

do termina: la crisis no es para siempre", sugiere Nadborny. En este sentido, Sebastián Maffeo, gerente de Recursos Humanos de Paradigma, indica: "Se va creando una sensación de 'ir juntos'". "Fuimos muy abiertos: la gente nuestra sabe en qué gastamos y cuánto facturamos. Cuando surgió la crisis contamos qué nos pasaba, qué números teníamos y planteamos dos opciones: desvincular personal o achicarnos todos los salarios en un 10 por ciento. Optamos por la segunda", recuerda Adrián Lasso, vicepresidente de Baufest, el fabricante de *software* que cerró el último ejercicio fiscal con una facturación de \$ 10,5 millones y que estima un crecimiento del 13 por ciento para este año. En paralelo, se buscaron nuevos proyectos en los cuales trabajar. "El pri-

que quizás no estuvo directamente expuesta a ella", recomienda Hoffman. No por nada, durante 2001, el 40 por ciento de la caída en la rentabilidad de las empresas se debió a malas decisiones en el capital humano, según datos de AO Consulting. En contextos adversos existe un riesgo cultural, no medible. "Cuando se quiebran los vínculos y se rompe una forma de trabajo, hay que reconstruirlo", dice Maffeo. Es que, muchas veces, tras una reestructuración agresiva, se genera una cultura "basada en la desconfianza y el personal que atravesó esa crisis está desgastado", agrega. Para atravesar los ciclos de economías tan pendulantes -como la argentina- mandan altas dosis de adaptación y de flexibilidad por parte de toda la compañía. Pero resulta elemental "no perder

ra no cometer los mismos errores. Cravino, asimismo, sostiene que algunas de las decisiones que se tomaron durante la crisis de 2001 fueron demasiado apresuradas: "Pasamos de la pizza con champagne al mate, muchas decisiones fueron exageradas". El directivo lo ilustra mediante un ejemplo: "Bajaban las ventas y se despedía gente; en un hogar, cuando se reducen los ingresos, se trata de bajar los gastos superfluos en lugar de echar a un miembro de la familia". Por eso, para Maffeo hay un punto primordial: primero, diferenciar las estrategias de las empresas que estuvieron obligadas a reducir personal -de acuerdo a políticas multinacionales- de las locales, que tenían mayor libertad de acción. "Uno de los aprendizajes que tiene

Competir al ritmo del 2 x 4



"Nos interesan las relaciones a largo plazo."

ADRIÁN LASSO Vicepresidente de Baufest.



"Hay que estar preparado y adaptarse a la falta de seguridad jurídica."

FERNANDO HOFFMAN Director de Asuntos Legales Corporativos de Kimberly-Clark.



"La idea es estar a la altura del ojo de la tormenta o adelante."

GUILLERMO DIETRICH, Director financiero de Dietrich.

mer objetivo era generar relaciones a largo plazo", cuenta el directivo. La firma encaró una acción comercial agresiva en España, crecieron un 96 por ciento en facturación en apenas un año y hoy abren una filial en México.

De reducciones agresivas a crecimiento acelerado parece haber apenas meses de distancia. Hallar el equilibrio entre las partes es clave. "Los cambios bruscos en RR.HH. quitan credibilidad tanto en el mercado como en los clientes", dice Pablo Lieker, Country Manager de Bearing Point Argentina, empresa de consultoría de negocios e integración de sistemas, entre cuyos clientes se encuentran firmas como Telefónica y Bayer. El directivo sugiere "crecer sostenidamente, pero no alocadamente".

"Es importante un balance adecuado y una excelente gestión de los recursos para la fusión de culturas que se generan entre aquellos que vivieron la crisis y los que llegaron luego a la compañía, en especial con la gente más joven

el foco de lo estratégico y el objetivo buscado, ya que si son encauzados de forma adecuada no necesitan cambiar aunque el contexto tome una velocidad variable", recomienda Hoffman.

Mirar al largo plazo y no descuidar el análisis de la coyuntura internacional es lo que le permitió a Toyota poder proyectarse en la Argentina. "El foco no tiene que estar puesto en 'cómo salir de esto' sino en el después", dice Abuín. Pensar que los beneficios se obtienen en el corto plazo puede ser fatal. "Para nosotros, vender un auto es el comienzo de la relación con el cliente", dice el ejecutivo.

Aprender del pasado

Una de las primeras acciones a tomar antes de figurar cuáles serán los próximos pasos a dar en miras al crecimiento en tiempos de *stop and go* tiene que ver con recordar la última experiencia de desajuste coyuntural pa-

que tener el *management* local de empresas globales es cómo convencer a los *headquarters* de que de la crisis hay que salir con la gente". El ejecutivo es elocuente: "Achicar la plantilla no es la solución, se necesita de ella si se quiere crecer".

El segundo desafío, según lo conversado con especialistas del mercado, es reducir la tasa de rotación de personal, que hoy es del 10 por ciento. "Además, el índice de renuncias es del 7 por ciento, en 2002 lo hacía sólo el 1 por ciento", dice Cravino. ¿Por qué resulta tan importante? Porque cada vez que se va un empleado la pérdida, en promedio, es de un sueldo anual.

El tercero está compuesto por la rapidez en la toma de decisiones: "En entornos de crisis las oportunidades son miles y muchas veces las tomamos en dos horas en una reunión de directorio", concluye Dietrich, en un año de ventas récord. ■ Laura Mafud.