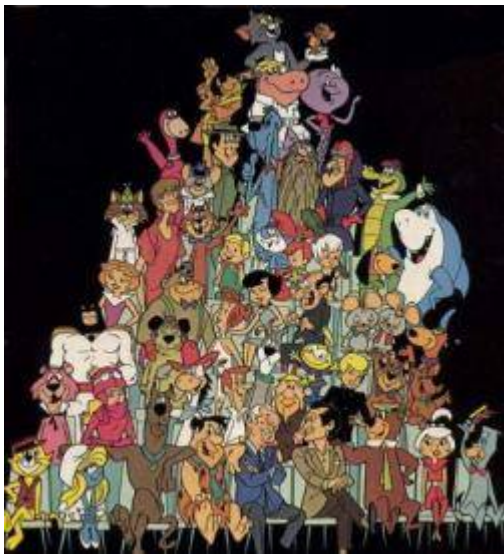


# **EL I-CO, UN MODELO DE GESTIÓN APLICADO**

*Posted on 12/02/2011 by Naider*



Las grandes escuelas de negocios y los más afamados gurús tienen unos formidables manuales de gestión que me producen gran respeto y admiración. Muchas veces he pensado que si los hubiera seguido más a rajatabla me hubieran ido mejor las cosas y hubiera evitado alguna que otra catástrofe en mi vida de emprendedor.

De todas formas, nadie estaba avisado de que el colapso económico-financiero mundial iba a tocar todas las puertas y, por supuesto, también tocó las que comparto yo con grandes amigos en mi vida profesional. Les cuento un poco la experiencia de Naider ahora que todo está volviendo a su cauce.

2010 fue un ejercicio muy difícil y duro en muchas cosas. Resultó ser un año de repliegue a los cuarteles de invierno y más de un sueño quedó congelado en el camino al refugio. Lo peor de todo, sin duda alguna, fue que en esos cuarteles de invierno no cabíamos todos y algunos tuvieron que tomar un tren distinto para buscar otra estación más comfortable.

Ahora recuerdo toda esa aventura como un pasaje lejano de mi vida. Todo discurrió hace aún poquitos meses pero curiosamente me parece que ha trascurrido ya una eternidad. Quizás es que mi subconsciente está reforzando una muralla de auto-protección para blindar el espíritu de mi alma emprendedora (si es que tengo algo de eso) para poder seguir trazando proyectos emocionantes en el futuro sin que triunfe la aversión al riesgo.

De todas formas, yo lo que quería en este post es contar alguna lección de esta etapa de crisis y reformulación de los proyectos empresariales en los que participo. Si yo no confío en los manuales de las prestigiosas *business schools*, ni por un momento pretendo que nadie tome estas cosas que le cuento como un consejo. Es solamente una experiencia. Cada proyecto empresarial tiene que saber trazar su propio camino.

Mis socios y yo mismo al principio de nuestra aventura en común dispusimos de un decálogo de principios ideológicos de funcionamiento, actitud y comportamiento sobre los que comenzamos a construir el proyecto en el que seguimos hoy día trabajando.

Ese esfuerzo de reflexión y síntesis de nuestras intuiciones y deseos nos fue muy útil e iluminó nuestras vidas empresariales desde entonces. Así, los principios que diseñamos funcionaron estupendamente en los momentos álgidos del ciclo económico cuando todo iba bien. Las personas que se fueron incorporando al proyecto en aquella época aportaron toda la ilusión y vieron como avanzaba un proyecto del que se sentía plenamente partícipes. Las cosas iban bien. Las actividades salían adelante. Se formaban equipos que traccionaban ideas y la visión de conjunto dotaba de coherencia a todas las actividades que desarrollábamos.

Muchas de las personas fueron asumiendo mayores responsabilidades y mayores compromisos hasta el punto de que cada año se incorporaban más personas a la estructura societaria de un proyecto cada vez más abierto a las inquietudes y competencias de las personas que lo integraban.

Todo parecía que marchaba. Incluso, en algún momento, nos pareció creer que la crisis global que planeaba sobre nuestras cabezas a nosotros no nos afectaría. La arrogancia nos pudo porque claro que nos afectó ¡y cómo!. De hecho, se posó durante unos durísimos meses sobre nuestros sueños

e ilusiones hasta que conseguimos convencerla de que emprendiera vuelo a la tierra de nunca jamás y nos dejara seguir construyendo país a nuestro estilo.

Las consecuencias de su desolador aterrizaje en nuestro proyecto se palparon en primer lugar en los números comerciales y en los saldos de tesorería. Luego sus garras intentaron desgarrar el mundo de ilusiones y emociones que envolvía nuestro proyecto. Y lo hizo de la forma más cruel: arrebatándonos a personas valiosísimas que sacrificaron sus ilusiones personales por las del proyecto en su conjunto. El desconcierto y la decepción prendió en algunas de esas personas que se sintieron incluso traicionadas al no entender que también nuestro proyecto podía ser manipulado a su antojo por la dictadura del Gran Capital.

Desafortunadamente, fueron más de las deseadas las personas que tuvieron que buscar otro proyecto profesional y eso supuso una pérdida neta incuestionable desde todo punto de vista. El desgaste emocional fue lo peor de todo porque en Naider las relaciones personales son muy cercanas y aunque muchas salieron reforzadas, fueron momentos duros y algunas otras resultaron muy dañadas.

Muchas cosas no se hicieron bien durante ese periodo de crisis pero, a modo de balance, el esfuerzo de tantos años por inculcar unos valores y un modelo de gestión abierto y compartido fue lo que resultó a la postre un antídoto excepcional para combatir al malévolo visitante. Por un lado, las personas con mayor capacidad comercial y estratégica permanecieron unidas combatiendo los excesos del momento y reforzaron su apuesta por Naider recapitalizando la propia estructura societaria. También las empresas colaboradoras y proveedoras habituales de Naider se comportaron extraordinariamente multiplicando su ya infinita disposición a seguir empujando juntos. Poco a poco, el esfuerzo comercial comenzó a dar de nuevo sus frutos y fuimos ocupando nuevos nichos.

Hoy parece, como les decía más arriba, que todo fue producto de una lejana pesadilla o de una película 3D tan real como extravagante. Ya fuera del refugio de nuevo, hemos observado los desmanes de la batalla. Hemos comprobado, para nuestra tranquilidad y la de todos, que los grandes árboles que llevamos siete años cuidando están intactos y les están empezando a salir de nuevo las verdes hojas que les caracterizan. También vemos que la inmensa mayoría de las personas que se fueron de Naider han sabido encauzar en pocos meses sus carreras profesionales.

De nuevo hemos plantado semillas donde una vez hubo fuertes brotes y es verdad que hemos dejado vacíos algunos huecos que no tenemos muy claro que puedan volver a germinar en la nueva coyuntura. Ahora mismo estamos de nuevo urbanizando la zona y limpiando los caminos del polvo acumulado. Hemos reconquistado ya toda la ilusión y de nuevo empiezan a aflorar por doquier las ideas y las posibilidades. La cautela y la medida son ahora más aliados nuestros que nunca.

Les cuento todo esto no sólo por compartir con ustedes nuestras vivencias sino porque toda esta historia nos ha permitido reafirmarnos en un modelo de gestión singular que resulta eficaz en los momentos buenos y un buen revulsivo para cuando pintan bastos.

Me he atrevido a denominar al modelo como "Modelo i-Co de gestión". También podría denominarse genéricamente como *modelo Naider* porque es para ese proyecto empresarial de transformación para el que fue ideado y donde se ha "experimentado" y matizado durante siete magníficos años.

Sin embargo, me quedo aún con el vocablo i-Co porque resume perfectamente su contenido.

La "i" representa en realidad un triángulo de tres vértices:

**ILUSION.** La primera "i" es de ilusión. La ilusión es el aire que respira un proyecto. Para que la ilusión no se vicie nunca hay que tener siempre las ventanas y las puertas abiertas para que siempre haya aire fresco y nuevo que respirar.

**INTELIGENCIA.** La segunda "i" es de inteligencia. La inteligencia es la gran aliada de un proyecto empresarial de largo recorrido. La inteligencia será la encargada de luchar contra el oportunismo y contra las garras de la crisis. Rodéate siempre de personas más inteligentes que tu. Secreto de éxito asegurado.

**INNOVACIÓN.** La tercera "i" reconozco que me da un poco más de grima. Es una palabra tan manipulada y adulterada que da pereza utilizarla pero quiero reivindicar la validez de lo que representa. Un proyecto empresarial debe estar basado en la renovación y reinención permanente de productos, metodologías, servicios y actividades como principal mecanismo para la construcción de capacidades, la competitividad empresarial y el compromiso con nuestro entorno.

Estos tres elementos son la gasolina del proyecto pero siete años de emprendizaje dan para mucho más y, si a estas alturas aún siguen leyendo, se merecen que me estruje un poco más los sesos y verbalice ahora lo que podríamos denominar la *Co-lumnata* del modelo: su decálogo de principios sobre el que levantar *un proyecto empresarial naidier*.

### **CO-NSTRUIR**

El proyecto empresarial ha de tener vocación de construir y de extenderse para dar cabida al mayor número de inquietudes y personas. Un proyecto que deja de construir es la crónica de una muerte anunciada.

### **CO-MPARTIR**

Muy importante. Construir un proyecto compartido y participativo con el que se sientan implicadas no sólo las personas que desarrollan su actividad profesional bajo el marco jurídico del que se trate, sino también todas aquellas personas y entidades con las que interactúa en auténticas comunidades de práctica donde se comparten capacidades, conocimiento e inquietudes. Hay que pensar qué modelo de gestión se adecúa más a este principio en cada caso.

### **CO-ADYUVAR**

Participar también en otros proyectos empresariales o sociales liderados por otros agentes. Dar para recibir. Lo difícil es encontrar el cómo.

### **CO-LABORAR**

Aprovechar el conocimiento y las capacidades de personas, entidades y empresas de referencia para mejorar la actividad desde el punto de vista técnico, multiplicar la resonancia del proyecto y de las actuaciones que lo conforman y velar, desde el punto de vista deontológico, por nuestros compromisos con la sociedad. Humildad para reconocer tus fortalezas y ser consciente de tus debilidades (frase muy de manual, lo sé y lo siento)

### **CO-ORDINAR**

Entender el esquema de relaciones como un modelo basado en la coordinación de funciones y actividades; en la gestión de liderazgos y competencias; la confianza mutua; así como en la capacidad de tracción de los distintos miembros del proyecto. Mucha palabra de consultor pero que puede ser perfectamente articulable.

### **CO-RESPONSABILIZARSE**

Hacer del proyecto un ejemplo de participación social y de co-responsabilidad colectiva donde las personas asumen la responsabilidad y capacidad de decisión últimas en el ámbito de sus competencias y donde la participación societaria se corresponde directamente con el compromiso de cada uno con el proyecto. Co-responsabilizarse no es repartir responsabilidades sino que significa que yo me responsabilizo de mi parte y, simultáneamente, del todo.

### **CO-MPROMETERSE**

Comprometer al desarrollo de actividades con sectores desfavorecidos de nuestra sociedad y con países en vías de desarrollo. Ponerle cifra a esto es quizás de mal gusto pero una referencia naider puede ser un 1% de la facturación neta.

### **CO-GARANTIZAR**

Garantizar el desarrollo personal y profesional de todos y cada uno de los miembros del proyecto, así como unos niveles de calidad del empleo y de condiciones de trabajo no sólo dignas sino homologables a las existentes en las regiones europeas socialmente más avanzadas.

### **CO-MPETIR**

Un proyecto empresarial se basa también en la competencia. Al final te riges también por unas reglas de mercado y en ese mercado se compete. Si construyes sólo un mundo de ilusiones y buenas maneras y le despojas de ese componente más mercantilista quizás termines también fracasando porque el mercado es el que distribuye los flujos de caja.

### **CO-MUNICAR**

Abrir las ventanas del proyecto. Transparencia interna y comunicación externa asegurando específicamente una presencia significativa del proyecto en la Red.

Bueno, pues ya lo he hecho. Ahí está el modelo i-Co (o el modelo naider, como prefieran) que algunos estamos extendiendo también por otras empresas y proyectos. En realidad más que un modelo es un proceso y más que un manual es un resumen con algunas claves que en el marco de naider han resultado ser válidas. Este conjunto de claves se deja muchas cosas y no es una hoja de ruta para casi nada. Simplemente es una forma de orientar la construcción de un proyecto empresarial que ha funcionado muy bien en los buenos momentos pero desafortunadamente hemos tenido que experimentar que también se ha mostrado eficaz en los momentos más delicados.

**There are no comments yet.**