

# EL PAPEL DEL GESTOR ANTE LA CRISIS

09/04/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos

Administrador Civil del Estado

[http://www.expresioneconomica.org/opinion-92-papel\\_gestor\\_crisis](http://www.expresioneconomica.org/opinion-92-papel_gestor_crisis)

La crisis económica actual, con su carácter estructural y global, ha sido la más grave que ha afectado a nuestro país desde los años 70. Ha venido como un tsunami y, ante ella, las instituciones públicas y privadas poco han podido hacer. Ciertamente es que compararla con una catástrofe natural de la envergadura repentina e inesperada de un tsunami es un poco exagerado. Más correcto sería compararla con los efectos de una gota fría intensa, ante la cual cabe haberse preparado de antemano. Recordemos que de las inundaciones de Valencia, en 1957, se derivó un Plan Sur que construyó un nuevo cauce del Turia que, desde entonces, ha sido una defensa segura contra las inundaciones, aunque sólo en escasas ocasiones haya tenido que jugar su papel de desaguar las aguas de lluvia.

La crisis actual, en especial en el caso español, consistió en que, aunque se hablaba mucho de la burbuja inmobiliaria, nadie pareció tomarla en serio hasta que, como en el cuento de que viene el lobo, llegó y arrasó. Las instituciones públicas y privadas, individualmente consideradas, no se habían preparado para una catástrofe que no consideraban inminente o, ante la cual, tendrían que haber adoptado medidas que, por su envergadura, eran de facto imposibles de haber sido tomadas, individualmente, por las naciones o por las empresas.

Los gestores del sector empresarial productivo, privado y público, se han visto afectados por la avalancha y han tenido que buscar, a posteriori, medidas, si les ha sido posible. En unos casos, para no cerrar; en otros, para ajustar su producción y adaptarse a las restricciones de demanda del mercado, y, en otros, para adecuarse a las restricciones presupuestarias, como ha sido en el caso de productos o servicios públicos, total o parcialmente, gratuitos.

La envergadura de la reestructuración ha exigido y va a exigir a los macro reguladores públicos tomar las medidas paliativas que resulten posibles, así como las preventivas que eviten que algo así pueda ocurrir de nuevo. Pero también los gestores individuales van a tener un **importantísimo e imprescindible papel** para hacer reflotar sus respectivas empresas así como para establecer las bases de gestión adecuadas que garanticen la estabilidad futura de las mismas.

En este sentido, el primer lugar, los gestores del sector privado tendrán que centrarse en su **área comercial**, es decir, en encontrar clientes y ofrecer productos y servicios, atractivos y adecuados al contexto económico. Una cosa es liquidar la empresa y otra mantenerla. Para ello la función comercial tendrá, necesariamente, que pasar a primer plano. Será el

mercado, entendido en un sentido amplio, de donde surgirá la respuesta pero la búsqueda de clientes, será la responsabilidad fundamental y primera de todo buen gestor.

En segundo lugar, es muy probable que tengan que **replantearse la propia misión** de la empresa y, en particular, volcarse en la creatividad para diseñar nuevos productos y servicios que ofrezcan un valor añadido, o nuevo, capaz de captar nuevos mercados y clientes.

En tercer lugar, los gestores tendrán que **eliminar las posibles burbujas** que haya en la empresa, es decir, aquellos nichos que no generen un valor coherente con su coste, a fin de reasignar esos recursos humanos y materiales a la captación de clientes, al diseño y a la producción de los nuevos productos y servicios que se definan.

En la actual situación de crisis, ninguna de estas tres funciones permite espera: las tres son muy urgentes y deben ser abordadas inexcusablemente por el gestor. El problema que se le plantea es cómo desarrollar esas tres funciones (comerciales, de creatividad y de reestructuración) y, a la vez, atender otras responsabilidades irrenunciables que son terriblemente agobiantes para el gestor: la supervivencia de la propia empresa, las negociaciones con acreedores y proveedores, la reclamación de deudas, la solución de problemas laborales, la búsqueda de financiación para el futuro, etc.

Previsiblemente, **el nuevo tipo de gestor necesario** deba reunir unas características bastante diferentes de las que fueron valoradas antes de la crisis. La ingeniería financiera y el olfato para comprar a futuros, todas ellas actuaciones positivas y naturales en la economía de mercado, tendrán que dejar paso a la urgente generación de nuevos productos y servicios así como a las adecuaciones productivas que permitan ofrecer mayor valor a menor coste. Por ello, la **característica prioritaria de los gestores** que la economía necesita será, fundamentalmente, la creatividad. Pero no la creatividad del genio individual que imagina e implanta él solo, sino la **creatividad participativa**. No obstante, la participación como decía Ricardo Semler, empresario brasileño gran dinamizador de la gestión, se queda en múltiples ocasiones en aire caliente, en meras palabras sin contenido.

Por ello, la creatividad necesaria tiene que ser real y productiva y debería, al menos, manifestarse en **dos vertientes**. En primer lugar, implica que el gestor **debe buscar y contar con las opiniones** de los miembros de la empresa para revisar y hacer más realista sus propuestas, independientemente de que luego sea él quien adopte y asuma la decisión final. La participación no debe confundirse con una consulta asamblearia que, normalmente, no es el marco adecuado para realizar un análisis suficientemente razonado. La participación deseable es la que se realiza con y por un equipo capaz de actuar, de forma ágil y rápida. Una

participación que evita formalismos innecesarios y comités que puedan hacer perder el tiempo, y a la que se le da poder para criticar, constructiva y razonadamente, toda propuesta y sugerir modificaciones.

En segundo lugar, la creatividad participativa, implica que el gestor sea capaz de **abrir la puerta decididamente a la creatividad del capital humano**, que suele ser el principal activo de la organización. Hay mucho talento, mucho conocimiento y mucha capacidad desaprovechada porque no se dan oportunidades a los empleados, lo cual afecta negativamente al desarrollo del potencial de la empresa, a la posibilidad de enfrentarse al futuro y a la creación de una cultura empresarial de progreso, serena pero dinámica y optimista.

Muchas veces se ha señalado que unas naciones prosperan en las mismas condiciones en que otras se hunden. La insularidad, la orografía, el clima, las materias primas, su ubicación geográfica, etc. han sido factores que, en unos casos, han promovido el desarrollo y, en otros, lo han limitado. Los grandes logros de la historia han surgido realmente de la voluntad, creatividad, decisión y perseverancia para enfrentar los obstáculos y abrir nuevos horizontes. **La crisis requiere realismo pero también mucha iniciativa** y esto, que vale para los países, también vale para las empresas y para el sector público. Serán los buenos gestores los que tienen que impulsar la revolución pendiente.

09/04/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos  
Administrador Civil del Estado

[http://www.expresioneconomica.org/opinion-92-papel\\_gestor\\_crisis](http://www.expresioneconomica.org/opinion-92-papel_gestor_crisis)