



Causas de la crisis

MANUEL SEVILLANO BUENO, gerente de Makeateam de Grupo Inmark

En los últimos tiempos han corrido ríos de tinta –que diría un tipo sin ingenio (ese soy yo, ¡qué lo vamos a hacer!)– acerca de las causas y las soluciones a la crisis. Yo, más con vocación de curandero que de galeno, no me voy abstengo de formularles un diagnóstico y su correspondiente terapia... Las causas serán numerosas y solo aptas para estructuras mentales mucho más complejas que la mía; pero, eso sí, considero que, al margen de esas otras explicaciones, esto solo se ha podido dar cuando en un determinado momento de la Historia (pongámonos trascendentes) han coincidido irresponsabilidad, vagancia y una mezcla de estupidez y ambición. No sé en qué medida ni en qué orden; pero repito: irresponsabilidad, vagancia y una mezcla de estupidez y ambición.

¿De quién? De los máximos dirigentes de las empresas, de los que controlan a los máximos dirigentes de las empresas y, también, de los propietarios de las empresas (sí es que queda alguno...).

LA IRRESPONSABILIDAD

Los máximos dirigentes de las empresas han sido, en mi opinión, unos irresponsables por tres razones: no responden ante nadie, tienen prisa por obtener resultados y dan prioridad al fin sin que les importen los medios.

Estoy un poco nostálgico y creo que merece la pena detenernos un poco en las relaciones entre la propiedad de una empresa y la dirección de la misma. Con Henry Ford supimos los problemas que suponía que el dueño de la organización fuera el mismo que

la dirigiera. La solución venía entonces por separar propiedad y gestión, lo que significaba ventajas del tipo de especialización en determinadas tareas y, es un suponer, que la razón predominara sobre la emoción a la hora de tomar decisiones gerenciales.

Ya teníamos dos colectivos: los propietarios por un lado y los gerentes o directivos por otros. Entre los primeros, la responsabilidad compartida o colectiva forma parte de la esencia misma de las sociedades mercantiles (las corporaciones tienen una vida independiente a la de sus individuos). Ahora ¿tanto? No sé si tenemos claro los problemas que conlleva que el que dirige la empresa no sepa ante quien la dirige, que no se conozca al dueño.

En la estructura de capital de las empresas modernas (bueno más que modernas, cotizadas) conviven accionistas de muy diverso pelaje:

- Los accionistas significativos, que a menudo no son tales sino los representantes de otras sociedades en las cuales conviven accionistas de muy diverso pelaje, con sus accionistas significativos que a menudo no son tales... y así hasta el infinito.
- El creciente número de los pequeños inversores que ponen su dinero en manos de un gestor y que desconocen por falta de tiempo, ganas y conocimientos dónde se invierte.
- Y, por último, el peso cada vez mayor de los institucionales que, cómo bien sabemos por las campañas de hacienda, somos todos.

En definitiva, mucho CIF y poco NIF. El problema con los CIF es que no son nadie o somos todos... En cualquiera de las empresas de las que hablamos no hay dueño. En el Consejo, máximo órgano de control, se sientan representantes que no defienden su inversión sino que representan a colectivos (accionistas representativos, accionistas institucionales y gestores de pequeños patrimonios), a menudo, con intereses distintos, con demasiada frecuencia prima su interés personal (el de los representantes) sobre el de la compañía que representan y/o controlan. El primero que encuentre un NIF en un consejo que se autodefina como propietario que me avise. Los Consejos están compuestos por representantes, CIF diversos y ningún NIF.

Al no tener dueño, el sujeto que dirige la empresa, en muchas ocasiones no sabe para quién la dirige. Peter Drucker (el jefe sigue ganando batallas después de muerto... Y no les voy a recordar lo del Cid, por eso del ingenio, ya está dicho) hablaba de la importancia de que los directivos fueran responsables ante alguien, porque cómo les dejes solos... Y es que algo de eso ha pasado... No se sabe muy bien ante quién responde el que toma las decisiones en la empresa... Los más impulsivos nos dirán que ante los accionistas o ante el Consejo, su representación... En el Consejo, ya les digo, intervienen numerosos representantes con intereses diversos y, desde luego, en muchos casos, difieren ampliamente con los de la empresa. Y, como ya nos decía el citado Drucker, un hombre con varios jefes es un hombre libre.

Seguimos con Drucker, cuando opinaba que el archiconocido "creando valor para el accionista" no sirve de mucho porque obliga a la dirección de la empresa a gestionar a corto plazo: "los resultados a largo no se pueden obtener a base de apilar resultados a corto". Si a ese hombre libre, encima se le valora y remunera (se autovalora y autoremunera, más bien) en función de esos resultados a corto plazo (valor de la acción, resultados del ejercicio, etc...), el futuro y la viabilidad de la empresa le estimularán poco.

La segunda causa de si irresponsabilidad ha sido, en palabras de Dale McConkey, "la ansiedad por obtener resultados rápidos, una obsesión gerencial muy nociva" ("20 formas de matar a la DpO", 1972). Para alcanzar esos resultados lo más rápido posible no se repara en medios: que nos llevamos a varios por delante (a parte de trabajadores, a parte de los clientes, o a parte de los accionistas), "¡Hay que saber perder!", y a otra cosa.

George Ordine decía que entre las ventajas de la dirección por objetivos "lo importante no es lo que usted haga sino los resultados que usted obtenga" ("Administración por objetivos: Nuevo sistema para la Dirección"). Y no es que no estemos de acuerdo con esto pero, ¿seguro que solo importa lo que se consigue y no cómo se consigue? ¿El fin justifica los medios?

Recuerdo que en 1992, cuando España era olímpica, yo andaba por una Escuela de Negocios. Allí nos hablaban de cosas como visión, misión y valores. También nos hablaban de la importancia de la cultura corporativa. Y es que, amigos míos, considero que ganar dinero es importante para una empresa pero saber cómo se gana ese dinero tiene tanta importancia cómo ganarlo. A todos nos rondan por la cabeza formas de ganar mucho dinero rápido, el problema es que, a menudo, o no son legales o no son muy "estéticas" y, sobre todo, suelen conllevar bastante riesgo. Y esto tan

sencillo conviene no olvidarlo. Pero, ¿qué es el riesgo para alguien no sujeto a control y rodeado de pelotas que tienen en la adulación la razón de su supervivencia?

Se empieza delegando la responsabilidad de atender el teléfono en manos de una máquina (justificado por la eficiencia, eso sí) y se termina culpando a la coyuntura por la quiebra de la empresa.

LA VAGANCIA

Esta irresponsabilidad de los directivos no tendría mayores consecuencias si alguien hiciera de guardia de la porra, ¿el inversor, el accionista? Decíamos que los máximos responsables eran los dirigentes de la empresa, pero ¿y los propietarios y sus responsabilidades? Pues o no saben o no quieren, o nos les importa lo más mínimo. ¡Sí esos suertudos con capacidad de ahorro o de inversión se preocuparan!, pero no.



Es complicado y sobre todo es cansado, la mayoría de los que tienen capacidad de ahorro se levantan por la mañana, se tragan un atasco para ir a currar, en el trabajo se reúnen una y otra vez, y así pasan el día, haciendo cosas inútiles pero terriblemente lasas. Al llegar a casa no se van a preocupar por la marcha de sus ahorros, además hoy dan al Madrid por la tele.

Los que tienen capacidad de inversión se levantan por la mañana, un poco más tarde que los otros para que se note su poderío, no se tragan el atasco pero también se pasan el día reuniéndose entre ellos una y otra vez... (bueno, ya saben cómo acaba la historia).

Trabajé durante años en un banco, me dieron varios cursos acerca del perfil de riesgo de las diferentes tipologías de inversores (lo siento, en el banco se hablaba así), pero cada vez que preguntaba a un potencial cliente ahorrador/inversor qué es lo que esperaba me respondía que lo que más pagara sin riesgo: mucho retorno, mucho retorno, eh, eh... Así que con estos mimbres ustedes me dirán. Unos tipos

Los máximos dirigentes de las empresas han sido, en mi opinión, unos irresponsables por tres razones: no responden ante nadie, tienen prisa por obtener resultados y dan prioridad al fin sin que les importen los medios

con mucho poder y poca fiscalización junto a otros con poco poder, pocas ganas de ejercerlo, pocos conocimientos y vaguetes (¡sí vaguetes! ¿O cómo si no calificarían a todos aquellos que le han hecho el toco mocho pero en inglés y estructurado?). Y encima, los directivos, a menudo tienen razón: "¿Cómo voy a dirigir pensando en una panda de especuladores que ni son ni se sienten propietarios?"

De nuevo la pregunta, ¿todos somos vagos?, ¿todos somos tan dejados? Bueno, la organización moderna de las empresas tampoco contribuye a arreglar demasiado las cosas. Las decisiones cada vez están más lejos de sus consecuencias, le doy el dinero al del banco de la esquina y a partir de ahí me encomiendo al... (allá cada cuál con su credo) y espero que me de unas perrillas, ¡para las vacaciones sabe usted! Y como yo no sé ni entiendo, dejo las cosas (me encomiendo) a un experto.

Se trata de que yo tome las decisiones y no vea las consecuencias. Pero si, queridos amigos, ya hemos visto que las no decisiones tienen consecuencias. Y como nosotros no vamos a tomarnos la molestia de preocuparnos por nuestro dinero, que lo haga otro: subcontratamos (a precio de oro) el asesoramiento de un experto. Nosotros somos inexpertos, ambiciosos y, además, tenemos la suficiente dosis de soberbia como para admitir que no entendemos nada de lo que nos está diciendo el supuesto experto.

Es el chollo de ser experto. Porque —yo lo se bien, soy consultor (de los buenos, eso sí)— se trata de hacer creer a los demás que sabes de algo, el que sepas o no es un aspecto secundario. Ser un experto es la leche, das conferencias, te escuchan, cobras por ello... Y todo eso sin mancharte las manos.

La historia va más o menos así: las cosas tienen que ser muy complicadas (si fueran fáciles no necesitaríamos experto), con nombre difíciles de pronunciar, a ser posibles con siglas y con mucha distancia entre el que pone el dinero y el que recibe la inversión (¡Cuánto más lejos y más esotérico, mejor!). Pues ya está liada, el soberbio inexperto se pone en manos del experto. El experto hace y deshace importándole un bledo a él y a los suyos, el cómo lo hace... ¿Que actúa de forma arriesgada, que roza la ilegalidad? ¿Que el experto no es tal y que a menudo no sabe mucho más que el soberbio inexperto? Lo importante son los resultados y... ¡Buuuum! Explotó, el experto echará la culpa al entorno y el soberbio pedirá al gobierno que le resarza (¿les suena?).

Ya saben se empieza delegando la responsabilidad de atender el teléfono en manos de una máquina (justificado por la eficiencia, eso sí) y se termina culpando a la coyuntura por la quiebra de la empresa.

LA MEZCLA DE AMBICIÓN Y ESTUPIDEZ

La irresponsabilidad y la vagancia necesitan aderezo: la mezcla de ambición y estupidez. Pero no solo la ambición por ganar más, por obtener más beneficio, más rentabilidad, más dinero; sino la ambición por ser diferentes, únicos, especiales... Los de Marketing saben de qué hablo. El placer de ser diferente, de diferenciarse. "Lo importante no es ser el mejor, lo importante es ser diferente" (Michael Porter, Expo management 2008). "El sucio secreto del capitalismo de mercado en todas sus formas es que las empresas que han alcanzado el éxito lo han hecho matando el libre mercado. Han creado monopolios, por lo menos durante un



HAY MÁS
DE UN
CAMINO
HACIA EL
ÉXITO



Adecco, mediante su división Creade, ayuda a los profesionales a alcanzar el éxito en su empresa actual o futura. Cuenta con servicios de Outplacement para aquellas empresas que se ven obligadas a desvincular a los profesionales de su organización y con servicios de Talent Solutions para potenciar y desarrollar el talento de los profesionales en una compañía.

Porque un cambio a mejor es un paso más hacia el éxito. **Avanza con Adecco.**



Creade
Especialistas en personas

e-creade.com

tiempo. La competencia se gana no compitiendo. El éxito deriva del hecho de ser diferente. Y, luego, estar dispuesto a seguir cambiando" (Jonas Riddestrale & Kjell Nordstrom, Funky Business).

Solo hay una cosa que podemos hacer: ser diferentes. ¡Y claro!, yo que no soy cómo los demás, soy más alto, más fuerte, más listo, más rubio... El expertillo que está al otro lado se ha enterado de esto. Los expertos han aprendido Marketing, decoración minimalista, trato personalizado e información con apariencia de privilegiada y ya está la cena servida.

El problema de convertir la inversión en un bien posicional es que lo convierte en una inversión comparativa. Para que una inversión (no se sabe en qué) sea buena necesita de otra (no se sabe en qué) que sea mala. Para que un experto sea "guay" invirtiendo necesita otro no tan "guay" invirtiendo... Y eso ha provocado que los expertillos vendan cada vez cosas más raras, han descubierto lo nunca visto: hay mercado para las rarezas y el esoterismo, además hay mercado entre los de capacidad de ahorro y, ¡asómbrese!, entre los de capacidad de inversión, ¿Mardoff, estás ahí?

Que la inversión no soporta ningún análisis serio, ¡qué más da! Lo importante es que sea exclusiva: en sellos, en madera continental... No importa en qué se invierte, lo importante es que no pueda permitírsele cualquiera.

Hace años conocí a un tipo que decía: "el problema no son los tontos, eso es estadístico; el problema es que les hacemos caso". Vistan adecuadamente al Antonio Ozores de la película "Los tramposos" y tendremos a _____ (a rellenar por el interesado).

Irresponsable, vago y el cóctel de estupidez y ambición.

SOLUCIONES

Vicente Verdú escribía en "El País" semanal (28/12/2008): "Asistimos

al desprestigio de la mentira, la estafa y otros 'valores sub-prime' que últimamente parecen haber regido el mundo occidental. ¿Y si la verdadera tendencia fuera recuperar la honradez y la moralidad, por ingenuo o ficticio que parezca?"

Y si fuera verdad, yo soy de por sí pesimista (¿realista bien informado?) pero me gustaría pensar que los directivos que ocupan las portadas de periódicos y semanarios económicos cuando las cosas van bien, sean los que ocupen las mismas portadas cuando las cosas van mal. Estoy hablando de responsabilidad, de individualizar la responsabilidad. Hasta ahora los éxitos se individualizan y las responsabilidades se comparten. ¿Y si probamos a hacerlo al revés? Desde luego culpar de la crisis a los bancos no contribuye a solucionar mucho las cosas: ¡nombre y apellidos, please!

Por seguir probando podíamos seguir aumentando y mejorando los mecanismos de control, ¿cómo? Pues en primer lugar mejorando la representación del capital en los Consejos y responsabilizando a los consejeros de los que es su responsabilidad: Las actuaciones de sus compañías, el dinero que gana y el cómo lo gana, el control de sus máximos ejecutivos (remuneraciones incluidas), la sucesión en la alta dirección de la compañía, etc, etc, etc. Recuerden la película de "Wall Street" en la que un histriónico Michael Douglas en el papel de Gordon Gekko acusa a los directivos de estar malgastando el dinero de los accionistas. Unos directivos que entre todos poseen menos del 3 por ciento de la empresa.

Esperemos que una nueva clase de accionistas activos surja de todo esto. Accionistas intervencionistas, accionistas que defiendan en los tribunales sus derechos: sería bueno seguir el indicador de cuántos pleitos se ponen en una empresa contra sus consejeros y el valor medio de la indemnización obtenida.

Si cada vez que una compañía con problemas acude al cobijo del Es-

tado, es lógico que también tenga que responder ante él, ante sus legítimos representantes y éstos ante los ciudadanos. Y si las compañías son transaccionales, habrá que crear mecanismos de control transaccionales. Y si es complicado, nos aguantamos, es lo que hay, a currar...

"Shopping & fucking" es lo que motiva a la gente, según nos dijo Mark Ravenhill. Para lo segundo acudan a un ¿experto?, pero acerca de lo primero ¿qué tal si probamos a comprar mejor, a preocuparnos de qué compramos y, sobre todo a quién? Comprar a empresas con una responsabilidad social sería y con unas actuaciones acordes con ella. Manuel Escudero en su libro "Homo Globales" habla del ciudadano de las responsabilidades. Y para ser responsable hay que exigir transparencia. Sí, transparencia, transparencia y más transparencia y de nuevo responsabilidad. De cada uno y de las decisiones que vaya tomando. La responsabilidad no solo está en los otros, también debe brillar en mis actuaciones. Somos libres pero asumamos las consecuencias de esa libertad. ¿Qué tal si trabajamos mejor? ¿Qué tal si nos preocupamos por lo que se hace/deshace con nuestro dinero? ¿Qué tal si en vez de pretender ser más listo que el otro, confiamos en el otro? ¿Qué tal si exigimos que al otro lado del teléfono no haya una máquina? ¿Humanismo en la empresa? Valores.

Y, ya acabo, ¿qué tal si probamos a tratar al listillo como lo que es? No se ceben, basta con esbozar una ligera sonrisa cuando le veamos alardear de coche e información privilegiada. Ya sabe, el problema no es su existencia sino hacerles caso.

Así que aquí está mi receta para la crisis: responsabilidad y transparencia. Valores, control real y del bueno (las agencias de calificación que se tapen un poco), y cierta consideración con los pobres imbéciles, pero sin hacerles mucho caso.

¡Y cojan el teléfono, coño! ▲



Todos ganamos.

En Grupo Actual sólo nos damos por satisfechos cuando nuestros clientes son aún mejores después de haber trabajado juntos. Nuestra EXPERIENCIA nos permite ayudar y acompañar a las organizaciones en la elaboración de su ESTRATEGIA para el desarrollo de su capital humano. A través de nuestras soluciones para la IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO, proponemos a nuestros clientes el diseño de políticas para DESARROLLAR a las PERSONAS CLAVE de su organización, con el objetivo de MULTIPLICAR su talento. Llevamos a cabo procesos INTEGRALES de evaluación, formación y desarrollo de personas, con soluciones eficaces y apoyadas en la TECNOLOGÍA más avanzada.

EVALUACIÓN | FORMACIÓN Y DESARROLLO | TECNOLOGÍA APLICADA | CONSULTORÍA

C/ Nuñez de Balboa, 37 · 28001 Madrid
info@actualgrupo.com

MADRID BARCELONA VALENCIA VIGO MÁLAGA
COLOMBIA MÉXICO REPÚBLICA DOMINICANA

AAA
actualGRUPO
www.actualgrupo.com
902 023 222