

invertia.com

Empleo & Trabajo

¿Dan los jefes ejemplo de austeridad a sus empleados?

Hora : 07:53 Fuente : Invertia



Parece que la austeridad ha vuelto a ser una virtud de la gestión, al menos si escuchamos los discursos de personas de referencia en el ámbito público y empresarial. Pero, **trata de una moda o una filosofía que realmente guía las prácticas en el día a día?** aunque la respuesta a esta pregunta no es fácil, desde luego no cabe duda de la relevancia de la austeridad. Después de años de bonanza en los que ha sido relativamente fácil crecer, estamos inmersos en una crisis de la que España, según muchos, va a ser de los últimos países en salir. En esta coyuntura la austeridad es más una necesidad que una virtud. ¿Tienen que dar los jefes ejemplos ante las medidas de austeridad?.

Así lo expresó Miguel Ángel Fernández Ordóñez recientemente en su comparecencia en la Comisión de Presupuestos del Congreso, cuando insistió en la importancia de recortar el gasto público, sobre todo el no productivo, para reducir el déficit. Según el gobernador del Banco de España, “no queda margen ... nos gastamos el 50% más de lo que ingresamos”. Aunque sus recomendaciones pueden aparentemente ir en contra de la política de inversión (y de endeudamiento) para fomentar la actividad y la economía, adoptada por la administración de varios países, entre ellos España, en la práctica ambas perspectivas comparten el principio de la austeridad en la gestión, tal como la define la Real Academia Española: “la moderación en gastos, sin ninguna clase de alardes”.

Eso sí, austeridad para todos. Las últimas semanas han visto intercambios entre el gobierno y la CEOE: mientras Gerardo Díaz Ferrán considera que los presupuestos de 2010 no son todo lo austeros que deberían, la ministra Elena Salgado ha sugerido que aplique los mismos principios a las indemnizaciones de algunos directivos de la patronal (algunos han sido superior a un millón de euros). La noticia de la pensión adjudicada por el BBVA al ahora ex consejero delegado José Ignacio Goirigolzarri también ha suscitado una gran polémica, independientemente de cualquier valoración de su gestión y aportación a la entidad, por la cantidad concedida (más de 50 millones de euros).

Mientras tanto, el secretario de Estado de la Economía reclama una mayor moderación de los salarios que, según él, han pasado de aumentar el 2,3% en el 2008 al 5,1% en la primera mitad del 2009, en términos reales, descontando la inflación. Aunque estas cifras seguramente serán discutidas por algunos – y hay casos de empleados que han sufrido la congelación e incluso la reducción del salario (normalmente a cambio de reducción de horas) – el mensaje es claro: cada uno tiene que aplicarse la lección a la hora de elaborar sus presupuestos. La competitividad de España se basa, no sólo en la educación, innovación y tecnología, sino también en el mercado laboral y la gestión eficiente de costes e inversiones.

La austeridad - o falta de la misma – siempre es más llamativa en las decisiones e inversiones o desembolsos de gran calado: la elaboración de presupuestos (sean del Estado, sean de la empresa) y, en el caso de las personas, en el momento de fichar o desvincular. No obstante, la austeridad como principio de gestión no se ve exclusivamente en estos momentos, sino en el día a día. Se ve y se practica en la gestión de costes y también en el ejemplo que los directivos dan a los empleados, en la moderación – no necesariamente el sacrificio – y la ausencia de alardes.

Algunos ejemplos que nos dan los directivos son notorios, como en el caso de los primeros ejecutivos de los tres grandes fabricantes de automóviles que, según diversas fuentes, acudieron a Washington el año pasado a pedir ayuda a la Administración estadounidense, cada uno en su helicóptero privado. Quizás era porque en inglés no existe el refrán español “No sólo hay que ser

bueno, sino también parecerlo.” La actuación de los directivos otorga – o quita – la credibilidad a sus discursos y ahora están más en el punto de mira, de los empleados y en algunos casos del público en general.

El ejemplo más claro de la austeridad en el mundo empresarial probablemente sea el fundador de Ikea, Ingvar Kamrad. Este empresario, catalogado el cuarto hombre más rico del mundo, conduce un coche de 15 años y siempre vuela en clase turista, en parte para inspirar a sus 90.000 empleados de todo el mundo la virtud de la sobriedad. “¿Por qué no? Si hay algo que se considera un buen liderazgo, es dar un buen ejemplo. Tengo que hacerlo por todos los empleados de Ikea”, afirma el fundador, quien señala además que no se trata de una filosofía sin más: forma parte de la gestión estratégica “Todo lo que ganamos lo necesitamos como reserva. Tenemos aún que desarrollar el grupo Ikea.”

Esta sencillez y obsesión por la gestión de recursos, por pequeños que sean, es una característica de Ikea, donde la leyenda dice que los empleados tienen orden de escribir por las dos caras del folio, y **también de otras empresas de renombre y éxito, como Marks & Spencer**, donde la gestión de recursos internos (incluso a nivel de material de oficina) es una práctica implantada en toda la organización, y se escucha la siguiente frase en boca de los directivos “Look after the pennies and the pounds will look after themselves” (Si usted gestiona bien los peniques, las libras se gestionarán solas”).

En este sentido, los directivos tienen que predicar con el ejemplo, y predicar mucho, asumiendo y explicando el principio de austeridad en todas sus decisiones. Esto es de aplicación fácil en las decisiones sobre partidas de gastos específicos y medibles, como comidas, alojamiento o desplazamientos, cuando se evita pasar la noche fuera antes o después de una reunión si no es imprescindible; conviene recordar adaptar los horarios en consecuencia, para que el impacto no sea percibido únicamente por las personas afectadas.

Es menos sencillo aplicar el principio de austeridad a inversiones o la gestión de recursos, cuando se percibe el riesgo de perder competitividad o poner en peligro ingresos si se recorta la inversión. Para lograrlo, es especialmente importante que los directivos expliquen los criterios y la finalidad del proceso de recorte; muchas veces se comunica una reducción “porque hay que hacerlo” o debido a la mala evolución del negocio, cuando también hay que comunicar los beneficios de hacerlo y la necesidad de recortar donde haga menos daño. Una buena práctica empleada por algunos directivos supone involucrar a sus equipos en el análisis de uso de recursos y búsqueda de alternativas, para que estén más alineados con las decisiones finales y se sientan menos “víctimas de las circunstancias”.

La austeridad en su mejor aplicación incluye la visión a medio plazo: no se trata de recortar sólo para rectificar errores o derroches anteriores o para cuadrar el balance (menos ingresos, por tanto menos gastos). Se trata de gestionar la organización de forma sostenible, precisamente para que pueda seguir compitiendo, generando negocio y empleo. La inmensa mayoría de indicadores económicos sugieren que el entorno va a seguir siendo difícil en los próximos años, más allá de 2010, y esto a su vez implica que todos – tanto la administración como los directivos – necesitan asumir la austeridad como un principio y piedra angular de la gestión, hoy y en el futuro.

peoplematters

* *Camilla Hillier-Fry, Socio*

Invertia.com está en: [Argentina](#) - [Estados Unidos](#) - [Chile](#) - [España](#) - [México](#) - [Perú](#)

© [Copyright 2009](#), Telefónica de España, S.A.U.