, genera un estado neurofisiológico que hace difícil el pensar. Esto debido a que, en una parte de la mente, la frustración se vive como una amenaza a la subsistencia, frente a la cual se echan a andar todos los procesos neurofisiológicos que preparan al cuerpo para el ataque o la fuga. En esos momentos, el organismo reacciona quitando la irrigación a las zonas prefrontales del cerebro. Estas zonas, donde está acumulada la experiencia—constituyen el asiento de lo que algunos llaman la “memoria operativa”, que permite la comprensión, la planificación y la toma de decisiones—, funcionan en toda su capacidad cuando estamos con un nivel relativamente bajo de ansiedad. Y cuando hay un nivel alto de ansiedad, el mayor flujo sanguíneo se dirige a otros centros cerebrales

más vinculados con el estado de hiper-alerta y con las reacciones primitivas automáticas y condicionadas, y ubicados en sectores más primitivos cercanos al tronco del sistema nervioso central. En situaciones como la descrita, somos capaces de cometer los actos más insensatos, como faltarle el respeto a un jefe o a un subalterno clave en la organización, comprar o vender atolondradamente, descargar un deseo sexual con graves riesgos, hacer en una reunión una declaración violenta y descalificadora que traerá consecuencias nefastas.

La función de alarma es controlada por el sistema límbico y por una estructura que se llama amígdala y que está en la zona del tronco del cerebro. Esta estructura es la que tiene la facultad de inhibir los lóbulos prefrontales en una fracción de segundo para acentuar el trabajo de las zonas más primitivas y automáticas. La tolerancia a la frustración consiste en que los lóbulos prefrontales tienen neuronas inhibitorias hacia esta función de la amígdala. De esa manera deshacen el código de alarma, y lo que parece ser una situación de plena emergencia se hace más tranquila. Este mecanismo es fruto de una historia de aprendizajes, y puede ser reforzado o debilitado.

Tolerancia a la incertidumbre.

En una situación compleja donde están en juego múltiples variables —como acontece en el mundo de los negocios—, antes de construir una respuesta es necesario familiarizarse bien con la situación. Sin embargo, justamente por tratarse de una situación problema, es confusa y caótica. Y mantenerse en contacto con ella —familiarizarse con ella— requiere capacidad de tolerancia emocional al desorden, a la confusión, al caos, a la dificultad de ponderar cada uno de los elementos; tolerancia al estado de disgregación en que se encuentran todos sus componentes, y a la dificultad de construir una respuesta que los considere e incluya a todos. Vale decir, para mantenerse en contacto con todas las variables que están en juego y adquirir una familiaridad con la situación, se requiere una capacidad emocional que llamamos tolerancia a la incertidumbre. Cuando no existe tal capacidad, la mente busca dar una respuesta lo antes posible. Y para ello, tiende a negar las variables que pueden ser contradictorias con esa respuesta, a minimizar la complejidad de la situación, a pasar por sobre un aspecto parcial de la realidad. Puede llegar así a construir una respuesta verosímilmente convincente, pero ello más por el impacto estético que alberga que por su realismo. O puede adscribirla a una determinada ideología o postura teórica válida, pero que no considera los acontecimientos de la realidad particular a que se enfrenta. Todas son posibilidades cuya única intención es tranquilizar la incertidumbre por medio de una rápida saturación del conocimiento. Pero esta saturación precipitada paga un alto costo: habitualmente va de la mano con un empobrecimiento de la mirada a la realidad, lo cual más tarde llevará a la incapacidad de solucionar las contradicciones generadas por no haber considerado los hechos duros y determinantes de la situación crítica.

Esta capacidad emocional de tolerar la incertidumbre —que se asienta sobre ciertas variables psicológicas— se traduce en un liderazgo con capacidad de innovación. El líder innovador es una persona siempre abierta a las nuevas ideas y aproximaciones novedosas, a la nueva información, porque no teme el desorden o el caos que ellas puedan provocar. Al contrario, las siente enriquecedoras y aportadoras de nuevas perspectivas.

Es alguien con mucha capacidad para aprovechar las oportunidades que se presentan y tomar iniciativas. A pesar del caos, el desorden y la desintegración a la que está asistiendo, tiene la certeza interior y el optimismo de que va a ser capaz de construir una nueva respuesta. Así, como a pesar de los obstáculos y reveses se sabe capaz de encontrar la mejor salida posible, no se expone a vivir la crisis con niveles altos de estrés, lo que, es sumamente nocivo. Los líderes de este tipo son personas que tienden a prescindir de la burocracia y, cuando es necesario, fuerzan las reglas rígidas para ponerlas al servicio de la tarea que tienen por delante. Desde esta actitud, generan confianza en el resto del grupo, al cual movilizan hacia una actitud más creativa. Tras esto hay un operar, actuar y trabajar no por miedo al fracaso, sino más bien por una esperanza y una expectativa de éxito. Subyace a esta actitud la sensación de que los contratiempos se deben a circunstancias que son manejables y que, con paciencia, podrán ser resueltos. De fundamental importancia en este cuadro es que, como estos líderes son capaces de asumir la realidad con toda su complejidad, son también capaces de escuchar abiertamente y transferir conceptos claros y convincentes.

Capacidad de hacer experiencia.

La capacidad de hacer experiencia remite a un hacerse cada vez más sabio para enfrentar con respuestas constructivas, problemas complejos de múltiples variables en los que entran en juego elementos difíciles de cuantificar (y donde hay lugar para la intuición, esto es, esa mirada penetrante pero que no da fundamentos de su percepción). Tal posibilidad depende estrechamente de haber tenido en el pasado la capacidad de elaborar respuestas ricas y creativas frente a situaciones complejas que generaban estados de incertidumbre y de confusión. Estas respuestas que cristalizan frente a una situación compleja tolerada, constituyen lo que podemos denominar *respuestas símbolo*. Símbolo, porque son la creación, en la mente de un sujeto, de una visión que está por sobre la contingencia concreta de cada uno de los elementos que participan en esa realidad compleja, y que al mismo tiempo los representa, los explica y los hace comunicables a otros. Ahora bien, aunque la capacidad de enfrentar exitosamente situaciones de crisis se ve enriquecida por la construcción de estas respuestas creativas, de estos símbolos mentales que van formando parte del acervo informativo que manejamos en nuestra mente, para hacer experiencia es necesario un segundo requisito fundamental: memorizarlos. Esto es, se hace experiencia no sólo cuando se tiene una aproximación creativa a la realidad, sino también cuando se es capaz de almacenarla. Y este proceso de almacenaje depende de factores emocionales.

Tendemos a recordar aquello que vivimos en un estado mental que nos genera gratificación. Veremos que esto está ligado a la actitud de reparación, o sea, al predominio de vivencias que tienen que ver con arreglar cosas, con construir cosas en un estado afectivo cuyo nivel de ansiedad es moderado. Tal nivel moderado de ansiedad mueve a la acción, a la acción reparadora, a diferencia del estado afectivo de temor, de miedo, que genera niveles altos de ansiedad y que nos impide grabar en nuestra memoria la experiencia hecha.

Los cuatro elementos mencionados —inteligencia, tolerancia a la frustración, tolerancia a la incertidumbre y capacidad de hacer experiencia—son fundamentales en el liderazgo, especialmente en los momentos en que una empresa atraviesa por períodos de crisis. Y lo son porque permiten repensar estrategias, mutar y adaptarse a condiciones nuevas, y así evitar ser desplazado por la competencia. De ellas depende la flexibilidad de la empresa, la capacidad de incorporar y responder ágilmente a información nueva, aunque sea dolorosa. Ellas permiten la búsqueda de ideas nuevas en distintas fuentes, hacen posible generar nuevas soluciones, adoptar perspectivas diferentes aceptando riesgos, asumir las exigencias múltiples de la realidad con prioridades cambiantes y rápidas mutaciones. Porque en épocas o períodos de crisis, para que una empresa se reinvente a sí misma debe poner en tela de juicio sus supuestos, sus visiones, sus tácticas y estrategias habituales. Y para eso se requiere, además de inteligencia, tolerancia a la frustración, y capacidad de tolerar la incertidumbre, poder recurrir a un bagaje rico en experiencias, que ayuden a cristalizar una nueva perspectiva. En este ambiente, las personas carentes de adaptabilidad —que viven en el miedo, el nerviosismo y la incomodidad frente al cambio— tienden a no incorporar en sus análisis las variables complejas de la realidad, y a no dar cabida a las visiones y perspectivas que otras miradas pueden aportar a la discusión. También están aquellos que se tornan críticos y negativos, cautos y a la defensiva, que sabotean las ideas innovadoras; o aquellos —ya mencionados— que dan repuestas simplificadoras a veces impactantes por su contenido estético o su adhesión a una ideología o a una teoría. Y frente a todos ellos, las personas con capacidad de hacer experiencia, que generan en el ambiente de trabajo una sensación de placer por la originalidad con que responden a los desafíos.

Capacidad de duelo realista.

El realismo con que sea conducido un proyecto está relacionado con el conocimiento de las fuerzas con que se cuenta, y el reconocimiento de los propios límites. Esta disposición a asumir los límites tiene que ver con la capacidad de *hacer la pérdida* respecto de determinadas expectativas idealizadas, de ciertos objetivos que no se han cumplido y que ya no se cumplirán. En el ámbito de la empresa, implica asumir la realidad cambiante que echó por la borda determinadas ventajas con que se contó, basadas en cualidades que han dejado de ser operantes o valorizadas en el mercado.

En períodos de crisis, es imperativo estar poniendo constantemente en tela de juicio ciertos fundamentos, visiones, programas, supuestos ideológicos o teóricos en los que está basada la organización, como también estrategias y tácticas que en otro momento pudieron ser muy apropiadas. Esto requiere capacidad y flexibilidad para hacer las pérdidas; exige renunciar a aquello que en otro momento fue altamente apreciado, valorado e incluso idealizado, sin que ello genere una repercusión emocional, de resentimiento o de rabia autodestructiva que conduzca a un rumiar monótono por lo perdido y a una sensación de escepticismo y de derrota.

Un espacio laboral con la flexibilidad necesaria para renunciar a expectativas idealizadas y hacer las pérdidas respecto de lo que dejó de ser útil, de lo que se desvalorizó o, por cualquier motivo, ya no es un activo en la empresa, genera un ambiente que favorece la crítica constructiva; a la vez, ésta es considerada un aporte con un sentido reparador y esperanzador, más que persecutorio y destructivo. Esta actitud dispone a la humildad, la cual lleva a recabar más información, buscar más antecedentes, reconocer que no se tiene “la sartén por el mango” y que, por lo tanto, va a ser necesario aplicarse a obtener más datos, recurrir a otros para conocer su opinión, e ir reclutando una red de informantes que enriquezcan la toma de decisiones. Cuando no se desarrolla esta actitud, los grupos de trabajo se conforman con la información que llega por casualidad, o consultan a algunas fuentes habituales, fáciles de conseguir, lo que termina por empobrecer su mirada a la realidad.

Capacidad de reparación.

La motivación para llevar a cabo un trabajo puede provenir de distintas fuentes. Una de las más habituales, y que se nos forma desde niños, es el imperativo de cumplir con una exigencia. por lo general se trata de una exigencia punitiva, en el sentido de que su no cumplimiento será causa de un castigo, una mala nota, una descalificación, una mala evaluación. En estos casos, la motivación a trabajar se alimenta de un estado mental persecutorio. Otro estado mental habitual que motiva a llevar a cabo una tarea, es el de las gratificaciones narcisísticas que dicen relación con el éxito, el reconocimiento, el aplauso, las ambiciones, el control y el poder. En estas dos situaciones, prácticamente no existe placer en el trabajo en sí. El placer que puede darse es oscilante: se obtiene cuando se alcanza el logro, el triunfo, el control y/o el éxito; pero cuando no se logra el objetivo, cuando las cosas no salen con el grado de perfección que asegure un éxito rotundo y que llene de gloria, la persona queda profundamente herida, desilusionada, muchas veces deprimida y con una sensación de derrota y escepticismo. Una tercera modalidad de satisfacción, más estable, que genera un vínculo de compromiso a largo plazo, un estado de mayor paz y, por lo tanto, con frecuencia mayor disposición a la creatividad, es la que surge desde el estado mental de reparación. Esta modalidad produce un placer tal vez a veces menos intenso que el de las gratificaciones narcisistas, pero notoriamente más tranquilo. La gratificación, en este caso, proviene del agrado vinculado a llevar a cabo una obra y poder admirarse, sentir gratitud y placer por haber conocido una situación difícil y haberla solucionado. Es un placer que también proviene de la experiencia en sí misma; a haber prestado un servicio a otros, haber respondido comprometida y responsablemente a una empresa y a un jefe, todos los cuales están investidos de sentimientos amorosos. Esta actitud se ve habitualmente en las personas que tienen un determinado talento muy desarrollado y que han tenido la fortuna de que su trabajo esté vinculado a ese talento. Es una experiencia que puede darse quizá con mayor facilidad en el caso del artista, del científico puro, del religioso. La gratificación no está puesta ni en el éxito, ni en el dinero, sino más bien en la resolución permanente de nuevos desafíos que gratifican una y otra vez, pues dan curso a una actividad que no es sino una reparación de aquello que estaba inconcluso. Son estas personas las que con mayor nitidez nos muestran cómo mueve el amor a la tarea. Uno de los factores de mayor relevancia en el trabajo realizado desde la actitud reparadora, es el tipo de compromiso que se crea con la tarea, y con los miembros del grupo que están al

servicio de la tarea. Dicho en otras palabras, con la institución. Las personas en actitud reparadora están más dispuestas que otras a hacer sacrificios para lograr los objetivos generales; se gratifican en la sensación de ser útiles a la construcción de un proyecto que va más allá de sus propios intereses; utilizan los valores del grupo en la toma de decisiones de sus propios trabajos; y se encuentran en una permanente búsqueda de oportunidades, de soluciones y de alternativas que sean funcionales al grupo y a la institución general, más que a sus propios aspectos egocéntricos y narcisistas.

Contención de los subalternos.

Todo trabajo está movilizado por un montante de ansiedad, que es el que impulsa a la búsqueda de soluciones a los problemas abiertos, portadores de caos e incertidumbre. Siempre existe una instancia superior a la que hay que dar cuenta de la resolución de estos problemas, situación que casi inevitablemente genera algún nivel de ansiedad. En este sentido, el líder debe ser capaz de contener las ansiedades de sus subalternos; debe poder ponerlas al servicio de la productividad, del trabajo creativo, y no de la desesperación y de la persecución. De lo contrario, estas emociones o estados mentales, en casos extremos —por ejemplo, alguna forma de crisis— pueden llevar a situaciones de pánico paralizantes y absolutamente autodestructivas de la empresa. La capacidad de contención es un rasgo enormemente importante en la conducción de grupos de trabajo por parte de los líderes; en este caso, los líderes empresariales. Se vincula a la capacidad de resolver los aspectos más narcisistas de su personalidad, aquellos que los llevan a estar centrados en sí mismos, en sus propias necesidades, en sus cálculos y en la gratificación de sus objetivos. En la perspectiva de su capacidad de contención, un líder debe poder ponerse en la mente de sus subalternos, de aquellos que forman parte de un grupo de trabajo; debe poder desprenderse de sus propias proyecciones y necesidades, de tal manera de percibir los sentimientos, las perspectivas y los puntos de vista de los otros, e interesarse activamente en las preocupaciones de ellos. Debe ayudar a que cada funcionario se despliegue en su trabajo a partir de sus necesidades, de sus actitudes, de sus talentos, aunque a veces ellos no resulten necesariamente de la simpatía del jefe. En síntesis, este tipo de líder aprovecha las capacidades de cada uno de los miembros del grupo de trabajo con miras al cumplimiento de la tarea, y no al servicio de su propio control, manejo y logro de objetivos que tienen más que ver con mantenerlo en el poder que con la buena gestión de la empresa. Esta manera de manejar el liderazgo le va dando al líder poder sobre su gente, en el sentido de que adquiere capacidad de

sugerir, persuadir y conducir la tarea, sin que ello se convierta ni sea percibido como una activa manipulación, la cual produce mucho rechazo en el grupo. De esta manera, es capaz de generar un ambiente de trabajo articulado en torno a metas compartidas. Y puede hacerlo sin activar en exceso los deseos —de alguna manera inevitables en todos los seres humanos— de contradecir, discutir y rebelarse a la autoridad.

Manejo de la agresión.

La agresión es un componente de nuestra afectividad de suma importancia en las relaciones humanas y en el trabajo. Puede estar puesta al servicio de la construcción o de la destrucción; puede servir a la defensa o al ataque. Desde un punto de vista psicológico, la agresión puede ser primitiva, muy poco elaborada, muy poco pensada; por lo tanto, impulsiva y aplicada en forma aleatoria y habitualmente con el objetivo de vengarse, de destruir al enemigo o de destruirse a sí mismo para evitar una situación intolerable de dolor o de angustia. Por otra parte, la agresión como un estado afectivo derivado y no primitivo, es más elaborada. Se despliega en función de manejar una situación con la fuerza necesaria para romper los elementos que están trabando la consecución de un bien, para irrumpir, para imponer, para defenderse de un ataque, para limpiar o deshacerse de los elementos que puedan ser perjudiciales. Este uso de la agresión revela una actitud de cuidado hacia lo propio. En los momentos de tranquilidad, tenemos más acceso al uso de la agresión derivada, elaborada y sublimada. En los momentos en que suben nuestros niveles de ansiedad, se va produciendo un resurgimiento de la agresión primitiva al servicio de la destrucción y del ataque indiscriminado. Por eso, en los momentos de crisis, el líder empresarial corre el riesgo de aplicar las normas en forma muy estricta, centrarse en buscar culpables de la situación crítica, vengarse (aunque también puede volcar la agresión contra sí mismo y deprimirse, sentirse impotente y dejarse arrastrar por un pesimismo aparentemente irremediable). Estos aspectos sádicos del ejercicio de la agresión son captados por los grupos de trabajo, y generan en ellos altos niveles de sentimientos de persecución o de depresión, los cuales constituyen uno de los puntos fundamentales en la agravación de los períodos de crisis. Quizá uno de los aspectos más graves de las dinámicas de agresión primitiva es que llevan a perder algo que es fundamental en la resolución de períodos de crisis: la capacidad de negociar y de resolver los desacuerdos a través de un diálogo lo más democrático posible, o con un ejercicio de la autoridad que no aumente la persecución ni active la rebeldía hacia la autoridad en los grupos.

Con lo anterior no se pretende plantear que el liderazgo deba estar libre de dureza, especialmente en los momentos pertinentes, allí donde es necesaria. Al respecto, tan nocivo es un liderazgo demasiado condescendiente, que se complace en una actitud blandamente democrática, como la incapacidad de mostrarse empáticos cuando es necesario.

El líder debe ser empático, pero a la vez firme cuando la situación lo exige; por ejemplo, para decir que no con decisión.

Resistencia al estrés sostenido.

Como decíamos, la zona prefrontal del cerebro es el lugar donde se registran las experiencias acumuladas, y es desde éstas que se presta atención a los eventos circundantes. Este centro es vital para el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el racionamiento y el aprendizaje. Pero funciona en su plenitud cuando la mente está tranquila. Cuando surge una situación de emergencia, lo que interesa es mantener los sentidos en hiper-alerta, en una actitud mental inmediatamente dispuesta al ataque o la lucha. Para ello, el cerebro les roba recursos a las zonas prefrontales y los manda a otros centros cerebrales. Cuando éstos se activan, sentimos preocupación, ataques de ansiedad, pánico, frustración, irritación, enojo, ira, y así por delante. El circuito de alarma está en el tronco del cerebro y forma parte del sistema límbico. En el sistema límbico está almacenada la memoria que tiene que ver con los afectos, con las sensaciones de triunfo, de fracaso, de persecución, de miedo, de esperanza, de indignación, de frustración, etc. Y cuando esta memoria es activada, se recurre a las conductas automáticas de defensa, de ataque, de fuga o lucha. Vale decir, se agudizan los sentidos, se desconecta el pensamiento reflexivo, se activan las respuestas reflejas y automáticas y se desencadena un aumento de irrigación y de inervación de las zonas musculares para huir o atacar. Al mismo tiempo que se activa el sistema límbico de emergencia, se estimula una glándula que produce una hormona llamada cortisol, que es la que va a preparar el cuerpo y el físico para el estado de emergencia. Esta hormona basta para un ataque o una huida; sin embargo, una vez segregada, queda circulando por muchas horas en el organismo. Si le agregamos un nuevo incidente generador de un estado de alarma, volvemos a segregar hormonas del tipo cortisol, que siguen circulando. Se va produciendo así un fenómeno acumulativo —la situación de estrés—, en que las hormonas afectan el flujo sanguíneo, se acelera el ritmo cardíaco, la sangre se va de los lugares más cognitivos y reflexivos hacia sitios de funcionamientos más automáticos vinculados a la cólera, la irritabilidad, el pánico y la

violencia. En estos casos en que el cortisol está más elevado, las personas cometen más errores, están más distraídas y no recuerdan con mucha claridad una situación que requirió concentración. Si se mantiene el estrés, se produce un agotamiento del sistema nervioso y, en algunos casos, incluso se puede llegar hasta la muerte de algunas neuronas, con el consiguiente efecto nocivo muy destructivo para el cerebro. Si consideramos los procesos y mecanismos descritos, podemos postular que la resistencia al estrés está muy ligada a la capacidad de manejo de la agresión al servicio de la defensa; también, por supuesto, a la otras variables que hemos mencionado, como la tolerancia a la frustración y a la incertidumbre; y, junto con ello, a la inteligencia como capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio, de forma tal de no desgastarse en el enfrentamiento de detalles irrelevantes. En momentos de crisis y de adversidad, éstas son las capacidades que se ven afectadas en un líder empresarial. La razón es que todas nuestras capacidades mentales son fruto de un trabajo psíquico de elaboración y sublimación que exige niveles moderados de ansiedad. Si la ansiedad aumenta por situaciones inesperadas de amenaza, el aparato mental echa mano a recursos más primitivos, útiles en la sobrevivencia a corto plazo.

Disminuye el funcionamiento de los centros corticales superiores, del pensamiento más elaborado, y toman el control los aspectos afectivos emocionales y cognitivos más primitivos y automáticos. Este fenómeno se llama *regresión*.

Los líderes, en general, se caracterizan por la capacidad de enfrentar la adversidad sin regresar a funcionamientos primitivos, o haciéndolo de manera transitoria. Es uno de los aspectos que los distingue de la masa, que en situaciones amenazantes tiende a quedar pegada en dicho tipo de funcionamiento.

¿Cómo podemos fortalecer estas capacidades de liderazgo empresarial, de forma tal que no queden expuestas a las regresiones que impiden el uso de la energía mental para enfrentar con realismo, y al mismo tiempo con posibilidades de éxito, un período de crisis, recesivo y de pesimismo generalizado?

A continuación se describen algunas variables que afectan el funcionamiento de estas capacidades de liderazgo, ya sea creando círculos viciosos que agravan la situación, o creando círculos virtuosos que contribuyen a que el líder empresarial disponga de mayor energía psíquica para enfrentar con más lucidez los tiempos difíciles.

LA ESTABILIDAD EMOCIONAL DEL LÍDER EN MOMENTOS DE CRISIS

Son varios los factores que contribuyen a determinar la estabilidad emocional del líder en situaciones de crisis, y que veremos sucintamente a continuación.

El grado de consistencia, coherencia y solidez de su identidad versus el componente de difusión de identidad. La identidad dice relación con el grado de autenticidad y coherencia interna con que un sujeto lleva a cabo su tarea. Se construye a través de las identificaciones adquiridas a lo largo de la vida y durante la formación profesional, las cuales se traducen en una determinada manera de perfilarse y proyectarse, en este caso en el marco de los roles propios de un líder empresarial. En la medida en que sean identificaciones construidas con solidez y coherencia en su personalidad, le permitirán enfrentar los conflictos de una manera definida y sin dispersarse. No ocurre así con las identificaciones construidas por gratificaciones espurias de tipo narcisista, esto es, basadas solamente en los beneficios del poder y en el aumento de la autoestima; tampoco cuando constituyen formas de compensar necesidades afectivas intensas de reconocimiento por parte de los grupos, en un estilo dependiente e infantil; o, por último, cuando su objetivo es dar cumplimiento a propósitos ideológicos un tanto fanáticos que tranquilizan angustias persecutorias. Las identidades *‘como sí’* —esto es, las identidades inauténticas y falsas— habitualmente colapsan en los períodos de crisis, porque es ahí justamente cuando se ponen a prueba las *verdaderas* habilidades emocionales de un liderazgo empresarial.

La capacidad de objetivar la situación externa sin dejarse arrastrar por rasgos de carácter. Esta variable se ve determinada por las distintas tendencias de personalidad o carácter que pueden presentarse en el líder.

- Si el conflicto o la crisis que se ha desencadenado en la realidad externa moviliza aspectos del carácter excesivamente *obsesivos*, el líder corre el riesgo de hacerse detallista en exceso; se perderá en lo accesorio por sobre lo central; tendrá conductas fóbicas de evitación del conflicto clave; intentará asumir el control de situaciones frente a las cuales sería más pertinente dejar que siguieran su curso; se hará demasiado exigente y a veces sádico con sus subalternos, y muy sometido y condescendiente frente a las figuras superiores ante quienes debe rendir cuentas.
- Si en una crisis se activan en el líder rasgos de carácter *histérico*, tendrá reacciones emocionales

desmesuradas frente a los problemas; se hará proclive a tomar medidas desproporcionadas; buscará en forma desesperada la aprobación de sus superiores; perderá su capacidad de independencia y autonomía; y se transformará en un sujeto temeroso, dependiente y un tanto infantil.

- Si lo que se activan son los rasgos de carácter *depresivos*, el líder puede caer en un pesimismo que paraliza; en un rumiar culpas por hechos pasados que no se hicieron bien, y a raíz de los cuales quedó atrapado en un pasado culposo, con sensaciones de resentimiento hacia aquellos subalternos que no han cooperado bien. A esto se puede sumar una tendencia a las psicopatizaciones, a la angustia, y a un desánimo generalizado que se transmite tanto al resto de los grupos liderados por él, como a sus jefes o directivos.
- Si la crisis activa en el líder una reacción en la línea de lo *narcisista*, o —como lo denominamos— en la línea de lo *hipomaniaco* en contraposición a lo depresivo, tenderá a negar la complejidad de lo que está aconteciendo; vivirá el problema con una sensación de omnipotencia, que lo llevará a imaginar que no hay de qué preocuparse, pues todo va a salir bien, todo se va a manejar. Hay una sobreoptimización, un ‘piensa positivo’ frente a cualquier circunstancia y condición; hay falta de cuidado y de consideración hacia los hechos y también hacia las personas, a lo que se suma una búsqueda indiscriminada de sacar partido de la situación para el propio provecho. Con frecuencia se pierde la ética y se cae en la corrupción.
- Si se activa una estructura de carácter *paranoide*, el líder ve enemigos por todas partes, y habitualmente las medidas que toma son desproporcionadas a la situación, en especial a la desventaja que pueden presentarse frente a los competidores. El ambiente de trabajo que se genera es de mucha persecución, porque el jefe permanentemente busca culpables, tiene mucha dificultad para asumir los errores propios, y tiende más bien a percibirlos y proyectarlos como fallas provenientes del ataque de los demás.
- Por su parte, las reacciones caracterológicas *esquizoides* son gravísimas. Llevan a los sujetos a alejarse de los conflictos, a negarlos; incluso, en ocasiones llegan a distorsiones en su apreciación de la realidad con tal de no verse perturbados por la angustia que significa tomar conciencia de la crisis en la cual se encuentran inmersos. Evitan las reuniones con los demás, las interacciones en grupos, y llegan a evadir la entrega de los informes requeridos por sus superiores.

El momento del ciclo vital en que se encuentra el líder.

El estado emocional de las personas también depende del momento del ciclo vital en que se

encuentran. Es distinto ejercer un trabajo, tomar decisiones y enfrentar un período de crisis cuando se está en la adultez joven, que cuando se ha llegado a la edad media de la vida. Las características psicológicas de cada uno de esos estados mentales son muy distintas. En el primer caso, se está en un estado mental lleno de idealizaciones de energía, de proyectos, con mucho mayor impulsividad en la toma de decisiones y gran fuerza mental puesta en el rendimiento y en la obtención de determinados objetivos productivos. Pero la crisis de la edad media viene a cuestionar muchos de los logros establecidos en términos de la productividad. Se plantea la necesidad de una búsqueda de sentidos más trascendentes en las cosas. Se trata de incorporar a la racionalidad no sólo su capacidad instrumentalizadora, sino también un sentido más afectivo y reparador en el logro de las soluciones, en la relación con las personas, con los ambientes y las organizaciones. A esto se suman todos los conflictos derivados de estar llegando a un momento de la vida en que se está terminando el proyecto familiar de educación de los hijos; a una etapa en que se toma conciencia de lo que ya no se hizo, de los errores cometidos, de lo que ya no tiene reparación y de lo que ya no se va poder emprender, y todo se tiñe de un clima un tanto depresivo. Estas variables también van a influir en la estabilidad emocional del líder, en su conducción de grupos, en las interacciones personales y en la toma de decisiones, todo ello positivamente en la medida en que las pueda elaborar adecuadamente, o negativamente en caso contrario.

Los vínculos que ha construido el líder en su vida.

La estabilidad emocional del líder también va a depender de los vínculos nutritivos o tóxicos que haya construido a lo largo de su historia, ya sea en sus relaciones de pareja, en sus relaciones con los hijos, o con sus padres y amistades. En particular en los períodos de crisis con altos niveles de estrés, donde los circuitos límbicos tienden a tomar el control por sobre las áreas prefrontales, se hacen especialmente relevantes aquellas relaciones afectivas que son *contenedoras*. Esto es, que permiten al sujeto descargar niveles altos de tensión y agresividad en la relación, mientras lo hacen sentirse comprendido, ayudado, resignificado y tranquilizado. Eso disminuye los efectos deteriorantes del estrés, que afectan notablemente la capacidad de trabajo, de concentración y de decisión.

El sentido dado a la crisis.

Otro factor de perturbación de la estabilidad emocional es el sentido que el sujeto da al conflicto, al problema, o al accidente que está provocando la crisis en la empresa. Ocurre que los distintos eventos accidentales que perturban el desarrollo de un determinado proyecto en una empresa, en un trabajo, pueden activar en nosotros viejos traumas. Operan así como amplificadores emocionales del conflicto. Por ejemplo, si un líder empresarial participó durante su adolescencia en grupos políticos opositores de raigambre revolucionaria, la caída de las Torres Gemelas en Nueva York por un acto terrorista desencadenará en él una serie de ambivalencias no resueltas: por una parte, estará la identificación con actores del pasado que se rebelan frente a las estructuras establecidas; pero, al mismo tiempo, vivirá indignación frente aquellos elementos destructivos que erosionan el funcionamiento de una sociedad civilizada.

Variable 2: Eficiencia, Rentabilidad y Competitividad

Tarea obligada es tomar la decisión de volver eficiente la empresa, de modo que como ente Económico mantenga su margen promedio de rentabilidad, algunas acciones puntuales de eficiencia son:

1. Bajar los costos internos y superar la recesión con una baja estructura
2. Optan por tercerizar su producción u algunas operaciones ante la falta de demanda
3. Optimizar la logística y la operatividad de la empresa
4. Modificar las tareas del personal en función de los costos
5. No aumentar el nivel de endeudamiento de la empresa, principalmente de tipo financiero fijo, para controlar la solvencia y capacidad de pago de la compañía

La competitividad empresarial.....

Significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. La **Competitividad** es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de tener:

De satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales sirve, en su Mercado Objetivo, de acuerdo a su Misión Específica para la cual fue creada.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

a) La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. **La competitividad interna** se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Variable 3: la Motivación del Recurso Humano

Si bien el problema socio-económico existente afecta a las empresas y puede llevarlas al cierre, lo cual es muy grave y se ve a diario; también afecta a la gente y no solo en su ambiente laboral, sino también en su vida personal. Los afecta económicamente, psicológicamente, socialmente, y hasta físicamente; por lo tanto, por estos días, el empresario debe contrarrestar el efecto destructivo que ejerce el entorno en los integrantes de una compañía.

Debe la empresa lograr que todos sus integrantes se sientan motivados, comprometidos, confiados y sin presiones extra laborales, como el despido, siempre latente por falta de ventas de una compañía.

Todos los integrantes en las empresas modernas capaces de enfrentar los desafíos competitivos actuales han comprendido que hoy se trabaja en pos de una solución para una necesidad. Ya no se trata de elaborar un producto determinado o de simplemente venderlo para que sea consumido por un cliente, donde podía modificarse la calidad de acuerdo a un cambio puntual en una etapa de la "producción" o de la "comercialización", en otros tiempos los empleados tenían

responsabilidades distintas dentro de la estructura de la empresa, hoy de nada sirve mirar hacia atrás, las empresas funcionan de otra manera, quien no entienda el nuevo management tendrá otro tipo de inconvenientes, El dirigente que piensa en reemplazar al empleado que no rinde por problemas personales, debe entender que todos los habitantes de la región tienen problemas similares o peores, porque pueden estar sin trabajar desde hace algún tiempo. No será fácil cubrir el puesto con un gerente o supervisor de un país del llamado primer mundo. Si lamentablemente no encuentra otra solución más inteligente que “reducir el personal”, entonces al menos sugerir dos o más alternativas para que la persona prescindente pueda enfrentar la situación de desempleo, y si no tiene ideas que puedan ayudarlo, entonces, “reformule su propia función”.

Estrés y Productividad

La empresa que logre el objetivo de mantener el grupo humano con un bajo nivel de estrés, mejorará la productividad y la rentabilidad, y además, obtendrá beneficios extras.

- Mejorará la imagen de la empresa.
- Se posicionará mejor que sus competidores.
- La empresa cumplirá una función social, y entonces tendrá sentido.

¿Cómo motivar en épocas de crisis?

La respuesta puede ser sencilla, hay que olvidarse un poco de los tratados y teorías de motivación conocidas.

El empresario tiene que sentir que los recursos humanos son el capital más importante que posee la empresa; entonces no dudará en proteger, capacitar, comprender y ayudar a sus empleados para que éstos se encuentren cómodos y comprometidos con sus funciones.

Entonces solo queda invertir tiempo por parte del numero uno de la compañía para eliminar diversas situaciones de conflicto que afectan a los empleados.

La confianza necesaria para que una persona comunique sus problemas sin temor a otro y pueda ser ayudada no se logra de un día para el otro, pero empezar a invertir tiempo en la atención de los problemas de la gente puede hacerse pronto.

Otros factores que convierten a la empresa en un buen lugar de trabajo

- Ganar buen dinero.
- Realizar un trabajo interesante.
- Obtener premios por resultados.

Frase en el libro de **Robert Levering**, “Un gran lugar para trabajar”:

“La gente está primera aunque esto signifique alguna pérdida financiera en el corto tiempo”. **Thomas J. Watson Jr.**, Presidente de IBM.

Variable 4: Diferenciación

La primera medida es NO venda su producto. Venda una solución.

Recuerde que los beneficios, no los productos, son los que conducen a la demanda, por lo tanto remarque todas las ventajas de su producto y ofrezca siempre más información.

Debe tener presente que constantemente **debe diferenciarse de la competencia**. Hacer lo mismo que hacen los demás, de la misma manera, es la mejor forma de hundirse en la mediocridad.

Por lo tanto si usted quiere sobrevivir en el mundo de los negocios, debe conocer a sus clientes.

¿Qué es lo que quieren nuestros clientes?

¿Cuales son sus necesidades?

Trate de asociar las características de su producto con cada necesidad.

Realicé una investigación del mercado al que se dirige.

¿Quién compra su producto?

¿Por qué?

¿Quién NO compra su producto?

¿Por qué?

Deje que los clientes prueben su producto, averigüe que piensan de el y pídale sugerencias.

Con los resultados obtenidos ajuste su producto y desarrolle campañas de marketing que le permita conseguir más ventas.

Recuerde que usted no esta solo, su competencia esta pasando por lo mismo y tratara de ganar más parte de su mercado.

Usted no solo debe conseguir más clientes, sino que debe retener a los que tiene para que no se vayan a la competencia.

En épocas de crisis es cuando más tenemos que trabajar para lograr buenos resultados.

Por ejemplo el dueño de una ferretería brindaba charlas gratuitas mensualmente en su negocio sobre como reparar artefactos eléctricos, como pintar, como instalar pisos vinílicos, etc.

Lo interesante era enseñar, no vender.

Pero cuando los clientes necesitaran algo, pensarían en el y no en su competencia.

Otra persona con un negocio de venta de muebles, observo que los compradores siempre venían en pareja y que los hombres no se sentían cómodos alrededor de dormitorios, mesas, sillas, etc.

Creo un ambiente en el cual coloco distintos tipos de sillones y un televisor de grandes dimensiones en el cual se pasaba deportes.

Con esto logro que además de hacerle más agradable la espera a los hombres, les estaba mostrando lo agradable que eran sus sillones.

El cliente es el activo más importante que tenemos, debemos lograr que su experiencia en nuestro negocio sea inolvidable. Tenemos que lograr que confié y se sienta identificado con nosotros para que vuelva a realizar una nueva compra.

Cada cliente tiene un valor distinto para nosotros. Podemos decir que el valor del cliente es igual al volumen de compras, por el margen de ganancia, por el número de compras repetitivas.

Por ejemplo doña María nos compra \$ 7 todos los días y don José nos compra \$ 20 por semana.

¿Cuanto valen en realidad estos clientes? Doña María nos compra \$ 35 a la semana o sea

\$ 140 al mes, o lo que es igual a \$ 1680 al año, sin embargo don José nos compra

\$ 80 al mes, por lo tanto al año nos compra \$ 960. Ese es el valor real de cada cliente, ahora si

pensamos que por mala atención se nos han ido tres clientes este mes como doña María, no perdimos \$ 21 sino que perdimos \$ 5.040!!!

Se da cuenta ahora de la importancia de retener un cliente. Cuanto más sepamos de él, mejor lo podremos atender, debemos ***diseñar un plan enfocado a la Fidelización del Cliente y a***

descubrir nuevas necesidades que puedan generar oportunidades de negocio.

Reaccionar a una crisis no es solo bajar precios, bajar costos o despedir personal. Tener un buen negocio ayuda, es difícil tener éxito en un mal negocio, pero además debemos saber gerenciarlo.

El dueño y el gerente pueden ser la misma persona pero sus responsabilidades son diferentes. Muchos comerciantes o profesionales se quejan que les va mal, que no hay ventas, etc., pero no vemos que hagan nada distinto, por el contrario siguen haciendo más de lo mismo.

GUIA DE TRABAJO

Variable 1:

1. Como evalúa su liderazgo empresarial?
2. Cuales características sicológicas tiene que trabajar para ser empleadas óptimamente para superar la crisis?
3. Cuales de las variables que afectan la capacidad de liderazgo, consideran que son, más determinantes en su estilo gerencial?

Variable 2:

4. Que acciones puntuales puede implementar en su empresa para volverla mas eficiente?
5. Cual es su principal ventaja competitiva?
6. Cual es el margen de rentabilidad promedio que su negocio debe obtener para sobrevivir en una época de crisis?

Variable 3:

7. Que acciones puede implementar para mantener la moral y motivación de su personal que permita reducir el stress que genera la frustración de la crisis?

Variable 4:

8. Como puede diferenciarse de su competencia? cuales medidas son factibles de implementar que lo identifiquen como diferente?