

ENTREVISTA: ROLY BOUSSY, SOCIO DE OBC

"La crisis blanqueó el verdadero estado de las cosas"

El experto en capacitación aporta una mirada optimista de la crisis y propone revisar muchas de las prácticas de management y ventas que hoy quedaron obsoletas. Una guía para que líderes y empresas marquen la diferencia.

Desde que se desató la crisis y sus múltiples fantasmas, no tardaron en multiplicarse palabras como "recesión" y "recortes" en todos los rincones del planeta. La mirada pesimista se adueñó de individuos y empresas, y el margen de acción para revertir y gestionar esta difícil situación pareció reducirse al máximo. Sin embargo, afortunadamente, existen quienes prefieren ir más allá de la coyuntura y aprovechan estos tiempos turbulentos para hacer una oportuna revisión y dejar que las mejores prácticas salgan a la luz.

Este es el caso de Roly Boussy, socio de la consultora OBC, quien asegura que la crisis logró sacar a muchas empresas del letargo en el que se encontraban, en un mercado que crecía al ritmo del 8% y generaba un extraño "fenómeno de abastecimiento desganado". Hoy, en cambio, es el momento de marcar la diferencia y mostrar las mejores habilidades de venta.

Aunque, claro está, las ventas no serán la única práctica que debe ser resignificada. "Llegó la hora de la verdad para el liderazgo", agrega el experto del área de capacitación de esta consultora que ya tiene 30 años en el mercado. Y aboga por una resignificación de esta habilidad gerencial, en la que ya no habrá lugar para el doble discurso. "Hace seis meses el tema era la retención y captación de talentos. Hoy el talento se usa para echar gente", dispara, en una de las tantas declaraciones fuertes de esta entrevista, en la que confiesa lo que muchos piensan y pocos se animan a decir.

-Escribiste un artículo que circuló bastante en el ámbito corporativo y que se tituló "Bienvenida crisis". ¿Cuáles son los fundamentos de esta mirada optimista, poco habitual en estos tiempos?

-Tomo la crisis como punto de partida. De ninguna manera pretendo negar su existencia. Es algo que se nos va a presentar inevitablemente en todos los órdenes de la vida, desde el trabajo y el matrimonio hasta la fe. La vida tiene que ver con la manera en que resolvés las distintas crisis que se presentan. Hoy se quemaron los libros que piensan por nosotros, ya no sirven para mucho. Hay que madurar con respecto a muchas ambigüedades.

Hay que empezar a resignificar el verdadero sentido de la crisis. Lo positivo es que te pone a revisar, a ordenar. La crisis blanqueó el verdadero estado de las cosas. Nos despertó del sopor de la comodidad, recordándonos que los músculos pueden atrofiarse. La crisis viene a limpiar un montón de impurezas con las que estábamos conviviendo. Y se cae mucha basura de las estructuras, algunas de las cuales también se vienen abajo por obsoletas. Lo que está bien sustentado, en cambio, aguanta. Desde ese lugar es saludable la crisis, por más que uno la padezca. La oportunidad está en el cambio.

-¿Qué prácticas habría que resignificar o revisar, a la luz de esta oportunidad que nos ofrece la crisis?

-Principalmente, el liderazgo. Muchas de las compañías que hasta el año pasado me pagaban para hablar de liderazgo, hoy quieren echar gente. Me parece que



"La crisis también sirve muchas veces como excusa para las cosas que no se hacen bien: la verdad es que a veces uno no está a la altura de las exigencias que plantean los tiempos difíciles."

Frases para vivir la crisis con optimismo

Para encarar la crisis con una mirada positiva, Roly Boussy no duda en echar mano de algunas citas célebres de los personajes más variados. Un botiquín de Primeros Auxilios para cambiarle la cara a los tiempos difíciles y prepararse para pasar a la acción.

■ "Son dos las opciones básicas: aceptar las condiciones como existen o aceptar la responsabilidad de modificarlas". Denis Waitley

■ "Las circunstancias caen fuera del dominio de las personas; pero la manera de conducirse en ellas es cosa que está en sus manos." Benjamin Disraeli

■ "La vida se encoge o se expande en proporción del coraje de cada uno." Anais Nin

■ "Existe un riesgo que no puedes permitirte correr y existe un riesgo que no puedes dejar de correr." Peter Drucker

ése debe ser el último recurso. Primero hay que agotar el ejercicio intelectual y pensar alternativas creativas, antes de tomar la decisión. Me preocupa que sea la primera actitud a tomar. El líder debe inspirar la solución. Lo que pasa es que la mayoría de las veces directamente no se hace el intento.

Y ahí queda en evidencia que muchas afirmaciones eran sólo enunciativas. Gano menos que el año pasado pero no entrego a una de mis dos hijas. Es un extremo, pero ilustra la situación. Y sino, cambió el discurso. Decí que realmente te importa sólo la plata. Todos idolatran a Jack Welch, de General Electric. Quintuplicó la facturación, pero también hay que decir que dejó a 110.000 personas en la calle en cinco años. Si fue muy bueno en lo suyo, a mí por lo menos no me cae bien.

-Con la crisis pasamos de hablar de retención de talentos a los despidos, sin escalas...

-Hace seis meses el tema era la retención y captación de talentos. Hoy el talento se usa para echar gente. Esto tarde o temprano el mercado y la propia gente te lo va a hacer pagar. Obviamente podés hacer lo que quieras, pero nadie sale impune. Hay que hacerse cargo de los propios actos.

Muchas veces las compañías se quejan de que a los empleados no les importa nada, que son mercenarios. Pero si les prometés pertenencia, plan de carrera y demás, y después los echás así nomás, no podés pretender que crean y se comprometan con la empresa. La gente cae en ese estado mercenario por desazón, no por elección.

Pero lo bueno es que acá hay una oportunidad de respuesta diferente: la manera

en que pasás la tormenta puede hablar bien de uno y eso sin duda es una fuerte apuesta al futuro. No son pocos los que han dicho: "Acá la vamos a pelear todos juntos".

-¿Qué pasa con las ventas? Sin duda se impone un gran cambio: no es lo mismo despachar autos como pasaba hasta el año pasado, que vender un auto hoy.

-Entra dentro de la bolsa de las cosas a corregir. Hasta ahora parecía que había que padecer las mil pruebas para comprar un auto. Hoy nos tocan el timbre. Pero la venta de autos es sólo un paradigma. En muchos rubros todos vendían igual, hicieran lo que hicieran. Podías poner un simio entrenado e igual vendía. Hoy esto ya no pasa y este cambio le hace bien a la profesión. Hasta hace poco se decía: "Serás cualquier cosa o serás vendedor". Eso no va más, se agotó hace tiempo.

Esa situación crítica es una buena oportunidad para aquellos que hacen bien las cosas. El secreto no pasa por inventar algo superador. Hay que aplicar lo que sabemos que hay que hacer y no hacemos. Todos conocen la teoría de Ury en negociación o lo que es una análisis FODA. Pero en general, cuando van a negociar quieren *desplumar* al otro o vender porque *la tienen clara*. Cuando el mercado crece al ritmo del 8%, finalmente te compraron y vos no tuviste mucha responsabilidad. Era más bien un fenómeno de abastecimiento desganado de la creciente demanda. Y eso generó un deterioro de las habilidades comerciales. Hoy es el momento de marcar la diferencia. La media estándar es muy mala y los clientes están hipersensibles, sin olvidar que tienen el poder para elegir lo mejor.

-¿Por qué cree que una de los primeros rubros que se recortan es la capacitación?

-La verdadera capacitación es la que genera cambios. Se acabó el tiempo de aquellos que sólo hacían animación de fiestas intelectuales... A veces vale más el cocktail o el hotel que la capacitación en sí. Hay que preguntarse: ¿necesitás verdaderamente el hotel cinco estrellas o el viaje a Calafate? Cuando se puede, está bueno y lo disfrutamos. Pero cuando limpiás de todo eso, debe quedar algo. La clave de la capacitación es trabajar en la conducta de la gente.

Todos estamos expuestos a la tentación de caer en eso, es plata fácil. Pero la capacitación debe transformar conductas. Si la capacitación genera valor y hace que la empresa gane más plata, no se recorta. Las cosas valiosas no las recortás. Ésa es la paradoja.

Contacto editorial:
Estefanía Giganti
egiganti@cronista.com

Gerencia Comercial
Suplemento Management
4121-9344/9241
publicidad@cronista.com

EL CRONISTA