

lanacion.com

Empresas / oportunidades

Lecciones de las crisis

El año 2001 se recuerda como el de la debacle financiera, pero pasó y dejó enseñanzas útiles para este difícil 2009

Domingo 14 de junio de 2009 | Publicado en edición impresa

Noticias de Empleos: anterior | siguiente

FOTO



Foto: Archivo

En espejo con el mundo animal, José Luis Rocés, vicerrector del ITBA, resalta un análisis del economista inglés David Birch. En tiempos de crisis existen tres tipos de empresas que se comportan de manera totalmente distinta.

Los elefantes o empresas burocráticas: para sobrevivir recurren al Estado o al capital financiero. "Pero como en esta crisis -dice- no hay capital financiero, sin duda, la van a pasar peor."

Las gacelas: con más posibilidades de sortearla, son las firmas que encaran las crisis con flexibilidad, innovación y velocidad. "Como la nueva generación de pymes que cuenta con un nivel de profesionalización y que tras la crisis anterior creó el 80% del empleo", se entusiasma Rocés.

Los ratones: conjunto de empresas muy pequeñas y dispersas "cuyo gran desafío -afirma- es agruparse para negociar mejor con clientes y proveedores".

"En época de safari -concluye Rocés- hay que dormir con las zapatillas puestas, porque cuando vienen los leones se salvan los que salen más rápido."

Ante los vientos de tormenta que llegan desde el exterior, y cuando cada vez se habla más del sentido de oportunidad que conllevan las crisis, el recuerdo de los difíciles 2001/2002 acaso pueda refrescar experiencias valiosas para capear este presente.

Así ocurrió con muchos líderes de empresas que vieron en ese duro escenario una ocasión para buscar nuevos negocios e innovar, a diferencia de otros que, en cambio, actuaron con ojos mucho más conservadores.

Este gran contraste salió a la luz en una encuesta que realizó el mismo Rocés, durante la última crisis, a 32 ejecutivos de grandes multinacionales y de compañías nacionales medianas y grandes.

"Todos los comportamientos se construyen desde la percepción. Y la perspectiva con la que veían la crisis los líderes de las empresas globales era claramente distinta de la de los locales -dice Rocés-. Los primeros, casi paralizados, percibían el contexto de manera muy amenazante, sin espacio para innovar. En cambio,

los ejecutivos de compañías locales veían un escenario hostil, pero con oportunidad de negocios y de innovar."

Así, con el foco en las lecciones de 2001/2002, Roces enfatiza: "Las empresas que crecieron después de la crisis no fueron las globales, fueron las locales. Se prepararon mejor para cuando llegara la onda expansiva. Apuntaron, por ejemplo, al incremento de las ventas y generaron vínculos que después las beneficiaron".

Porque fue una escuela dura, pero fértil para aquellos que supieron capitalizar experiencias, la crisis de 2001/2002 parece haber dejado algunas huellas distintivas en los gerentes vernáculos.

"Los líderes de multinacionales norteamericanas y europeas frente al escenario actual no terminan de comprender qué es lo que pasa, y cuando no tienen mucha información les cuesta tomar decisiones y quedan paralizados. En cambio, el manager argentino está acostumbrado a tomar decisiones con poca información. Además, como está entrenado para moverse en contextos de cambios se distingue por su tolerancia a la ambigüedad, flexibilidad, compostura, resiliencia", detalla Francisco Moreno, director regional de Desarrollo de Liderazgo de Korn Ferry,

Recuerda cómo muchos número uno advirtieron "inmediatamente oportunidades alrededor de la crisis que sus competidores no vieron, y actuaron rápidamente".

Por otro lado, ante un mercado local que se achicaba, muchas empresas salieron velozmente a buscar clientes en el exterior. "En ese momento, y porque las variables macroeconómicas lo permitieron, las compañías vieron en la exportación una salida", recuerda Raúl Medina Fernández, profesor del área de Comportamiento Humano del IAE Business School. Y Moreno ejemplifica: "La industria del vino fue muy rápida en eso".

Muchas otras vieron la posibilidad de adquisiciones de competidores o de expansiones regionales, algo bastante característico en las empresas latinoamericanas. Parecería que la manera de crecer de las multilatinas -como también se las llama- ha tenido gran sentido de la oportunidad. Mientras las multinacionales del Primer Mundo no se animaban a invertir, estas empresas aprovecharon para crecer".

Trabajo en equipo

Otras enseñanzas oportunas para este presente incierto son las que señala Medina Fernández, vicepresidente de Freddo en aquellos años: "Es difícil generalizar, pero muchos líderes tomaron más conciencia de que el trabajo en equipo es fundamental. Lo mismo que la comunicación y poder transmitir la verdad de manera transparente. También caminar las oficinas, estar cerca de la gente, poner la oreja". Además, destaca la importancia de "promover la innovación y la creatividad como factores que permiten diferenciarse en los momentos de crisis y apostar al futuro".

La capacidad de iniciativa no se queda atrás. "Un fenómeno fundamental que surgió en la Argentina con mucha fuerza es la capacidad emprendedora. Hay mayor vitalidad en el sector empresarial local, y eso, creo, también es una lección aprendida", expresa Roces.

Asimismo, el recuerdo de la indiscriminada desvinculación de personas con alto potencial también dejó alguna marca. "En 2002 quedaron en la calle muchísimos profesionales valiosos y las empresas después se arrepintieron de lo que habían hecho. Hoy, parecen ser mucho más cuidadosas porque aprendieron lo difícil que es recuperar el talento", dice Cristina Bomchil, directora de Valuar.

"En 2002, en la Argentina pensábamos que desaparecíamos. Y actualmente hay una mayor conciencia de que el mundo sigue, que va a haber un 2010, y que hay que cuidar siempre el talento", concluye Luis María Cravino, codirector del Diplomado en Desarrollo Organizacional del ITBA.

Raquel Saralegui
para LA NACION

A quien le interesó esta nota además leyó:

- 14.06.2009 | [Buscar trabajo en tiempos turbulentos](#)
- 14.06.2009 | [Tecnología al servicio de los RR.HH.](#)
- 14.06.2009 | ["Los jóvenes creen en el progreso colectivo"](#)
- 14.06.2009 | [En la piel del personaje que soñó durante toda la vida](#)
- 14.06.2009 | [Breves](#)



Ver gráfico

nexoLOCAL.COM

Accesorios para autos acá

IMPORTANTE: Los comentarios publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y las consecuencias derivadas de ellos pueden ser pasibles de las sanciones legales que correspondan. Aquel usuario que incluya en sus mensajes algún comentario violatorio del reglamento será **eliminado e inhabilitado para volver a comentar**.

2

cgobue



14.06.09
08:32

sigo... Así nos va. Navegamos en el río de nuestros propios mitos sin advertir que el último en percibir que está en el agua es el pez. Vivo en Asia. Acá hay managers que no son infradotados. ¿Y si un día nos volvemos más respetuosos? A lo mejor nos convenga a todos...

Responder Votar (2) (0) Abuso

1

cgobue



14.06.09
08:25

¿Cuál es la lección de la crisis? ¿Desde qué modelo de pensamiento se dice esto? Se compara –presuntamente- la reacción de las empresas locales y las filiales de las extranjeras luego de la crisis del 2001.. La mayoría de las filiales locales de multinacionales tienen en el país o la región la Unidad de negocios con menos generación de ingresos si se las compara con sus equivalentes en Asia o Europa. La mayoría de las empresas locales, por el contrario, no han trascendido las fronteras. Las empresas extranjeras –si así sucedió aunque se debería analizar con datos concretos y no referencias verbales- seguramente habrán acotado el riesgo esperando una oportunidad para un mejor desarrollo. Las locales debían sobrevivir o nada las salvaría. De hecho el número de quiebras fue record. No son elementos comparables entonces... Más adelante –como tantas veces- se habla de la

capacidad de innovación como elemento distintivo. ¿Habrán hecho un relevamiento profesional del porcentaje del presupuesto que en general gastan en Investigación y Desarrollo algunas empresas internacionales con las módicas sumas habitualmente destinadas en el marco local? Como dice Roces, todo es una cuestión de perspectiva. Pero si presentamos la información sesgada seguiremos –ahora poniendo en el centro de la escena a los Managers- estimulando la absurda creencia de la inusual capacidad de los argentinos para enfrentar la adversidad, nuestra creatividad y hasta incluso, nuestros dotes únicos en el Planeta.

[Responder](#) [Votar](#) (1) (0) [Abuso](#)