



“Externalizar estratégicamente es liberar a la empresa de todo lo que le resta foco”

Bárbara Hortas Álvarez, directora general de Starnaliza

María Paz Sastre

Bárbara Hortas Álvarez es la nueva directora general de Starnaliza, especializada en la externalización estratégica para empresas grandes y pequeñas. Llega al cargo en un momento de transformación de la compañía en el que la gestión empresarial está redefiniéndose con una velocidad inédita. A lo largo de su carrera profesional ha desempeñado posiciones clave en organizaciones de más de 2.000 empleados, especializándose en liderazgo, transformación, eficiencia operativa y desarrollo de cultura organizacional. Combina rigor, visión y cercanía, convirtiéndose en la profesional capaz de convertir desafíos en oportunidades y equipos en organizaciones de alto rendimiento.

¿Cuál es la idea de empresa que quiere construir a partir de ahora?

Quiero una empresa ordenada, fiable y humana. Una empresa que acompañe a sus clientes cuando todo va bien y, sobre todo, cuando algo se tuerce. No aspiramos a crecer por crecer, sino a crecer con sentido: procesos sólidos, equipos capaces y una relación honesta con quienes confían en nosotros. Para mí, Starnaliza debe ser sinónimo de tranquilidad operativa y de rigor. En ámbitos críticos, la confianza no se promete: se construye.

¿Qué necesita hoy un líder para dirigir con sentido en un entorno tan volátil?

Creo que, en un entorno tan volátil, un líder necesita ante todo serenidad y capacidad de perspectiva. Hoy manda quien entiende que el poder no está en el volumen, sino quien es capaz de aportar claridad en medio de la complejidad. Si un líder se deja llevar por la urgencia constante, pierde el foco. Por eso doy mucho peso a la escucha: entender lo que ocurre en el día a día a través de las personas que lo viven te da una lectura real de la organización.

Y, sobre todo, hace falta criterio. Saber distinguir lo importante de lo accesorio, lo urgente de lo verdaderamente necesario. Esa capacidad es la que permite tomar decisiones con sentido, sostener a los equipos y avanzar sin perder rumbo.

¿Qué errores ajenos ha visto que no piensa repetir?

Tres: la improvisación constante, la obsesión por apagar fuegos en lugar de evitarlos y el liderazgo ejercido desde el ego. Son errores caros, desgastan a los equipos y debilitan a la organización. Una empresa no puede depender del estado de ánimo del lunes ni de la genialidad puntual. Puede depender, y debe depender, de un método. La verdad es que parece sencillo, pero por mi experiencia le puedo decir que primero aprenderlo, y después aplicarlo en carne propia y luego en la organización ha sido uno de los retos más complicados en mi carrera profesional.

¿Qué parte de su filosofía le gustaría que impregnase toda la organización?

Me gustaría que la organización respirase orden, entendido no como rigidez, sino como una forma de respeto al trabajo bien hecho. El orden aporta oxígeno: permite que los equipos funcionen con más claridad, que los clientes sientan confianza y que los problemas se detecten antes de convertirse en crisis.

Y no hablo sólo de orden en procesos o documentación, sino del que nace del compromiso, la transparencia y el hábito de hacer las cosas cuando toca. Convertir eso en cultura no es sencillo, pero cuando se logra, cambia por completo la manera en que la organización avanza.

Para quien aún no conozca Starnaliza, ¿qué hace exactamente la compañía?

Nos dedicamos a la externalización estratégica. Esto significa que asumimos, organizamos y dirigimos las áreas “no críticas” de una empresa, pero no desde una lógica operativa, sino desde una lógica de continuidad y competitividad. En otras palabras: gestionamos de forma coordinada todas las funciones críticas, pero no estratégicas para liberar tiempo, energía y foco de la organización. Cuando una empresa descarga esa responsabilidad en un socio especializado, gana orden, gana eficiencia y reduce riesgos. Nosotros convertimos la externalización en un sistema estable y previsible que protege el negocio.

El término “externalización estratégica” se utiliza cada vez más. ¿Qué implica realmente?

La externalización operativa fragmenta: se contrata por áreas, por piezas, por urgencias. Cada proveedor resuelve “lo suyo”, pero nadie mira el conjunto.

La externalización estratégica, en cambio, unifica: no se orienta a partes, sino a propósitos. Trabaja para garantizar continuidad, prevenir fallos, asegurar trazabilidad, controlar costes y anticipar problemas antes de que aparezcan.

Es el paso de gestionar oficios sueltos a gobernar un sistema vivo que sostiene la empresa.

Es una diferencia de profundidad. Una empresa no necesita un proveedor que arregle

cosas; necesita un socio que evite que se rompan. Y eso obliga a pensar, planificar, registrar, medir y mejorar de forma continua.

¿Qué hace a Starnaliza diferente en ese enfoque?

No actuamos como un servicio puntual, sino como -o en apoyo- de la Dirección Externalizada de la empresa. Eso implica una planificación a largo plazo, la estandarización de procesos, el control completo de la información, una prevención real, una transparencia documental impecable y un seguimiento continuo que permite que todo el sistema funcione con coherencia y sin sobresaltos.

No vamos detrás de los problemas: nos situamos antes de ellos. Y esa anticipación es lo que convierte la externalización en una ventaja competitiva, no en un gasto operativo.

¿Qué ha aprendido acompañando durante años a empresas de todo tipo?

La mayoría de los problemas empresariales no nacen de la falta de buena voluntad, sino del desorden, de la improvisación y, con frecuencia, de la descoordinación y la ausencia de visión a largo plazo. Una empresa pequeña, si desarrolla hábitos sólidos y procesos claros, puede ser mucho más competitiva que una grande que improvisa. Las compañías que realmente progresan no son las que cuentan con más recursos, sino las que saben gestionar de manera eficiente y coherente los que ya poseen. La clave está en la disciplina, la previsión y la capacidad de convertir la planificación en acción sostenida.

¿Cómo interpreta el momento económico actual?

No estamos ante un simple ciclo: estamos frente a un cambio de época. Las reglas con las que operábamos hace una década ya no se aplican; el valor del tiempo, el coste del error y la importancia de la continuidad han adquirido dimensiones completamente distintas. Quien siga gestionando como en 2010 sufrirá retrasos, pérdidas y sorpresas constantes; quien comprenda el nuevo terreno de juego, lo domine y anticipe sus retos, encontrará oportunidades y prosperará. Adaptarse ya no es una opción: es la condición para sobrevivir y crecer.



Por eso creemos que la propuesta de valor de Starnaliza es rompedora, qué mejor que adaptarse a los nuevos tiempos que externalizando de una forma adaptada a esos nuevos tiempos.

¿Qué errores observa hoy en la gestión empresarial?

La centralización extrema, la falta de visión y la dependencia absoluta del fundador. Esa combinación es letal.

La empresa moderna necesita estructuras flexibles, necesita delegación y necesita procesos que permitan funcionar igual de bien independientemente de quién esté al mando ese día. La improvisación puede ser creativa, pero no es sostenible como modelo de gestión.

¿La externalización estratégica será clave en la próxima década?

Lo he repetido varias veces a lo largo de esta entrevista, y lo hago porque estoy convencida: a medida que crecen la complejidad técnica y la exigencia operativa, lo que las empresas buscan por encima de todo es foco. Ya no se trata de tenerlo todo bajo control, sino de mantener lo esencial dentro y gestionar lo accesorio con rigor y seguridad. Externalizar estratégicamente permite liberar talento interno, reducir riesgos, descargar tareas burocráticas cada vez más costosas y concentrar esfuerzos en aquello que realmente genera valor. Al mismo tiempo, asegura que los procesos críticos se ejecutan con consistencia, prevención y trazabilidad. Es pasar de dispersar recursos a dirigirlos con propósito, eficacia y visión.

¿Cómo puede una empresa ganar eficiencia sin perder calidad?

Con método, con datos y con orden. No hay eficiencia real sin disciplina operativa. La intuición sirve para empezar; los datos sirven para avanzar. Y el orden sirve para sostenerlo. La combinación de los tres es imbatible.

¿Cuál es hoy el mayor reto operativo para las empresas?

Coordinar activos, equipos, proveedores y tiempos sin interrumpir la actividad. Una empresa funcional es un organismo vivo: un fallo pequeño en un punto provoca un problema grande en otro. El reto está en gestionar esa interdependencia con precisión quirúrgica.

¿Cómo puede un servicio “operativo” convertirse en un socio estratégico?

Sucede cuando deja de centrarse en tareas aisladas y empieza a actuar guiado por los objetivos del cliente. Cuando comprende que su misión no es simplemente “reparar” o “ejecutar”, sino proteger y fortalecer el negocio. Esa es la diferencia entre ser un proveedor y ser un verdadero socio: aportar visión, previsión y valor constante. En Starnaliza trabajamos siempre desde la lógica del cliente, anticipando necesidades y asegurando continuidad, no desde la lógica de la incidencia puntual.

En esta entrevista ha hablado mucho de orden ¿Qué significa para usted “orden” dentro de una empresa?

El orden es respeto: respeto por el tiempo del cliente, por el esfuerzo del equipo y por la continuidad del negocio. Sin orden no hay empresa, sólo actividad dispersa que consume recursos sin generar valor. A menudo se confunde orden con rigidez, cuando en realidad es todo lo contrario: el orden proporciona libertad, porque elimina el caos que obliga a malgastar

energía, tomar decisiones improvisadas y reaccionar constantemente a urgencias. Una organización ordenada permite anticipar problemas, priorizar lo importante y actuar con eficacia, convirtiendo la disciplina en un instrumento de eficiencia y crecimiento sostenible.

¿Qué consejo daría a una compañía que todavía improvisa?

Mi consejo es que dejen de improvisar y comiencen hoy mismo a construir procesos claros y coherentes. La improvisación siempre tiene un coste: en tiempo, en dinero, en reputación... y muchas veces ese coste se paga más caro a largo plazo que a corto. Establecer estructuras y rutinas no significa rigidez, sino libertad: libertad para anticipar problemas, proteger lo esencial y concentrar el talento en lo que realmente aporta valor. Cada hábito que consoliden fortalece la empresa y su equipo, transformando la gestión en un acto de cuidado y responsabilidad.

Al final, dirigir una compañía no es sólo coordinar tareas: es crear un espacio donde las personas puedan trabajar con claridad, los proyectos puedan crecer sin sobresaltos y la visión se traduzca en resultados duraderos. Quien aprende a transformar la improvisación en disciplina está no sólo asegurando el presente de su empresa, sino sembrando la base de un futuro sólido y prometedor ■

