

## **EL BUEN TALENTO GERENCIAL FACILITA Y ACELERA LA SALIDA DE LA RECESIÓN**

A todos los empresarios les gusta tomar decisiones en épocas de bonanza. Pueden definir nuevos proyectos y financiarlos rentablemente. Pero indefectiblemente se deben enfrentar a períodos de estancamiento económico. En esas etapas sus clientes retraen decisiones de compra o inversión, por lo que las empresas deben ser muy cuidadosas en su accionar

La reacción ortodoxa en esos casos es reducir todo costo innecesario y acuartelarse con el equipo existente a esperar que pase el invierno. La esperanza es que cuando llegue la primavera todo volverá a ser como antes. Sin embargo, esto rara vez es así. Como dice Gary Hamel “alguien que no conoces está forjando en un garage una bala que lleva el nombre de tu empresa...”. Ese alguien, que ni siquiera sabemos como se llama, puede estar en tu país o en otro. Puede estar en una empresa establecida o ser un start-up. El hecho de que tu país o empresa estén en recesión no significa que la creatividad de los innovadores también lo esté. Alguien está hoy pensando en cómo competir mejor en las condiciones actuales y futuras de tu mercado.

Este escrito analiza algunos comportamientos frecuentes, pero autodestructivos, que tienen las empresas en períodos recesivos.

### **Paralizar el Progreso Profesional de los Ejecutivos más Prometedores**

Sin crecimiento desaparece la creación de desafíos profesionales. Los ejecutivos no pueden esperar promociones. A lo sumo se reestructuran las tareas para consolidar posiciones y reducir costos. Los jóvenes ven su acceso a puestos de mayor responsabilidad muy limitados, ya que están ocupados por ejecutivos con más trayectoria. Al ver su progreso taponado, están más permeables a escuchar opciones de trabajo en otras empresas. La esperanza de sus empleadores es que, al estar su entorno también en recesión, no encontrarán alternativas atractivas. Aunque en épocas recesivas las opciones son pocas, al ser los contratantes más selectivos, buscan precisamente a quienes tienen capacidad de innovación. En estas épocas es frecuente perder ejecutivos que serían clave para la recuperación. Las empresas que los dejan ir deberán enfrentar el futuro con ejecutivos más ligados al pasado, soportados por jóvenes menos formados.

El manejo profesional de los recursos implica asegurar que los ejecutivos con potencial no vean su crecimiento entorpecido. Esto significa generarles espacios de desarrollo, lo que

implica dejar ir a ejecutivos cuya carrera ha llegado a su límite y cuya permanencia impide el crecimiento de los que vienen empujando. Aunque a corto plazo la empresa preferiría tener a ambos en el equipo, hacerlo implica arriesgar la permanencia de los que más valor agregado pueden aportar en el tiempo. Si hay que elegir, la empresa debe cuidar a quienes mejor pueden encontrar la nueva visión que saque a la empresa de la recesión. Según McKinsey, las empresas subestiman el costo de mantener ejecutivos ineficaces. Sus subordinados consideran que les impiden aprender, dificultan su desarrollo profesional, limitan la contribución que pueden hacer y les hacen pensar en abandonar la empresa. Es frecuente que empresas que manejan bien sus activos físicos y financieros no manejen con el mismo rigor y sofisticación su capital humano. Al final del día, apostamos a la gente más que a la estrategia. Según McKinsey, sustituir a los ejecutivos de bajo rendimiento es una de las acciones con mayor retorno a la inversión que tienen las empresas en momentos de crisis. Contratar ejecutivos externos no debe considerarse un fracaso, sino una forma de inyectar nuevas ideas y ampliar el *pool* de recursos para identificar soluciones.

### **Una lealtad mal entendida hacia el Equipo Directivo**

Recientemente entrevisté a los Gerentes de Recursos Humanos de los mayores bancos de Argentina sobre varios temas, incluida su política de retención para altos directivos. Me pareció interesante la respuesta de uno de ellos que me dijo en voz baja y con mirada de complicidad “¿Política de retención? ¡Ninguna! ¡Ojalá se fueran algunos! Tengo muchos ejecutivos desmotivados por no poder crecer”. Es mejor hacer una ralea pensada y sin crisis que encontrar que se fueron los más prometedores. No hacerlo es permitir que la edad media del equipo directivo crezca año tras año. La innovación no proviene de la experiencia y estabilidad, sino del cambio y el cuestionamiento. Sin “oxigenar” los equipos directivos no se puede pretender inventar el futuro. Frederick Reichheld defiende que para que los clientes se mantengan leales es necesario tener empleados estables con los que puedan establecer una relación. Y que, para que los empleados quieran permanecer en la compañía, es necesario que los accionistas sean leales al proyecto de largo plazo de la empresa (ver mi artículo “Sólo con Lealtad se Consiguen Utilidades Duraderas”). Los equipos directivos en períodos de crisis olvidan esto. El énfasis se traslada a manejarse de la mejor forma posible con el equipo gerencial existente. Esto no pone los intereses de los clientes primero, ya que se cercenan la creatividad y la innovación. Tampoco prioriza los objetivos de medio plazo de la empresa, por lo que los accionistas no se sienten representados y pierden lealtad. Los ejecutivos, viendo que los proyectos de medio plazo se abandonan para cumplir con metas financieras de corto, escuchan opciones fuera de la empresa. Si la rotación del personal que atiende a los clientes aumenta, éstos pierden lealtad. Los empleados, clientes y accionistas quieren ver siempre el mejor management para la estrategia trazada. Con una buena gerencia estarán asegurados los dividendos de los accionistas, el progreso de los ejecutivos, el trabajo de los empleados y el servicio a los clientes. La estabilidad del equipo directivo, a costa de estos objetivos, no aparece en ningún manual como fórmula de éxito ante el estancamiento.

Hace años, trabajando en un banco que pasaba por una etapa de estancamiento, un directivo me dijo: “En este banco sobran 500 empleados y faltan 50”. Siempre encontré gran sabiduría en esa frase. Cuando hay recesión es necesario recortar personal y adecuar la dimensión de la empresa a la demanda del mercado. Pero el enfoque es muy diferente cuando se piensa que sobran 450; que cuando se reconoce que sobran 500 empleados y faltan 50. En el primer caso se limita el accionar y futuro de la empresa a las capacidades de sus ejecutivos remanentes. En el segundo se conforma el equipo para enfrentar el presente y el futuro, con los mejores ejecutivos internos y externos.

### **Limitar la Empresa a Operar con los Ejecutivos que Capacita**

Todas las empresas priorizan cubrir los cargos con ejecutivos internos. Sólo si no encuentran en la empresa los talentos requeridos los buscan externamente. Esto suena lógico y razonable, pero requiere de un análisis más profundo. Las empresas generan valor incrementando y desplegando eficientemente el stock de conocimientos de su capital humano. La eficiencia en formar profesionales ha sido un ingrediente fundamental en el éxito de empresas tan diversas como IBM, Citibank o Unilever. Al ser capaces de desarrollar ejecutivos mejor que sus competidores, su funcionamiento es mejor que el de éstos; que muchas veces recurren a “robarles” ejecutivos formados, “comprando” así stock de conocimientos y capacidad para desplegarlos.

Si el ritmo del crecimiento está limitado a la capacidad de sus ejecutivos para desplegar sus conocimientos y habilidades, la empresa solo podrá transformarse al ritmo al que sea capaz de desarrollar sus ejecutivos. En períodos de crisis es frecuente que se congelen las contrataciones y se recorten los presupuestos de capacitación, congelando por lo tanto el incremento de los conocimientos disponibles para diseñar soluciones a aquellos a quienes sorprendió el estancamiento. Quienes hicieron crecer la compañía no necesariamente son los mejores para sacarla adelante en una crisis, ni probablemente tampoco lo sean para diseñar el siguiente período de crecimiento. Distintos momentos de la empresa requieren de distintas capacidades y conocimientos. La empresa que designa los ejecutivos adecuados para enfrentar la recesión tendrá mejores probabilidades de salir antes de la misma. Los ejecutivos provenientes de otras empresas, con diferentes culturas y conocimientos, cuestionan los enfoques de la empresa. El debate resultante es el que provoca innovaciones transformadoras para enfrentar nuevas situaciones.

### **¿Cuál es su perfil de Directivo ante el estancamiento?**

Como ejecutivo, usted decide cómo enfrentar los desafíos de su empresa. ¿Cuál es su postura en los períodos de estancamiento? ¿Considera que los ejecutivos con los que cuenta son los mejores para encontrar el resurgimiento de su organización, o piensa que talentos diferentes podrían complementar los que tiene para lograr ese objetivo? Cuando se

enfrente a una reducción, ¿es usted de los que disminuyen 500 empleados y toma 50, o de los que disminuye 450? ¿Limita usted su estrategia a lo que le permite el equipo que tiene disponible o adecua el equipo al mejor plan de acción para el momento? No es indiferente la forma en que usted se enfrente a la crisis. Según como lo haga, la duración del estancamiento y la intensidad de la eventual reactivación que tendrá su empresa serán bien diferentes.

Jose Macaya

## **MACAYA SENIOR EXECUTIVES**

Fue fundada en Enero de 2011. José Macaya fue Socio Fundador en 2002 de Macaya & Suarez Battán Asesores, una de las principales firmas de búsqueda y evaluación de ejecutivos senior en Argentina y Chile, que se escindió a fines de 2010. Anteriormente fue Country Manager de la oficina de Russell Reynolds Associates para estos dos países. Tras estudiar un MBA en Harvard Business School trabajó en Citibank en New York, Banco Urquijo en Madrid y Santiago de Chile, Banco Quilmes en Buenos Aires y Lazard Brothers en Londres, hasta que fundó su consultora en estrategia de empresas, que lideró durante 13 años. Es Licenciado en Administración de Empresas de ICADE, Madrid, y autor del libro “Provocaciones sobre Estrategia Empresarial”, publicado por Editorial Temas en Buenos Aires en 2003.

Para conocer más puede ingresar en [www.macaya.com](http://www.macaya.com).