

Reconozco que cuando mis queridos amigos de AECOC me solicitaron unas líneas sobre el estado de ánimo de las empresas hoy, mi primer impulso fue coger el teclado y explayarme en función de mi propia y humilde experiencia. Afortunadamente de algo tienen que servir los años, y frente a ese primer impulso actué con mucha más sabiduría: pedí a varios grandes profesionales de la realidad empresarial española un breve comentario sobre su visión de este crítico asunto. Empresarios, directivos, consultores y, por supuesto, ejecutivos, mandos intermedios y empleados de base han tenido a bien contestar a mi llamada, unas veces por correo, otras en conversaciones personales. Las presentes líneas tienen una deuda de gratitud a todos los profesionales con los que he tenido el placer de hablar o "cartearme".



El estado de ánimo de las empresas

Directivos y trabajadores

La crisis económica esconde en la base una crisis de valores, de ética y de moral. Para subir el estado de ánimo empresarial hace falta reeducar a las compañías con grandes dosis de compromiso y de espíritu de superación.

JOSÉ BALLESTEROS
SOCIO-DIRECTOR DE VESP-ACTITUD EN ACCIÓN



Crisis de valores

¿Debería empezar por explicar el momento actual? Según **Jaime Pereira, empresario y consultor de empresa**, nos estamos acostumbrando a hablar de crisis, ¿pero de qué crisis?, ¿crisis corporativa?, ¿crisis de valores o virtudes?, ¿crisis de ideas?, ¿crisis de mercado o sector? Para él, "la peor crisis es no querer saber qué se debe rectificar, y qué se está haciendo mal". Yo aún voy más lejos y me pregunto: "¿Queremos ver la realidad, de verdad, o solo lo que tiene que ver con la economía y los mercados?" Soy de los que piensa, desde el minuto uno, que el síntoma claro es la crisis económica, pero la enfermedad es la crisis de valores, de ética y moral sólida. Así, querer solucionar lo económico y el mercado, sin solucionar lo ético-moral, es como pintar un coche oxidado y pretender que quede como nuevo. Antes o después el óxido volverá a salir y la corrosión será todavía mayor.

Generar confianza

Recientemente, la Universidad de Barcelona ha publicado un estudio según el cual más del 70% de los empleados no confían en la gestión que realiza su empresa, y más del



30% no confía en el compañero que tiene al lado. Asimismo, desde Bruselas calculan que en 2020, más del 60% de la población laboral padecerá depresión. No hay más que fijarse en el escalofriante índice de suicidios en Grecia: los datos objetivos, sin más florituras, son abrumadores. Como dice **Pilar Gómez Acebo, empresaria y consultora de empresa**, “son muchos años sembrando inseguridad y desconfianza como base del sistema económico”.

Recordaré toda mi vida mi primera clase en el master empresarial de la Universidad de Boston. Nuestra excelente profesora de “Relaciones

humanas en las organizaciones”, la Dra. Lyn De Lay, nos dejó muy claro que el liderazgo empieza en uno mismo y se proyecta hacia todos lados, y muy críticamente hacia niveles inferiores en las empresas. Pues bien, todo el mundo coincide en que hay una falta de liderazgo organizacional y personal muy claro.

Acerca del valor de la confianza hablan los siguientes directores de recursos humanos: **Carlos Esteban, director de relaciones humanas de Zúrich** y miembro de su comité de dirección afirma que “el miedo, la inseguridad y la incertidumbre hacen que muchos profesionales se mantengan agazapados y no liberen todo su potencial”. Y **Enrique Rodríguez Balsa, director de recursos humanos de Laboratorios Servier** y miembro de su comité de dirección, recoge lo que sería ya una opinión unánime: “Poco importa ser directivo o trabajador”.

Clases de profesionales

Por ser su planteamiento muy común en las respuestas recibidas me apoyaré en el desarrollo de Enrique Rodríguez Balsa, quien resume en tres grupos de profesionales lo que podemos observar en las empresas (las clasificaciones son más):

1 Profesionales de futuro. Se centran en sus puntos fuertes y en la mejora radical de sus puntos de desarrollo para estar en las mejores condiciones posibles de adaptarse, salir adelante en esta situación y estar preparados para el futuro.

2 Profesionales de presente. Solo se refieren machaconamente a “las grandes dificultades objetivas” (comillas mías) que nos rodean, se quejan continuamente, para así justificar su pasividad y su frustración, siguiendo más una estrategia de “evitar” que de actuar proactivamente pensando en cómo aportar valor.

3 No profesionales. Se encuentran bloqueados, inertes e inactivos ante un entorno que ha cambiado bruscamente, y aún va a hacerlo más. ■ ■ ■

El futuro es de aquellos profesionales y empresas que se esfuerzan en la mejora continua.

El liderazgo empieza en uno mismo y se proyecta hacia todos lados, y muy críticamente hacia niveles inferiores en las empresas.

Si, como dice Carlos Esteban, “la empresa, hoy en día, no puede garantizar empleo de por vida”, -una afirmación que comparto totalmente-, el futuro es de aquellos profesionales y empresas que se apliquen en la mejora continua, centrándose en las personas -no como recursos sino como seres humanos- dado que el mercado no está por la labor de esperar a que los directivos y empleados se lo piensen mucho a la hora de crecer y mejorar. Cuestión esta que, más de un mando intermedio y empleado de base con el que he tenido el gusto de charlar se congratulaban, pues dicen que ya “va siendo hora de que el que no aporta se vaya o lo echen rápido y no que con muchos ‘eres’ se van los mejores y se quedan demasiados que ni valen, ni aportan”.

El compromiso

Según Jaime Pereira, “hay ganas de hacer las cosas bien. La gente y las empresas invierten dinero en *coaching*, formación y beneficios sociales”. Si bien, como indica Carlos López Combarros, se observa en más de una ocasión que “hay un *gap* entre lo que se escribe

en los libros de *management* y la realidad en la gestión y dirección de las personas”. Es más, esto también se observa entre lo que plantea la dirección en el campo del desarrollo de habilidades y demás iniciativas de mejora y lo que luego la misma dirección da como ejemplo. De hecho, Carlos Esteban comenta que demasiadas veces hay algo de ‘cumplir el expediente’, porque en la mayoría de los casos, el desarrollo directivo no empieza por el Comité de Dirección. Y continúa: “Parece que cuando llegas al Comité de Dirección ya lo sabes todo y no necesitas nada, lo que es un craso error (y más en los tiempos de cambio que corren estos días)”.

Si no existe un gran compromiso por parte del equipo directivo, todas estas iniciativas se lanzan, incluso con gran pompa pero, como en todo, el tiempo acaba poniendo las cosas en su sitio: los directivos empiezan a faltar y no asisten a los módulos, no complimentan su plan de desarrollo individual o en el mejor de los casos, lo complimentan pero luego no lo siguen,.... Si yo como líder no hago lo que predico, ¿qué fuerza tengo para que otros me sigan?

Si como líder no hago lo que predico, ¿qué fuerza tengo para que otros me sigan?

Las empresas son las personas

¿Hay esperanza de verdad? Sí, rotundamente sí, pero no será una solución a corto plazo. Pasa por una nueva educación (o debería decir antigua).

La ya famosa ‘resiliencia’ (que es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas), la confianza -que no el miedo-, la amistad -que no el interés propio-, el afecto sincero y no egoístamente interesado, la empatía -que no la mentira de lo políticamente correcto-, la comunicación eficiente -que no las verdades a medias- son las armas con las que tenemos que cargarnos para ganar una batalla que demasiados creen perdida, pero que algunos -yo sin duda- creemos que se puede y se debe ganar, forjando líderes sólidos y personas maduras. No en vano, no se nos puede volver a olvidar que las empresas las hacen las personas y el mercado se compone de empresas.

Y vuelvo donde empecé, a mi primera lección ese primer día en el máster, que me enseñó que el liderazgo de los empresarios y los altos directivos o la falta del mismo, posibilita o imposibilita muchas mejoras que se podrían realizar y, lo que es más triste o esperanzador, influye en la alegría de la inmensa mayoría del personal que compone cada empresa.

© José Ballesteros

