

Dos de cada cinco jefes suspendidos por sus equipos **[José Antonio Carazo]**

El desalentador resultado del último estudio de Otto Walter -consultora líder en el desarrollo del comportamiento directivo y comercial- indica que el 38% de la alta dirección española no está a la altura de las circunstancias para su equipo, aunque éstos reconocen una mejora del 27% con respecto a los años de bonanza económica, (65% de suspensos). Esta investigación -basada en la opinión personal de 581 mandos y profesionales cualificados de medianas y grandes empresas a través de sus 11.847 respuestas- aporta valiosa información sobre aspectos relacionados con la gestión de la crisis por parte de los altos directivos. En total la investigación consta de 13 preguntas cerradas y 3 abiertas de las que el autor de la investigación extrae un excelente manual de gestión a tener en cuenta con los principales fallos y aciertos cometidos.

Paco Muro, presidente de Otto Walter y director de la investigación señala: “hay que aplaudir al 35% de los equipos directivos que supo estar a la altura y lo sigue estando ahora, al igual que ese 27% que ha sabido rectificar a tiempo pero ¿qué pasa con ese 38% restante al que se ha visto el plumero de su mediocridad en cuanto ha llegado la crisis y no reaccionan?, ¿no habría que exigir un cambio de rumbo o incluso sustituir a más de un alto directivo? A más de esos directivos que cobraron suculentos bonus extra por su aparente triunfo habría que decirles que los devuelvan”.

Ni estrategia, ni valentía, ni cercanía, ni unidad

El informe presenta en detalle los principales errores que está cometiendo la alta dirección a juicio de sus equipos. Entre los aspectos peor valorados destacan la falta de visión estratégica y orientación al futuro (sólo el 27% piensa a largo plazo y el 41% no tiene claros los objetivos), la incoherencia de las decisiones (46%) la falta de decisión y atrevimiento (78%), la poca cercanía de la alta dirección a la base (49%), la deficiente calidad de dirección de los equipos (51%) y la mala comunicación interna (33%), entre otros.

También es llamativo que en el 40% de los casos los equipos consideran que la dirección no ha llevado a cabo los recortes de plantilla de manera eficaz. En este aspecto, especialmente relevante en estos momentos Muro señala “todos parecen exigir a la dirección que cree una estructura sostenible y solvente pero en opinión de los profesionales cualificados la versión limitada al corto plazo ha impedido a demasiadas empresas tomar las decisiones más correctas. Es más, un 4,8% manifiesta que se ha aprovechado la crisis como excusa para adelgazar la estructura sin más”. Por último, se pone de manifiesto la falta de liderazgo (44%), la necesidad de mantener mejor alineados a los mandos intermedios (37%), y la poca capacidad de fomentar la participación y de escuchar las ideas de la plantilla (55%).

Por otro lado, la investigación también incluye una parte cualitativa que se centra en recopilar los que en opinión de los profesionales encuestados son los mejores aciertos y los peores errores acumulados. Paco Muro explica “en total hemos obtenido 1.436

respuestas abiertas que constituyen un valioso manual a tener en cuenta para hacer las cosas mejor”.

Aprendiendo la lección del pasado

A pesar de que pareciera lógico pensar que la mayoría de los fallos cometidos en la época de “vacas gordas” han sido de tipo financiero, el veredicto es mucho más realista y directo. Los más comunes y graves pertenecen al ámbito de la dirección de las personas, junto con la falta de visión de la realidad y del futuro que se avecinaba. Algunos de los errores más repetidos por los equipos evaluados son:

- Falta de previsión y de consciencia de la situación.
- Estructura inadecuada e ineficiente de RRHH y errores de contratación.
- Errores de management y falta de control debido a los buenos resultados.

- Inversiones equivocadas y exceso de gasto.

- Fallos comerciales.

“Es destacable -indica el presidente de Otto Walter- los escasísimos comentarios respecto a la ausencia de errores en el pasado, lo cual indica que incluso las empresas que han sido valoradas como buenas gestoras cometieron varios de los errores mencionados, aunque supieron rectificar a tiempo.”

¿Y ahora qué?

En la actualidad, los encuestados destacan que se están haciendo bien las cosas en los siguientes aspectos:

- Actuar con realismo, decisión y coherencia, con objetivos claros y visión de futuro.
- Adaptación a la situación, cohesión del equipo directivo.
- Escuchar y dejarse aconsejar.
- Comunicar y mantener la calma, dar confianza.

- Realización de ajustes inteligentes.

- Mejoras comerciales.

Con respecto a las críticas más frecuentes de la gestión actual cabe señalar las referidas a la actuación global, la errónea reducción de costes en algunos casos, los errores de estructura, la permanencia de personas no implicadas, la falta de participación y mala comunicación, la desmotivación y el nerviosismo.

La conclusión que los altos directivos deben sacar de este estudio se resume en “aprender la lección”. Como apostilla Paco Muro, “los errores cometidos están ahí y no se pueden borrar, pero si en algo hay que rentabilizar esta crisis es en el aprendizaje, para salir más sabios, más capaces y más prudentes. Esta crisis tiene para España algo diferente a las anteriores, ya que es la primera que hemos vivido cuando ya estábamos moviéndonos en niveles de economía de primera división. Muro se muestra convencido de que volveremos a estar en ese primer nivel: “porque ya nos hemos demostrado que somos capaces, y para ello, debemos afrontar un reto que está en nuestras manos, que no depende de la crisis externa. Se trata del reto de trabajar y dejarse ayudar para garantizar un buen nivel de calidad de dirección de los directivos y mandos de la empresa.

Nuestros equipos nos observan, nuestros clientes, colaboradores y proveedores también, ¡demos una lección de buen hacer! Y demos al mundo que en España también hemos sido capaces de superarnos como profesionales y como empresarios tanto como en el ámbito deportivo”.