



“En la postcrisis el mayor cambio se va a producir en las personas”

José Aguilar López, socio de la consultora Mind Value

Idoia Arraiza

Todavía sin saber cuándo llegará el fin de la crisis, hay quienes optan por prepararse para ese nuevo escenario. José Aguilar López, socio de la consultora Mind Value, no se cansa de aconsejar a las empresas que adapten su modelo de gestión al de un ciclo expansivo. “En la medida en que todos trabajemos para un escenario de postcrisis, podremos adelantarlo”, aclara este profesor del programa de Alta Dirección de Foro Europeo.

El título de la jornada ya dice mucho: postcrisis. ¿Estamos saliendo realmente de la crisis?

Las predicciones sobre el final de la crisis son muy inciertas. Es poco sano hacer de-

masiadas elucubraciones sobre cuándo va a acabar. Cuando hablamos de postcrisis no hablamos de que sea algo inminente, sino de algo que debemos preparar. Tenemos que trabajar ya para un escenario de salida de la crisis, aún estando en ella, porque si no, nos volverá a pillar de improviso. Lo que puede ocurrir cuando llegue un ciclo económico expansivo es que sigamos con las rutinas actuales y nos vuelva a costar adaptarnos al ritmo. Hablamos demasiado de esta situación y trabajamos poco para salir de ella, lo que hace que se prolongue. La actividad económica se basa en expectativas. Esta crisis es profundamente real, pero esto no quiere decir que tengamos que estar continuamen-

te hablando de ella. Prestamos demasiada atención al diagnóstico de la crisis y demasiado poco a la terapia. Pero diagnóstico sin terapia es igual a autopsia. El mensaje optimista no es ingenuo, es el más certero e inteligente en estos momentos.

¿Podemos realmente prepararnos para esa situación?

Sí, podemos y debemos. En un momento determinado se va a iniciar un ciclo económico expansivo. Lo que tienen que hacer las organizaciones es ver qué lugar ocupan en la parrilla de salida. En la medida en que todos trabajemos para un escenario de postcrisis, podremos adelantarlo. Si seguimos pensan-

“Puede parecer de locos, pero en un periodo de crisis hay que prepararse para un incremento de producción”

do en la crisis, ésta se prolongará. Es inteligente pensar en el comportamiento de mi trabajador y mi cliente en este escenario y en el que me voy a encontrar dentro de unos meses. Puede parecer de locos, pero en un periodo de crisis hay que prepararse para un incremento de producción. En el momento en que se encienda el semáforo verde, las empresas que hayan cuidado estos dos aspectos estarán mejor posicionados.

¿A qué se refiere con pensar en el comportamiento del trabajador?

Las organizaciones corren ahora el riesgo de relajarse en sus políticas de retención del talento. La situación ha llevado a que los trabajadores se aferren a su empleo. Parece que están más comprometidos con la empresa: han caído los índices de rotación. Pero esto es erróneo. Existe una rotación encubierta, un índice poco perceptible y que refleja a unos trabajadores que están a disgusto pero que no se van porque no tienen nada mejor. Para las empresas es una gran prioridad detectar a estas personas, porque se está ocultando un problema. Mi recomendación es que las empresas no sólo mantengan, sino que incrementen sus políticas de empleo. Deben convertirse en organizaciones atractivas para las personas con talento que trabajan en ellas. Tienen que anticiparse a la postcrisis, que va a demandar personas capaces de aportar valor.

Usted está especializado en la gestión del cambio y qué mejor momento que éste, en crisis, para gestionar el cambio en la empresa. A su modo de ver, ¿cómo se ha gestionado esta situación desde las empresas?

La gestión de la crisis ha venido muy condicionada por una restricción del crédito y la caída de ventas. La respuesta unánime



“Las soluciones más valiosas que tomamos en nuestro trabajo las adoptamos de experiencias extra-laborales”

ha sido la contención de costes, la búsqueda de eficiencia a todo precio y la reducción de la partida de personal. Ha sido una reacción obligada y reactiva. Muchas empresas han perdido la iniciativa y están siguiendo un manual bastante simple. En estos momentos parece que la prioridad es sobrevivir reduciendo la actividad. Esto significa entrar en un círculo vicioso: reducimos costes, la actividad económica se enfría y la demanda sigue cayendo. No podemos reaccionar ante la crisis esperando simplemente a que escampe. Esa fase deberíamos darla por cerrada.

¿Y cómo serán las empresas de la postcrisis?

Los cambios drásticos que se van a producir van a ser muy progresivos. Hay un cambio importante, en primer lugar, en las personas. El haber sufrido una crisis nos va a llevar a tomar conciencia de que debemos ser más autónomos e independientes. La crisis

“El mensaje optimista no es ingenuo, es el más certero e inteligente en estos momentos para salir de la crisis”

ha puesto de manifiesto que lo que hasta ahora nos daba seguridad puede dejar de darnosla: no se puede confiar en que una relación laboral sea indefinida en el tiempo, y esto demuestra que tengo que ser capaz de controlar mi propia carrera profesional. Las nuevas generaciones, si reaccionan de una manera inteligente, van a confiar menos en lo que otros puedan hacer por ellos, en términos de formación, de desarrollo, de empleabilidad... Nos encontraremos con gente que va a aprender idiomas o adquirir competencias nuevas aunque su empresa no se lo exija. Vamos a ir a una generación de profesionales mejor preparados.

¿Y el directivo del futuro?

Si trabaja con empleados más independientes y capaces de tomar las riendas de su propia carrera, y quiere que esas perso-

“Las decisiones sobre el mercado laboral van a dejar de estar en manos de los empresarios para estar más en manos de los propios empleados”



nas aporten valor en su organización, el directivo tendrá que convertir su empresa en algo más atractivo. Las decisiones sobre el mercado laboral van a dejar de estar en manos de los empresarios para estar más en manos de los propios empleados. La empresa ha desarrollado una gran actividad para resultar atractiva ante su mercado comercial, es decir, atraer clientes, y ahora tiene que esforzarse en ser atractiva en el mercado laboral.

¿No se va a producir una reorganización de los sectores de actividad?

A veces se habla del desarrollo de algunos

sectores de actividad, -como las energías renovables-, pero no pensemos que van a tener un peso tal en la economía que vayan a acceder a una parte significativa del mercado laboral. El cambio no está tanto en el desarrollo de nuevos sectores de actividad como en la relación de las personas con su organización. Seguirá habiendo industria y ladrillo, pero cambian las personas.

Ha desarrollado modelos de implantación de pautas culturales para entidades en procesos de cambio. ¿Se utilizan diferentes modelos según los países? ¿Hay diferencias entre Europa y Estados Unidos?

La cultura de las organizaciones está en con-

vergencia. Antes una empresa americana era radicalmente distinta a una empresa de un país latino o europeo. Esas diferencias se están atenuando. Aun así, sigue habiendo características que hacen que las empresas sean diferentes. En los países anglosajones existe una gran diferenciación entre el plano personal y el plano profesional: no se mezclan. Se buscan niveles de competencias dejando de lado consideraciones de tipo personal. En EEUU puede ocurrir que un directivo trabaje con colaboradores con los que habitualmente no se lleva bien. En Latinoamérica o en Europa meridional los planos personales y profesionales están entremezclados, por-

que busquemos más afinidades personales para realizar equipos de trabajo. El modelo anglosajón tiene la ventaja de que da una enorme objetividad, pero la desventaja de una cierta deshumanización en las relaciones profesionales. Aquí ocurre lo contrario: hay organizaciones en las que han pesado más criterios subjetivos pero hay más calidad en las relaciones personales.

¿Y hacia qué modelo nos dirigimos?

Nos dirigimos a patrones que tratan de aprovechar ambos, a un punto intermedio. Eso es posible cuando la globalización no se entiende como un proceso unidireccional. La auténtica globalización es multidireccional. Los modelos anglosajones, que tienen mucho éxito económico, son adoptados en parte, pero también las relaciones comerciales y laborales de aquí pueden tener su influencia.

‘La soledad del directivo’ fue el primer libro español premiado de management. ¿Qué aportaciones se han hecho en España en los últimos años en este campo?

Durante mucho tiempo hemos ido a remolque de las propuestas valiosas del ámbito anglosajón en cuestiones de management. En estos momentos se están creando modelos de gestión fuera de los EEUU, -aunque no contrapuestos necesariamente a ellos, y complementarios. ‘La soledad del directivo’ es un ejemplo de cómo propuestas realizadas en España pueden tener eco internacional. Es gratificante ver que también nosotros somos capaces de exportar aportaciones valiosas.

En ese libro distingue entre la soledad “buena” del directivo y la mala. ¿Cómo se puede superar?

En este libro, que escribo junto a Javier Fernández Aguado, se afronta la toma de decisiones. La soledad buena es nuestra capacidad de asumir en primera persona nuestras propias decisiones, frente al riesgo de que se tomen de manera anónima. La mala es el aislamiento voluntario, cuando una persona corta las vías de comunicación con su entorno, toma decisiones de manera personalista y sin contrastar. Es el modo de proteger su autoridad y es propio de perso-



“No pensemos que las energías renovables van a tener una parte significativa del mercado laboral”

nas inseguras y débiles. De esta última se sale por estricta necesidad (por un cambio cultural del entorno que demuestre que ese modo de dirigir es incompatible) o bien por un proceso de reflexión personal que no es fácil. Se puede recurrir a metodologías ac-

tuales como el coaching, que permiten pasar de un modo autoritario de dirigir a un modo más participativo.

Usted aplica las historias del cine al mundo de la empresa. ¿Podría decirme en qué película aparece un líder que podría servir como ejemplo del directivo ideal?

Un personaje histórico como Marco Aurelio sirve como ejemplo. Fue uno de los grandes emperadores de Roma en una fase expansiva del Imperio, que podría compararse a una fase expansiva de la economía, en un régimen de alta competencia y de fuerte internacionalización y gestión de la diversidad (el Imperio crecía y, por tanto, tenía que gestionar las culturas de su entorno). Todas las medidas de gobierno que tomó Marco Aurelio en una fase de la historia de Roma son aplicables a la situación que atraviesan las organizaciones hoy en día. Las películas que tratan sobre él, como ‘Gladiator’, son una buena herramienta para comprender soluciones que se han dado en el pasado para problemas que hoy vivimos. Un directivo que vea esta película puede tomar ideas para su empresa. Yo diría una cosa: el directivo que sólo trabaja acaba trabajando mal.

¿Por qué?

Al final, las soluciones más valiosas que tomamos en nuestro trabajo las adoptamos de experiencias extra-laborales. Hay empresas que ya buscan personas que hagan cosas interesantes fuera del trabajo, que practiquen un deporte o una afición, la que sea. Esas actividades cuentan con un componente pasional que dan acceso a experiencias que pueden utilizar en su propia actividad laboral. Los problemas son complejos y la inteligencia funciona interrelacionando cosas distintas. Las ideas nuevas no las tomamos en lo que hacemos en el día a día, sino en otras experiencias, como teniendo amigos. Un directivo debe tener amigos de otros sectores, de otras posiciones sociales diferentes a las suyas. Debe tener puntos de vista novedosos, creativos y distintos. Si su vida es gris, posiblemente llegue a un punto en el que lo hacía bien en el pasado, pero en el que tenga poca capacidad de generar conocimiento nuevo que haga frente a los problemas.