

COLABORACIÓN DEL CENTRE METAL-LÚRGIC ▷ EL MUNDO DE LA EMPRESA

Por qué preparar la postcrisis? Porque para afrontar y superar la crisis, han debido de adoptarse unas medidas, cambios, decisiones y adaptaciones, con la finalidad de soportar aquélla en las mejores condiciones de supervivencia y mínimo éxito. Ahora, será el momento de decidir cuáles eliminar por su carácter coyuntural; cuáles se potenciarán por su buen resultado y cuáles consolidar por haber demostrado su eficiencia, al margen del momento económico.

En mayor o menor medida, la mayoría de empresas ha realizado cambios en su estructura organizativa. Es posible que algunas personas hayan sido sustituidas por otras; de otras se ha prescindido. Generalmente, en estos escenarios destacan unas personas por colaborar con la reconducción de la situación y otras que son los 'perdedores'. Sin que, en ningún caso, suponga prescindir de ellos, pero sí recalificar la plantilla.

El siguiente ejercicio consiste en tomar como refe-

rencia la situación actual con la que presentaba la empresa antes de la crisis, procediendo a un análisis comparativo de los hechos y situaciones que se hayan producido durante la crisis, tanto en el entorno externo como en el interno. A título de enunciación se ofrecen a continuación algunas sugerencias útiles como modelo a seguir:

a) Anclar las medidas estructurales y coyunturales, con clara explicitación de las mismas, a fin de ser conocidas por toda la organización.

b) Realizar un análisis pormenorizado sobre las intenciones, pretensiones y confianza del inversor o accionista ante la posibilidad de acometer nuevos retos, así como la evolución en el nivel de relaciones entre propiedad y dirección.

c) Si ha variado el organigrama: ¿es más plano que el anterior?, ¿es más operativo y ágil en la toma de decisiones?

d) Profundizar en los cambios que en cualquier sentido

haya podido provocar el efecto de la crisis en el entorno competitivo.

e) Comprobar si la imagen corporativa de los clientes, proveedores, bancos, colaboradores, competencia... se ha potenciado o al contrario, se ha deteriorado.

f) Analizar el clima laboral. Si ha habido un fuerte deterioro debe procederse a la recuperación de la normalidad.

g) En caso de que la empresa haya reajustado plantillas,



La mayoría de empresas ha realizado cambios organizativos

reducción de instalaciones, equipos, subcontratación o eliminación de productos, es conveniente analizar si la nueva dimensión es la óptima o debe continuar el reajuste. No

hay que confiarse en que el previsible incremento de la actividad pueda justificar volver a redimensionar la empresa.

h) Conocer a fondo la actual situación de la empresa, acorde con los cambios experimentados en los mercados y la cuota de participación en el mismo. ¿Está la empresa en condiciones de 'invadir' o de ser 'invadida' a o por un competidor nacional o extranjero?

i) El grado de endeudamiento es fundamental. Es conveniente evaluar las posibilidades de capitalización.

j) En los casos de haber reducido o suprimido inversiones en I+D+i, formación del personal, mejoras en la calidad o en las exigencias de calidad y productividad... es conveniente cuantificar el coste alternativo de la puesta al día de esos retrasos. Esta cuantificación será un punto de partida para conocer la inversión precisa a fin de recuperar el necesario nivel de competitividad.

k) Si se han producido alian-

zas o adquisiciones de empresa es conveniente comprobar si se han producido las sinergias esperadas, es decir, si la empresa ha resultado perjudicada o reforzada.

Las respuestas obtenidas en el auto estudio propuesto pondrán de manifiesto el grado de deterioro o solidez que le ha podido ocasionado la crisis. En gran medida, todo ello dependerá de dos factores: a) del comportamiento específico del entorno económico donde opera y b) de la capacidad de adaptación y de la visión empresarial en cada caso.

Experiencia, convicción, creatividad, humildad y esfuerzo de los que dirigen la organización son ingredientes básicos de una receta que hay que crear como los buenos alquimistas, pues no suele ser susceptible de copiar dada la complejidad de caso y circunstancia.

Dado lo inevitable de la crisis, deben aprovecharse para desarrollar mejor las posibilidades futuras de la empresa e incrementar a las supervivientes mayores ventajas competitivas ■