

Prólogo

La delicada situación económica está afectando negativamente al ánimo de muchos directivos. Menores ingresos, incertidumbre sobre el futuro, aumento del paro, situación laboral de hijos y familiares; son temas que acaparan el pensamiento y las conversaciones de un buen número de profesionales.

Caer en el desánimo; pensar que no se puede hacer nada, que las soluciones están lejos de nuestro alcance, empeora la situación y hace caer en una tristeza vital que dificulta el trabajo profesional y el logro de una vida llena de sentido.

En este libro, Cosimo Chiesa y su hija Ludovica, ayudan a descubrir e implantar un modo práctico de superar tristezas y desánimos —derivados de la crisis— y lograr que la vida laboral sea plenamente satisfactoria.

Partiendo de la dignidad de cada persona humana, se apoyan en las enormes capacidades que todo ser tiene para abrirse camino en cualquier situación por compleja que resulte. En los primeros compases del libro, destacan que la libertad permite a todo profesional elegir la misión que quiere desarrollar en su vida; encontrar los medios para llevarla a cabo y avanzar de hecho por el camino. Ejercitar la libertad con plenitud facilita el logro del sentido de la vida.

Ante todo, Cosimo y Ludovica subrayan la importancia de tener una visión completa de la vida del directivo. Hacer un trabajo de calidad exige poseer un equilibrio en todos los aspectos de la personalidad humana. Hay que avanzar en todos los campos: familia, espíritu, amistad, comunidad, salud, finanzas personales, si queremos disfrutar realmente del trabajo, ser eficaces y alcanzar un elevado grado de felicidad.

Una vez equilibrada la vida del directivo, los autores animan a incorporar —a todo lo que hacen— grandes dosis de creatividad y compromiso. Los cambios que se suceden sin descanso en todos los países y sectores económicos exigen cada vez más ejercitar estas capacidades humanas.

La segunda parte del libro se dedica a los aspectos más concretos y prácticos de la tarea de dirección. Conocer y aplicar todas las metodologías exitosas del mundo de los negocios es algo imprescindible.

La amplia experiencia profesional de Cosimo y el empuje de Ludovica hacen de la lectura del libro algo enormemente estimulante, como en otros libros de Cosimo; el sentido común, las ganas de hacer las cosas, el optimismo, aparecen una y otra vez ayudando al lector a recuperar el ánimo para disfrutar de cada aspecto de su vida.

VICENTE FONT: Profesor de Dirección Comercial
del IESE Business School

Introducción

Mientras esperamos que Europa decida hacia dónde quiere ir y «qué quiere ser de mayor», la situación de algunos países europeos, entre los cuales está España, se complica cada día más:

- El coste de las deudas soberanas, con sus peligrosas fluctuaciones positivas o negativas cada vez que el Banco Central Europeo o algún político alemán o francés abre la boca, está hipotecando el futuro de muchos países.
- El producto interior bruto (PIB) de gran parte de los países europeos está completamente estancado o con índices de crecimiento negativos.
- La situación de la antaño gran locomotora estadounidense, con sus actuales grandes discrepancias entre el partido ganador y la oposición, no se puede definir como brillante.
- El crecimiento de los B.R.I.C.S.* es inferior a los índices a los cuales nos tenían acostumbrados, a pesar de su tendencia todavía positiva.
- El paro europeo no tiene ningún síntoma de mejora

* B.R.I.C.S.: siglas con las que la economía internacional se refiere a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Todas estas naciones tienen en común: una gran población, un enorme territorio, una gigantesca cantidad de recursos naturales y un PIB en considerable crecimiento.

y es dramático en países como España donde, prácticamente, una de cada cuatro personas no tiene trabajo. La situación es doblemente más grave cuando analizamos los datos de empleo juvenil, donde estamos prácticamente corriendo el riesgo de «quemar» una generación entera.

- Las buenas cabezas empiezan a emigrar, y esto empobrece el país e hipoteca sus futuras posibilidades de recuperación.
- La inflación puede llegar a convertirse en deflación en algunos países si el gasto no aumenta en países ricos, ya que difícilmente los países pobres podrán recuperar su *gap* de crecimiento.
- El estado de bienestar peligra en la vieja Europa, donde la esperanza de vida tiende a crecer y los recursos de los gobiernos continúan reduciéndose, obligando a muchos países a severos recortes en sus políticas sociales y sanitarias (¿Cobramos todavía pensiones en el 2020? ¿Y en el 2030?).
- La legislación laboral de muchos países —a pesar de algunas reformas emprendidas— sigue siendo muy rígida para empujar a los empresarios a contratar con más estabilidad sin recurrir a la precariedad de contratos temporales.
- La situación del mismo euro es todavía terriblemente confusa, por lo que se desprende de las declaraciones alarmistas de muchos líderes mundiales y las constantes amenazas de excluir del juego a algunos países que no podrán recuperarse sin ajustes o ayudas más generosas.
- La mayoría de los países ricos ya están previendo nuevos escenarios por si se produce una ruptura total de la moneda única o la salida de algunos de

- los países que no pueden seguir aguantando las durísimas condiciones que impone el uso de la misma.
- ¿Cuál va a ser el futuro cambio de una moneda cuyos líderes siguen sin encontrar una línea política clara y estable?
 - La situación del mercado inmobiliario —antaño motor del crecimiento espectacular de nuestra economía— está en sus horas bajas. Hay poca obra nueva y un enorme excedente de producto para vender, lo que conlleva a una inevitable caída de los precios y de la rentabilidad, que perjudican todavía más a todo el sector.
 - La reactivación del consumo privado es pura fantasía en un entorno como el que estamos intentando describir.
 - Los índices de morosidad están llegando a los dos dígitos y esto —acompañado por una reducción de la liquidez a disposición de pymes y consumidores— no permitirá grandes crecimientos en los volúmenes (como necesitaría una economía para empezar a recuperarse.)
 - Y una política fiscal europea común es un puro sueño en la situación actual, ya que Europa no tiene ganas de empezar a crear una unión política europea más seria que la actual.

Delante de este complicado panorama, tenemos que empezar a tomar grandes decisiones si no queremos formar parte del número de empresarios que están cayendo en medio de esta espantosa tormenta que, con mayor o menor intensidad, nos está azotando desde la segunda mitad del año 2007. Debemos realizar un clic interior y empezar a ir a

trabajar con otra actitud. Esa actitud es esencial para, como mínimo, seguir con la cabeza fuera del agua hasta que la tempestad haya amainado, y las tendencias de los actuales mercados no empiecen a mejorar con constancia y nuevos rumbos, más generadores de crecimiento que de lágrimas.

Este libro pretende ayudar a empresarios y directivos que están en primera línea de fuego a no rendirse, y a intentar aprender a nadar y sobrevivir en aguas turbulentas para no perecer en el intento.

Esperamos que los diálogos entre Manuel y Enrique puedan ayudarte a reflexionar más, y a analizar determinados aspectos de tu gestión diaria. Consideramos que mejorar estos aspectos es primordial y podría apoyarte para mantener un rumbo, si no de crecimiento por lo menos de supervivencia.

A lo largo del libro encontrarás algunos ejercicios prácticos que Enrique le pedirá a Manuel que realice. Te recomendamos que tengas a mano papel y lápiz para poder hacerlos también. Especialmente en el apartado de **objetivos**. Nuestra experiencia profesional y personal nos ha demostrado que establecerse objetivos y hacerles un seguimiento **FUNCIONA**. Entendemos y respetamos a quienes tienen claro que prefieren vivir sin un plan, aceptando lo que la vida les trae. Si te encuentras abierto a probar, te pedimos un voto de confianza y un compromiso a hacerlo por tu parte.

Muchas gracias por haber adquirido este libro, esperamos que lo encuentres de utilidad.

¡Te deseamos una provechosa lectura!

COSIMO y LUDOVICA

NO OS RINDÁIS NUNCA

«Pase lo que pase,
No os rindáis.
Expandid vuestro corazón.
En vuestro país se gasta demasiada energía
para desarrollar la mente y no el corazón.
Desarrollad vuestro corazón.
Sed compasivos
No sólo con vuestros amigos,
sino con todos.
Sed compasivos.
Trabajad para la paz.
Y de nuevo os digo:
No abandonéis nunca,
Suceda lo que suceda,
No importa lo que ocurra a vuestro alrededor,
No os rindáis.»

Su Santidad el XIV Dalai Lama

MUERE LENTAMENTE

«Muere lentamente quien se transforma en esclavo del hábito, repitiendo todos los días los mismos trayectos, quien no cambia de marca, no arriesga vestir un color nuevo y no le habla a quien no conoce.

Muere lentamente quien evita una pasión, quien prefiere el negro sobre blanco y los puntos sobre las íes a un remolino de emociones, justamente las que rescatan el brillo de los ojos, sonrisas de los bostezos, corazones a los tropiezos y sentimientos.

Muere lentamente quien no voltea la mesa cuando está infeliz en el trabajo, quien no arriesga lo cierto por lo incierto para ir detrás de un sueño, quien no se permite por lo menos una vez en la vida, huir de los consejos sensatos.

Muere lentamente quien no viaja, quien no lee, quien no oye música, quien no encuentra gracia en sí mismo.

Muere lentamente quien destruye su amor propio, quien no se deja ayudar.

Muere lentamente, quien pasa los días quejándose de su mala suerte o de la lluvia incesante.

Introducción

Muere lentamente, quien abandona un proyecto antes de iniciarlo, no preguntando de un asunto que desconoce o no respondiendo cuando le indagan sobre algo que sabe.

Evitemos la muerte en suaves cuotas, recordando siempre que estar vivo exige un esfuerzo mucho mayor que el simple hecho de respirar.

Solamente la ardiente paciencia hará que conquistemos una espléndida felicidad.»

De autoría incierta pero atribuida a
Pablo Neruda

1

Enrique y Manuel

«Nadie necesita ayuda para tener problemas.»

PROVERBIO MAORÍ

No había sido un verano tranquilo y a principios de agosto Manuel empezó a tener miedo. Sí, auténtico miedo, y la cosa más inquietante es que no había tenido esta sensación en sus 43 años de vida.

A principios de junio había sido nombrado director general de la compañía: un sueño hecho realidad. Al fin recogía los frutos, el reconocimiento de todo el sacrificio, dedicación y esfuerzo hecho a lo largo de toda su vida profesional.

Brillante licenciado en Farmacia, completó su formación con un máster en una importante escuela de negocios del país. Enseguida se incorporó a una gran empresa farmacéutica de capital nacional, donde trabajó durante tres años en el departamento de marketing como director de producto (línea de traumatología y reumatología). Pero lo suyo eran las ventas, e hizo todo lo posible para pasar a trabajar en ese campo. Le apasionaba el sector, y por supuesto, la visita médica. Como estaba muy bien considerado en el departamento de marketing, no logró dar el salto a ventas, por lo

que decidió aceptar el cargo de *key account* hospitalario en otra sociedad farmacéutica perteneciente a un importante grupo multinacional, y aquí empezó «a despegar»:

- 2 años en el sector hospitalario.
- 2 años en las líneas de especialistas.
- 4 años como jefe de zona en las líneas de medicina general y farmacia.
- 3 años como director territorial.
- 2 años como director general adjunto y ahora, a los 43 años, había alcanzado la posición de director general.

En los últimos cinco años, a pesar de la grave situación que estaba afectando a todos los sectores de la economía de forma muy preocupante, el desarrollo de la facturación de la empresa había sido muy bueno, con un crecimiento medio anual entre el 10 y el 15%, pero a partir de la segunda mitad del 2011 las cosas habían empezado a cambiar debido a:

- Reducciones en el gasto farmacéutico del país en todas las comunidades autónomas.
- Medicamentos excluidos de las listas aceptadas por la Seguridad Social.
- Cambios radicales en el sector hospitalario, con la aprobación de nuevos negociadores «no médicos».
- Grandes retrasos en los pagos.
- Endurecimiento de los sistemas de control sobre las prescripciones médicas de los facultativos.
- Grandes problemas de tesorería, en el sector farmacias, por los enormes retrasos en recibir los reembolsos de las recetas en la gran mayoría de las comunidades autónomas.

- Copago sanitario en estudio en algunas comunidades autónomas.
- Etc.

La empresa aguantaba con sus resultados positivos gracias a su línea de genéricos, que permitía recuperar las menores ventas de otros sectores, y a un tímido desarrollo de una línea OTC* de productos farmacéuticos sin recetas, que había arrancado muy bien creando muchas expectativas positivas dentro del grupo.

Pero los nubarrones se acercaban y cada vez se mostraban más negros y anunciaban la inevitable tempestad...

La dirección general se vio obligada a tomar las primeras medidas de «reajuste»: en junio, Francisco, su jefe directo, había sido trasladado a Francia como nuevo responsable de la empresa en aquel país y Manuel había sido ascendido a nuevo responsable de toda la península ibérica.

En vista de lo que estaba ocurriendo en la mayoría de los países europeos, donde los gobiernos se replanteaban totalmente la aplicación de nuevas políticas sanitarias, la dirección general del grupo pidió a cada país un análisis exhaustivo de la situación y la propuesta de aplicación de nuevas estrategias para presentar a la dirección central a mediados del mes de septiembre.

El 20 de agosto, al acabar lo que parecieron dos interminables semanas de vacaciones, por la angustia, los nervios y sobre todo por ese desconocido miedo que se había

* *Línea OTC: la sigla OTC es la abreviación en inglés de over the counter que, literalmente, equivale en español a «se vende sobre el mostrador». La línea OTC se puede comprar sin tener una prescripción escrita por un médico.*

apoderado de él, Manuel y su familia regresaron a Barcelona. La última noche en Menorca, Claudia y él salieron a cenar a un conocido restaurante de Ciutadella. Claudia le abordó durante la cena diciéndole:

—Manuel, cariño, no puedes seguir así... Desde que te ascendieron te noto angustiado, preocupado... Sé que no duermes bien y pasas las noches en blanco, tienes ojeras y se te ve cansado y muy desmejorado... —dijo y después bebió un sorbo del delicioso vino blanco que les habían servido junto al pescado—. Acabamos de pasar dos semanas maravillosas en esta isla y nunca te había sentido con la cabeza tan lejos.... Por tu salud tienes que acabar con esto e intentar ponerle una solución... ¡no puedes seguir así! Ojalá pudiera yo ayudarte, pero sabes que no entiendo mucho de tu área —continuó Claudia, que era una fantástica abogada de familia—. ¿No tienes a quien acudir? ¿Alguien a quien puedas pedirle consejo o que pueda ayudarte? Estoy muy preocupada por ti... —dijo cogiéndole de la mano.

Y no le faltaba razón. Claudia había conseguido con pocas palabras resumir gran parte de la angustia que acompañaba a Manuel en los últimos meses. Manuel se sentía como dentro de un bucle sin saber muy bien en qué dirección ir. Había conseguido ocupar la posición de sus sueños, pero en una de las épocas más difíciles para asumirla... Se sentía perdido, y hablar con Claudia consiguió hacerle ver que «debía» buscar ayuda, que debía **reaccionar** ante la situación e intentar buscar una salida.

—Claudia, cariño, tienes toda la razón —le respondió Manuel apretándole también la mano a su esposa—. Has sido muy paciente conmigo durante estos meses y me has apoyado muchísimo... Sé que desde que fui ascendido he estado poco tiempo en casa, y cuando estoy no te ayudo

con los niños o estoy muy taciturno y apagado... Te prometo que voy a cambiarlo. ¡En cuanto lleguemos a Barcelona voy a buscar apoyo para salir de este bache!

Manuel acababa de diplomarse en mayo de ese mismo año en un curso de alta dirección en la misma escuela de negocios donde años atrás estudió su máster y había vuelto a ver a Enrique, antiguo profesor que ya tuvo durante el MBA, y con el que había mantenido una estupenda relación durante todos esos años.

Manuel decidió llamar a Enrique para pedirle ayuda y consejo en su situación.

1. Primer encuentro

«Un viaje de mil millas empieza con el primer paso.»

LAO TSÉ, Filósofo chino (c. 570 - c. 490 a. C.)

El lunes 20 de agosto, a las 9 de la mañana de uno de los días más calurosos del verano, Manuel llamaba por teléfono a la oficina de Enrique:

—Manuel, ¡qué ilusión saber de ti! Si no me falla la memoria no hablábamos desde la ceremonia de tu graduación en mayo. ¿Cómo va todo? ¿La familia bien? ¿Cómo han ido las vacaciones? ¿Y el trabajo? ¿Sigues en la farmacéutica?

—¡Hola Enrique! Qué suerte encontrarte... La verdad es que temía que te reincorporaras al trabajo en septiembre... La familia de maravilla, acabamos de pasar quince días con Claudia y los niños en Menorca y ha sido fantástico y en el trabajo bien, bueno..., en junio me nombraron director general...

—¡Enhorabuena Manuel! —dijo Enrique interrumpiéndole—. Bueno, bueno, ¡qué noticia! ¡Esto hay que celebrarlo por todo lo alto!

—¡Gracias Enrique! —Manuel sonrió al aparato y se dio cuenta de que hacía días que no lo hacía—. Cuando quieras lo celebramos, yo invito.

—Te noto algo alicaído... —dijo Enrique pensativo—. ¿Va todo bien?, ¿tienes algún problema?

—Sí, de eso quería hablarte... y, como confío mucho en ti, necesito tu opinión y consejo.

—Dime...

—En junio, como te decía, me ascendieron a director general de la empresa. Mi jefe, con el cual tenía una maravillosa relación y habíamos trabajado dos años codo con codo, ha sido ascendido a responsable de la empresa en Francia y a mí me han asignado toda la península ibérica. Estoy encantado de asumir este cargo a mi edad, y en este momento de mi vida. Conozco bien la organización, he tenido la gran suerte de crecer con ella y las cosas nos han ido bastante bien hasta mediados de 2011. Con las nuevas elecciones en España, los cambios en Europa y... Angela Merkel* y Mario Draghi** se ha parado todo...

—Es normal —intervino Enrique—. Europa no sabe adónde va, y hay una preocupación generalizada que lleva a cortar todo tipo de gasto público (incluidos los asistenciales). Cada día se habla más de una posible ruptura del euro, y se está comprando deuda soberana a precios demenciales... ¿cómo quieres que respondan los mercados?

—Enrique te entiendo pero... es como si se estuviese

* Canciller alemana.

** Presidente del Banco Central Europeo.

parando todo... El sector hospitalario está en una profunda transformación con la aparición, cada vez más frecuente, de gerentes más duros en las negociaciones. Estamos notando una paulatina reducción en las ventas a mayoristas, las farmacias están atravesando momentos durísimos y por primera vez se han producido suspensiones de pago. Imagínate, uno de los sectores más rentables de la economía que, por primera vez, se ve en la necesidad de acudir al crédito bancario porque la Seguridad Social les retrasa los pagos... La rentabilidad de todo el sector se está viendo afectada y el mantenimiento de unas estructuras comerciales muy profesionales, pero también muy caras, se está replanteando cada día más... Afortunadamente nuestras ventas de genéricos están creciendo a un ritmo fantástico, pero la situación es difícil, y yo debo presentar un plan...

—Te sigo diciendo que es normal —le interrumpió nuevamente Enrique—. Es la lógica consecuencia de todo lo que está ocurriendo. Los mercados están nerviosos y la incertidumbre sobre las futuras decisiones europeas es enorme. En muchos sectores se están haciendo estudios profundos sobre las repercusiones de una posible salida del euro. Berlusconi, en Italia, habla de volver a la lira. Los griegos no levantan cabeza y Europa les aprieta cada vez más, pidiendo milagros que no se van a producir. El paro sube, los jóvenes no trabajan, mucha gente buena deja el país para trabajar en el extranjero... ¿cómo quieres que todo vuelva a la tranquilidad? Es normal que vivamos en una situación atípica y que hasta los gastos asistenciales y sanitarios sean objeto de profundo análisis...

—Sí, Enrique, pero... ahora soy el director general y siento que me puedo jugar mi futuro si no me muevo bien. He invertido tantos años para llegar hasta aquí...

—Te comprendo perfectamente... —Enrique asintió pensativo.

—Necesito consejos —prosiguió Manuel—, tengo muchísimas ideas pero necesito ordenarlas y no sé por dónde empezar. Siento que necesito un mentor experimentado que me guíe profesionalmente y me haga *coaching* para ayudarme a lidiar con esta situación... Y la primera persona que me ha venido a la cabeza... ¡has sido tú! Te tengo un enorme respeto y admiración como profesional, y una gran confianza como amigo. Me gustaría contratarte como asesor, pero desgraciadamente en estos momentos no puedo pagar tus honorarios..., aunque si pudieras recomendarme a algún colega tuyo que...

—Manuel, no te preocupes por eso ahora —dijo Enrique conteniéndole—. Me gusta conversar contigo y creo que puedo ayudarte. Me he reincorporado antes porque tengo que preparar mis clases de septiembre... Pero el despacho está cerrado todo el mes, así que te propongo que aprovechemos lo que queda del verano para que tengamos unas cuantas reuniones, y luego lo vemos...

—¡Fantástico, Enrique! —exclamó animado Manuel—. Cuanto antes empecemos, mejor, ya que a mitad de septiembre tengo una reunión de grupo muy importante y debo presentar una serie de propuestas a la central europea.

—Manuel, yo no tengo manuales ni recetas «anticrisis». Yo sólo puedo pedirte que razonemos y reflexionemos juntos sobre diferentes teclas que, quizá, podrías tocar para verificar su estado de funcionamiento y para intentar mejorar tu situación actual.

Te propongo, en pocas palabras, que te hagas un autoexamen y que intentes detectar áreas de trabajo que requieran nuevos enfoques de cara a la situación actual.