

INVESTIGACIÓN OW 2010



La alta dirección a examen

El 38% han sido
suspendidos
por sus equipos



Octubre 2010

Líderes en lograr que en tu empresa se Dirija y se Venda mejor

Introducción

Dos de cada tres direcciones de empresas suspendidas por sus mandos en capacidad de gestionar correctamente los años de abundancia.

Actualmente, casi un 40% de las altas direcciones no están dirigiendo correctamente la crisis a juicio de sus equipos.

El departamento de investigaciones de Otto Walter, líderes en transformación de comportamientos profesionales en dirección de personas y venta a nivel Executive, ha realizado este nuevo estudio en el que se examina con detalle la calidad de actuación de la alta dirección de las empresas, considerando este momento idóneo para realizar esta evaluación ya que los tiempos de crisis que vivimos ahora permiten juzgar con mayor visión del pasado y el presente su calidad directiva.

El estudio está presentado y comentado por Paco Muro, presidente de OW, experto de referencia en el management español, diseñador y director de esta investigación.

Investigación OW 2010

«Gestionar la abundancia y dirigir viento a favor, cuando los buenos resultados llegan aunque se hagan las cosas mal, es muy fácil. Pero la nueva situación actual da contexto a todo lo realizado y estamos en pleno “examen” a la alta dirección de las empresas en estos momentos en los que sí se marcan diferencias entre hacer lo que hay que hacer o no estar a la altura. Además la nueva situación también permite visualizar los errores que se cometieron y ubicar mejor la buena o mala gestión, ya que antes quedaba enmascarada por los opulentos beneficios.»

Comenta Paco Muro, director de la investigación. Y añade:

«En la Investigación OW 2010 hemos querido hacer algo poco habitual, poner “a examen” a la alta dirección, poco acostumbrada a mediciones directas, para lograr una evaluación de su nivel y recopilar aciertos y errores para que nos sirvan a todos de reflexión y de impagable aprendizaje para el futuro.»

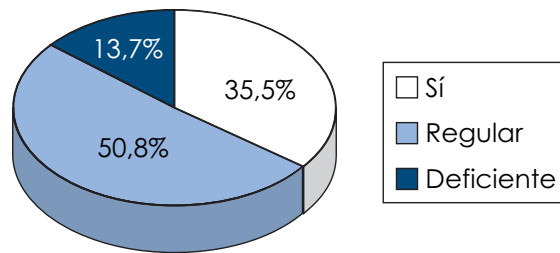
¿Cuál ha sido el resultado?

La evaluación la han realizado de forma anónima casi 600 mandos y profesionales cualificados de multitud de empresas medianas y grandes de toda España, exactamente 581 personas. Se ha considerado que la opinión de técnicos y mandos daría un mayor rigor a la muestra ya que constituye un grupo de profesionales con criterio suficiente y mayor proximidad a la alta dirección para poder interpretar la calidad de su gestión tanto actual como antes de la crisis.

Se han obtenido un total de 11.847 respuestas que aportan valiosa información tanto sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de la crisis por parte de la alta dirección, como una amplia recopilación de los principales fallos y aciertos cometidos.

A continuación se presentan los resultados de las respuestas de evaluación para pasar más tarde a comentar las valoraciones más cualitativas. La primera pregunta que se realizó es:

1. ¿Piensas que la dirección de la empresa, en general, hizo las cosas bien en la época de vacas gordas (2005-2007)?



El 35,5%, «sí, supieron estar a la altura y han demostrado ser buenos gestores».

«¡Tan sólo un 35,5% han sido considerados como excelentes en este aspecto! ¿Tan alejados estábamos del buen camino? ¿Tal ceguera provoca la riqueza que incapacita para detectar la pérdida de rumbo?» –Se pregunta el experto.

Eso parece desprenderse de los resultados de la investigación, ya que juzgando ahora desde la distancia y pudiendo interpretar adecuadamente las consecuencias de las acciones tanto realizadas como no realizadas, la mayoría de la alta dirección alcanza un escaso «Regular» como nota media. «Pero en Alta Dirección el nivel “regular” no procede, no es admisible, es sinónimo de no haber estado a la altura». (Apunta el presidente de Otto Walter.)

El resultado sigue así:

Un 50,8%, «con viento a favor parecía que lo hacían bien, pero al llegar los momentos actuales están decepcionando. Se hicieron las cosas regular, muchas bien, pero muchas mal».

Un 13,8%, «deficientes, se desaprovechó el buen momento y se actuó con excesos y falta de visión».

La «prueba del algodón» siempre acaba llegando, y el tiempo permite valorar con objetividad la calidad de dirección, libre ya de la distorsión de los resultados a corto plazo.

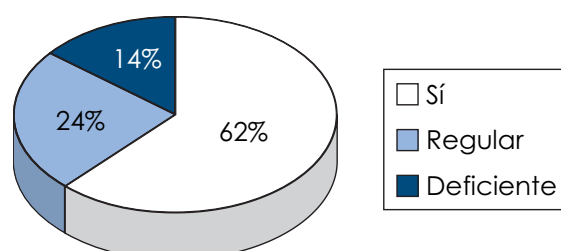
«Debemos aprender de esta lección para que esta crisis nos sirva para madurar como empresarios y altos directivos. Este es el gran reto a abordar. Lo hecho, hecho está, pero saquemos sabiduría de estos momentos para salir fortalecidos y poder gestionar mucho mejor el futuro, con más cabeza, con más talento y con más acierto.»

Reflexiona Paco Muro que continua con la siguiente valoración:

«El resultado es un auténtico varapalo para la alta dirección en España. Si algunos sospechaban que en los años de exceso nos hemos comportado como “nuevos ricos” y hemos pecado de pardillos por desconocer cómo se vive y se gestiona la abundancia y la solvencia, algo totalmente nuevo para la economía española, el tiempo les ha dado la razón. Pero ahora ya hemos conocido las mieles de lo que se denominó la Primera División. Hemos pagado la novatada, pero ese es el paso obligado para ganarse entrar en el club de los buenos gestores.»

¿Cómo han valorado la gestión actual de la crisis? Para ello se realizó la siguiente pregunta.

2. ¿Piensas que la dirección, en general, está hoy a la altura de la situación actual?



Un 62%, «sí, aun con lo difícil que debe ser gestionar ahora me transmiten confianza. En general están a la altura, con algunos errores, pero es difícil y por tanto se comprenden».

Parece que la gestión de lo difícil va mejor y quizá la «limpieza» de falsos buenos directivos que la mayoría de las empresas ha tenido que acometer, está ayudando a que mejore el nivel. Con este resultado el director de la investigación reflexiona: «Aún así decepciona, por no decir escandaliza, comprobar que en estos tiempos en los que está la supervivencia en juego casi un 40% de las altas direcciones no están al nivel que requiere la situación. Y no es porque sea complicado, porque este 62% demuestra que sí es posible hacerlo bien, rectificar y mejorar».

Un 24%, «regular, están trabajando duro pero no con buen criterio».

Un 14%, «deficiente, su actuación está alejada de lo que la empresa y el equipo necesita».

Por tanto, ¡un 38% de las empresas están actualmente dirigidas de forma inadecuada por sus principales gestores!

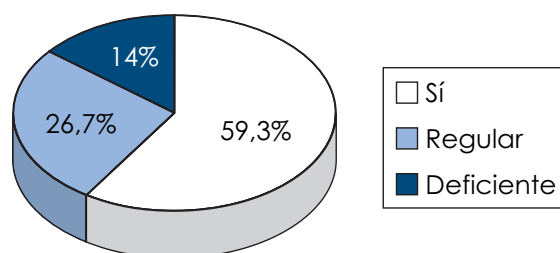
«Uno se pregunta ¿Qué crisis les hará más daño, la que hay fuera, en el mercado, o la que tienen dentro de la empresa? ¿Cómo es posible que los accionistas de las empresas no hayan promovido, e incluso impuesto, mecanismos para evaluar la calidad de dirección de las empresas en las que invierten? Tanto control de diversos organismos, tanto test de estrés a entidades financieras, tanta normativa y tantas ISO y resulta que nadie se ocupa de verificar la calidad y el nivel de los que rigen los destinos estratégicos de las empresas» (Comenta Paco Muro).

Veremos más adelante que éste es uno de los grandes males que han azotado a las empresas y más las ha debilitado.

Se presentan a continuación los resultados de cuestiones más específicas sobre la gestión actual investigadas en este estudio.

Visión estratégica y orientación al futuro

3. ¿Se nota que hay plan de acción con sentido y rumbo claro?



El 59,3%, «sí, todos sabemos a dónde vamos y lo entendemos. Hay objetivos claros y una cierta visión de por dónde in».

El 26,7%, «regular, hay objetivos pero con sensación de búscate la vida».

El 14%, «deficiente, no tenemos claro a dónde vamos y mucho menos el camino a seguir, no hay visión estratégica».

En consonancia con la pregunta anterior sólo cerca del 60% de los profesionales se sienten bien capitaneados, quedando mal dirigidos un 40% de las empresas.

El experto se pregunta: «¿Cuándo se demuestra la calidad del alto mando? ¿No es en estos momentos cuando más falta hace orientación clara, y visión compartida? Parece ser que la presión por el corto plazo está pudiendo con la mayoría, y mermando sus capacidades de liderazgo».

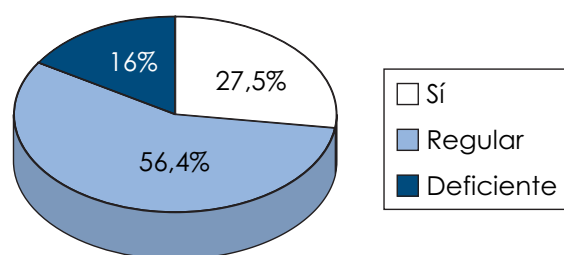
Al menos eso se desprende de la siguiente cuestión analizada.

4. ¿Tienen orientación a futuro y no sólo al cortísimo plazo?

El 27,5%, «sí, todas las acciones a corto plazo van encaminadas a un futuro mejor, no son pasos aislados y se siente que tienen un porqué».

El 56,4%, «regular, el corto plazo pesa demasiado y aunque hay orientación a futuro a menudo se actúa en contra. Se avanza algo, pero parece que se trata de salvar la cara de algunos de arriba».

El 16%, «deficiente, las decisiones que priman son sólo las cortoplacistas aún a sabiendas de que en muchos casos suponen alejarnos del camino. No hay paciencia y todo es presión por el resultado inmediato».



El lado bueno es que la mayoría siente que están en marcha, avanzando, pero apenas un cuarto de las direcciones logran transmitir verdaderamente que hay coherencia y sentido en el esfuerzo diario. Esta situación es enormemente peligrosa porque una vez superada la amenaza común que supone la crisis externa podrían salir a la superficie estas incongruencias y minarían la credibilidad del equipo directivo.

¿Porqué hay tanta distancia entre la percepción de que hay estrategia y la realidad del día a día? La respuesta puede estar en los siguientes ámbitos investigados, que quizá no se han cuidado con la importancia que merecen en estos momentos.

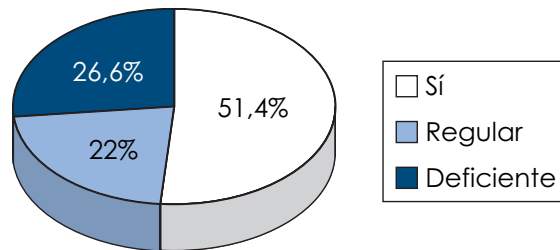
Cercanía de la alta dirección y comunicación

5. ¿Se siente a la alta dirección cercana a la base, que sabe lo que pasa y como estáis?

Un 51,4%, «sí, son cordiales y sentimos que saben cómo estamos y cuál es nuestra realidad externa e interna, aunque se les ve menos de lo que gustaría».

Un 22%, «regular, apenas hay contacto y no tenemos ni idea de si saben cómo están las cosas en la trincheras».

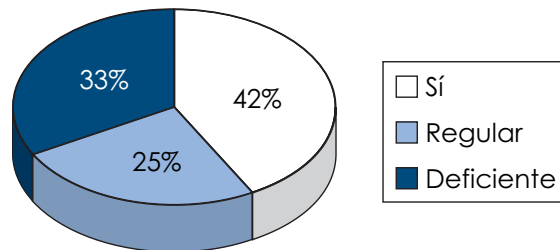
Un 26,5%, «deficiente, la sensación es que están en la nube, lejos de la realidad cotidiana. No hay contacto y no nos sentimos comprendidos por ellos».



Paco Muro manifiesta: «Si no se ve al capitán en cubierta es difícil transmitir credibilidad, serenidad y cercanía, cuestiones esenciales para ganarse los corazones y el ánimo de la mayoría. Llevamos años oyendo discursos de “la clave de las empresas son las personas” y parece que a la hora de la verdad son demasiados los que se olvidan de gestionar las emociones y se limitan a las decisiones y los números, quizá más dóciles de manejar, más cómodos e insensibles. ¿Cuánta energía se desaprovecha por no tomarse en serio, como una labor estratégica más de la alta dirección, el aproximarse a la base en estos momentos difíciles?»

Afortunadamente la gestión de la comunicación interna formal va algo mejor que la emocional, aunque sea vía mandos, aunque conviene recordar que la una no sustituye a la otra, tan solo la complementa. Veamos los resultados de la siguiente pregunta.

6. ¿La alta dirección se ocupa de cuidar la comunicación interna para que todos tengan claro como está la empresa y el camino trazado para salir adelante?



El 42%, «sí, claramente se lo han tomado en serio y se han organizado encuentros y acciones en las que nos trasladan en persona los mensajes importantes».

El 25%, «llega vía mandos intermedios, pero la alta dirección no baja al ruedo».

El 33%, «deficiente, llegan diversos mensajes cruzados y no está claro cuáles son los auténticos, falta comunicación clara y los rumores se multiplican».

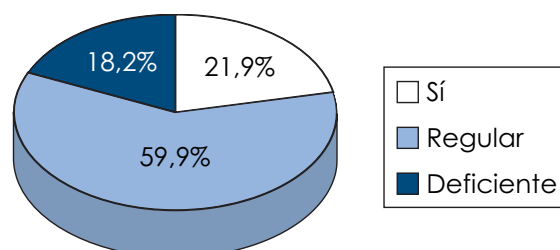
Como se desprende, sólo un 42% de la alta dirección parece haberse implicado personalmente con la comunicación interna. Un 25% la han delegado en sus mandos, lo que parece una opción lógica en grandes organizaciones siempre y cuando haya un buen nivel de calidad directiva en estos mandos, cosa que no está tan clara como veremos después.

«Sin embargo, un 33% de incomunicación, o aún peor, de mala comunicación es imperdonable. Es un error personal inexcusable ya que no hay factores externos que puedan limitar esta capacidad de la dirección, es cuestión de proponérselo y ponerse a ello.» (Añade el presidente de Otto Walter.)

Valentía y toma de decisiones

Veamos ahora cómo está el nivel de coraje, de valentía, para hacer y ejecutar lo que hay que acometer en estos tiempos de decisiones difíciles, arriesgadas e impopulares. Igualmente hemos querido investigar la coherencia y firmeza en las decisiones tomadas.

7. ¿Se les ve decididos y se siente que hay el coraje necesario para hacer cuanto haya que hacer?



Un 21,9%, «sí, valor y coraje les sobra y se nota».

Un 59,9%, «regular, son decididos pero sólo cuando lo ven muy claro, pecan de dar demasiadas vueltas a las cosas y la mayoría de las veces ya se ha perdido un tiempo valioso».

Un 18,2%, «deficiente, son lentos actuando, hay indecisión y cuando se decide algo no se acomete con rigor».

Los empleados demandan a la alta dirección más atrevimiento y más decisión. 4 de cada 5 direcciones pecan de blandos o de lentos de forma innecesaria. Parece que está mejor admitido el error del que decide que la indecisión, y aún así un 18,2% no parecen haber demostrado ser lo suficientemente osados para manejar estos momentos.

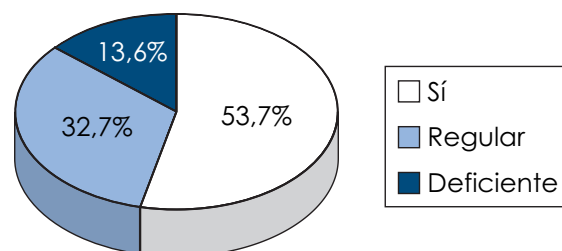
Otra cosa es la coherencia en las decisiones tomadas, y ahí casi la mitad de las direcciones no demuestra el nivel requerido.

8. ¿La alta dirección toma decisiones consecuentes y se ejecutan con rapidez, sin sensación de titubeo o de dar bandazos con poco criterio?

El 53,7%, «sí, hay una trayectoria continuada de coherencia que hace que se confíe en lo que decide la empresa, aunque ya se podría haber hecho mucho antes lo que se está planteando como lo decíamos todos».

El 32,7%, «regular, hay criterios coherentes, pero muchas veces son contrarios a los que se pusieron el año anterior y seguramente volverán a cambiar pronto».

El 13,6%, «deficiente, se transmite incoherencia, parece que se dan palos de ciego, ahora hacia aquí, ahora hacia allá».



«Mantener una línea de actuación clara no es fácil en estos momentos en los que hay que actuar en función de los acontecimientos, pero llegar al extremo de transmitir inconsecuencia no ayuda al equipo y merma el liderazgo a largo plazo. Posiblemente pueda ser un efecto de la deficiente comunicación que comentábamos antes, pero en todo caso la dirección ha salido muy penalizada en este aspecto.» (Afirma el director de la investigación.)

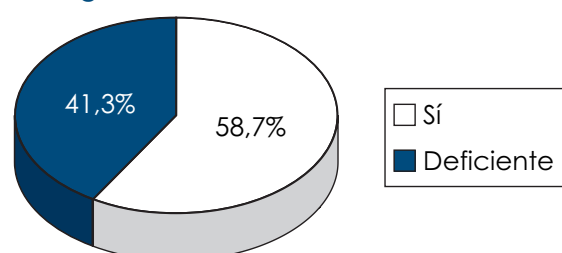
Veamos los resultados de un aspecto de esta cuestión aplicado a una de las decisiones más duras que se han tenido que tomar: el ajuste de plantillas. ¿Se ha realizado correctamente, se ha transmitido justicia y coherencia?

Ajustes de plantilla

9. ¿Han sido recortes inteligentes buscando dejar a los mejores, en vez de sólo criterios económicos (como prejubilación o despedir a los últimos en llegar)?

Comprobamos aquí que las cifras son muy semejantes a la pregunta anterior, y fuera de lo que cabría pensar los profesionales cualificados entienden bien que haya que hacer ajustes en la estructura si ya no hay sitio para todos, pero demandan que se haga con inteligencia y justicia, porque según como ven hacerlo los que se quedan reciben un mensaje muy potente respecto a la lealtad que hay hacia ellos y lo que cabe esperar de esta empresa. ¡Ojo, que esto se suele descuidar mucho! Y cuando se hacen recortes a menudo se piensa sólo en «liquidar» a los que salen, descuidando el ser coherente con los que permanecen.

El resultado ha sido el siguiente.



El 58,7%, «sí, en general se ha hecho bien y se han hecho sólo los ajustes necesarios con clara orientación a mantener el máximo de la gente valiosa».

El 41,2%, «deficiente, los criterios han sido de tabla rasa tipo los mayores de 56 fuera o todos los temporales fuera con un criterio sólo económico, cometándose injusticias y dejando salir a buenos y menos buenos, quedando la empresa más débil en capacidad».

Como dato relevante cabe destacar que en esta última cifra tan sólo un 4,8% **manifiestan que «se ha aprovechado la crisis como excusa para adelgazar la estructura sin más.»**

«Todos parecen no sólo entender, sino incluso exigir a la dirección que cree una estructura sostenible para poder seguir con la solvencia suficiente, pero más del 40% de las altas direcciones no han acometido de forma eficiente y no han logrado la aprobación de los profesionales cualificados en la estrategia y forma empleada. La visión limitada al corto plazo ha impedido a demasiadas

direcciones no haber gestionado bien este importante apartado, debilitando a las empresas por tomar criterios más simples en detrimento de los más eficaces para el futuro.» (Reflexiona Paco Muro.)

También hemos investigado los aspectos relacionados con la **calidad de dirección de personas** demostrada y la **unidad y alineación del equipo directivo**. Estos han sido los resultados.

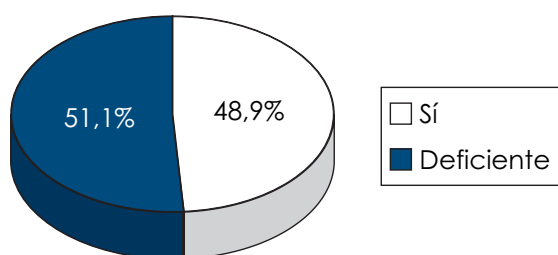
Calidad de dirección de personas

10. ¿Se apuesta por la calidad de dirección y se actúa claramente contra cualquier jefe que dirija de forma inadecuada?

Anticipamos que el resultado es muy decepcionante. Más del 50% de los mandos y técnicos afirman que cunde el mal ejemplo y hay falta de rigor en este campo.

Un 48,9%, «sí, se promueve un buen estilo de dirección, se forma a los mandos, aunque luego hay de todo».

Un 51,1%, «deficiente, en teoría es así, pero la realidad es que todos vemos jefes que dirigen mal a sus equipos y no pasa nada. Parece que mientras salga el resultado nadie se ocupa de si el jefe dirige bien o mal. De hecho hay gente en altos niveles directivos que son los primeros en tener un mal estilo de trato y dirección y les da igual».



El experto en management valora: «Un verdadero desastre. ¿Cómo vamos a dirigir estos momentos si el nivel de calidad directiva es tan mejorable y encima parece que se consiente? Incluso entre las empresas en las que se promueve un buen estilo de dirección, tan sólo en un 9,8% existe algún sistema de medición y control de calidad directiva en el que los empleados evalúan a sus jefes. Parece que muchos equipos directivos quieren exigir calidad y control del buen rendimiento en todo... menos en ellos mismos. ¿Miedo o necesidad? ¿Cobardía, soberbia o ignorancia? ¿Un poco de todo?»

»Si en los buenos tiempos no se trabajó de forma intensa y contundente en garantizar un buen cuadro de mandos y directivos con todas las garantías de hacerlo bien y de representar los valores de la empresa, no cabe ahora achacar a la crisis que falte estructura directiva para manejar la complicada situación actual. Esa crisis ha sido provocada desde dentro por descuido de la alta dirección.»

Paco Muro añade a esta reflexión lo siguiente: «Cabe destacar por tanto a ese 10% de empresas que sí se lo toman con la seriedad y el rigor que el tema requiere, y que sirvan de referencia para todas las demás, pues este es un aspecto que debemos mejorar drásticamente en la sociedad empresarial española. Si tienes gente a tu cargo y no sabes dirigir bien ¡aprendes!

»Antes el jefe hacía las cosas como le daba la gana que para eso era jefe, pero el liderazgo actual exige y obliga, y ahora el jefe tienen que hacer las cosas como debe hacerlas y estando a la altura del equipo y de la empresa que representa, por tanto tienen la **obligación** de formarse para dirigir correctamente, que para eso cobra más y aceptó el cargo».

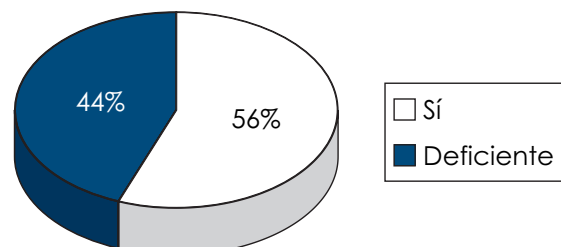
Veamos varios aspectos concretos investigados en los que se manifiestan estas deficiencias.

Unidad del equipo directivo

11. ¿Se siente que es un equipo unido, sin divisiones y con una implicación sólida y común?

El 56%, «sí, están todos a una, pero cada uno con fuerte tendencia a tirar hacia lo suyo, a sus áreas».

El 44%, «deficiente, hay claramente reinos de taifas y cada uno quiere guardar su territorio. Cuando se tuercen las cosas se siente el conflicto por toda la empresa. No trabajan en equipo».



Poco más de la mitad de los equipos directivos **son equipo**.

«¿El enemigo en casa?» –se pregunta el experto, y añade– «En muchos casos es consecuencia de falta de liderazgo, en otros de exceso de permisibilidad con los que no se comportan como equipo. Hoy la alta dirección no puede ofrecer fisuras hacia el equipo. Por supuesto que habrá discrepancias y cada decisión tendrá adeptos y detractores, y sus consecuencias afectarán de forma más directa a unas áreas que a otras, pero una vez que el equipo directivo decide algo esa decisión debe ser asumida y defendida por todo el grupo. Lo que cada directivo transmite luego a su equipo directo en un 44% de las empresas es disconformidad, egoísmo o conflicto. ¿Cómo creer en una dirección así? ¿Qué ejemplo es ese para todos los demás? ¿Cómo fomentar así la implicación?»

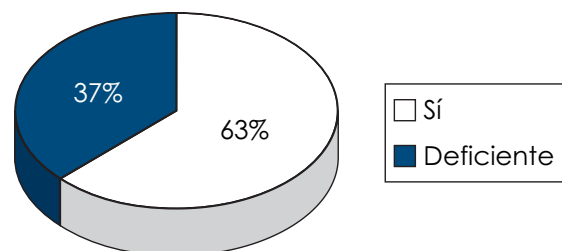
Este aspecto habla de lo que ocurre dentro del equipo de alta dirección. ¿Y respecto al conjunto de mandos intermedios? Veamos los resultados en este apartado.

Alineación de mandos intermedios

12. ¿Se nota que los mandos intermedios creen en lo que se decide y lo asumen como criterios propios, sin críticas hacia arriba y con poder de decisión delegado?

Un 63%, «sí, hay una clara alineación de los mandos con la dirección. Para estar en medio lo hacen correctamente, son un poco mensajeros más que jefes pero se ve que hay respeto y tienen sus parcelas de actuación».

Un 37%, «regular, mandan poco abajo, influyen arriba menos y depende del jefe que te ha tocado. No hay mucha alineación y son unos sufridores más de lo que llega desde arriba».



«Casi en 2 de cada 3 casos los mandos mantienen el tipo, sin embargo aún hay un largo 37% de no ejercen su papel y en muchos casos parecen más

representantes de los trabajadores que de la dirección. La falta de atención en la calidad de los mandos nombrados en los últimos años provoca que los directivos a menudo no tengan en sus mandos intermedios unos socios alineados, lo que dificulta enormemente la labor de gestión del equipo.» (Sentencia Paco Muro.)

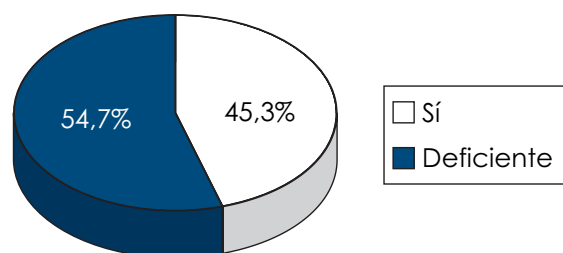
Escucha

Como último apartado de este aspecto hemos analizado un elemento concreto asociado a la calidad de dirección: la escucha y la capacidad de dar participación al equipo. La pregunta realizada ha sido.

13. ¿Se tienen en cuenta las ideas de todos y se busca la participación de la plantilla en ideas para ahorrar, para vender más, para mejorar, etc?

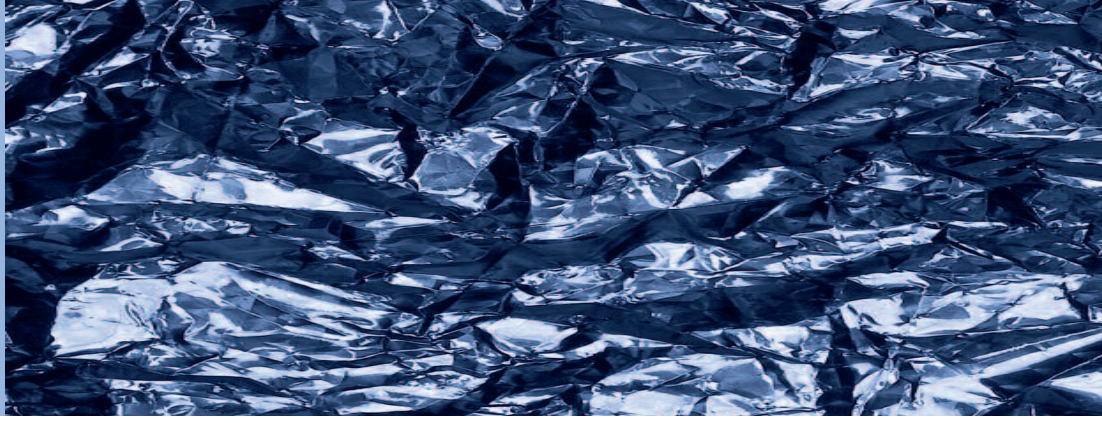
El 45,3%, «sí, se piden propuestas, se pregunta por el clima interno y se ven cambios tras ello, se tienen en cuenta las opiniones del equipo aunque pocas veces se valora de donde partió la idea».

El 54,7%, «deficiente, se piden ideas y se pasan encuestas internas, pero pocas veces se ve que hayan servido para algo y al final se suele hacer lo que ya estaba dispuesto o lo que querían arriba».



La escucha, mal, y aún entre el 45,3% que sí promueven la participación, más de la mitad (el 26,2%) añaden el matiz de la falta de valoración al equipo por sus aportaciones. La dirección muchas veces manifiesta que se siente sola, porque una cierta soledad del alto mando va asociada al cargo, pero como vemos en más de la mitad de las empresas lo que parece es que se aíslan ellos mismos.

Del 54,7% que sienten que no se cuenta con ellos, un 6,4% afirmaron que «Casi es mejor callarse para no complicarse la vida».



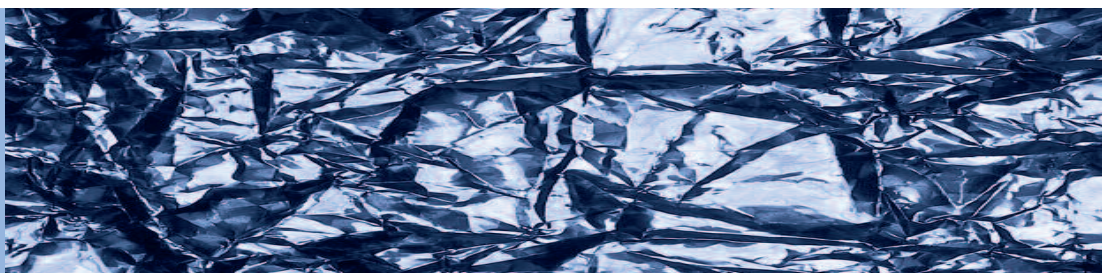
Ante estos resultados Paco Muro comenta:

«Tanto hablar del talento, del conocimiento, de las personas y de management, y cuando toca sacar el mejor liderazgo, la mejor capacidad de dirección y contar con la energía de todos para sacar esto adelante, comprobamos que la mitad de las empresas medianas y grandes en España hacen aguas por varias brechas en la calidad de dirección de personas de su alta dirección.

»A la crisis de fuera hay que sumar en un porcentaje preocupante de crisis interna que tenían muchas empresas, enmascarada por los buenos resultados de los años de abundancia, en los que ahora comprobamos que en cerca de la mitad de las empresas se lograron **a pesar de cómo se dirigía**, lo que cabe plantearse dos reflexiones:

»Probablemente esos boyantes resultados los hubiera podido lograr cualquier otro equipo y los méritos que se apuntaron por haber conseguido crecimientos espectaculares no eran tan merecidos.

»La segunda reflexión es más dura. Por un lado hay que aplaudir y valorar a ese 35,5% de equipos directivos que supieron estar a la altura entonces y lo siguen estando ahora. Los empleados que tienen la fortuna de estar bajo su dirección deben saber apreciar el enorme tesoro que supone ser bien dirigido. También merecen especial aprecio el 27% de altas direcciones que han sabido rectificar o recomponerse y sumarse al grupo anterior para alcanzar el 62% de los que están afrontando los momentos actuales con suficiente calidad. Pero ¿Qué pasa con el 38% restante, a los que se les “ha visto el plumero” de su mediocridad en cuanto ha llegado la crisis y no reaccionan? Cómo accionistas o empleados que ahora sufren las pérdidas por la mala gestión de la riqueza que se logró en su momento y la peor gestión de la crisis actual, ¿no habría que plantearse algo más que exigir un cambio de rumbo o incluso de sustituir a más de un alto directivo? Sinceramente, a más de uno de esos equipos directivos que cobraron suculentos bonus extra por su aparente triunfo habría que decirles ¡devuelvan ustedes el dinero!»



Preguntas abiertas

¿Cuáles han sido los errores más relevantes y comunes cometidos? ¿Y qué es lo que se ha hecho bien y ahora permite estar mejor?

«Hemos aprovechado esta investigación para hacer una valiosa recopilación de conocimiento sobre lo que los casi 600 profesionales encuestados han apreciado como aciertos y errores acumulados. En total hemos obtenido 1.436 respuestas clasificadas en tres apartados, lo que constituye un verdadero tesoro de conocimiento, un manual a conservar y consultar sobre lo que habrá que tener en cuenta la próxima vez para hacer las cosas mejor.» (Explica el creador y director de esta investigación.) La primera cuestión analizada es:

¿Cuáles dirías que fueron los principales errores de la Alta Dirección en la época de vacas gordas?

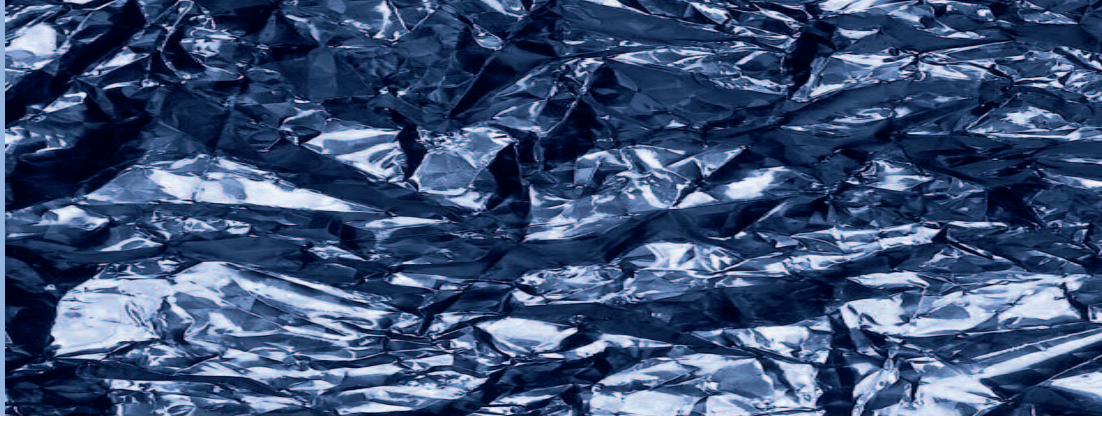
Entre los errores clave parece lógico pensar que en su mayoría han sido de tipo financiero, sin embargo el veredicto es mucho más realista y directo. Los errores más comunes y graves cometidos son del ámbito de la dirección de las personas y las decisiones entorno a ello, junto con la falta de visión de la realidad y del futuro que se avecinaba.

«Una labor de la Alta Dirección es tomar hoy las decisiones que marcarán el mañana de la empresa, por tanto la falta de conciencia de donde están o no saber visualizar los escenarios que vienen a tiempo de actuar, es un error imperdonable a este nivel. Es tan inaceptable como si a un soldador "se le pasara hacer las soldaduras" y originara que una estructura se desmorone. ¿Verdad que en ese caso no habría ninguna duda de las sanciones que habría que ejecutar ante el comportamiento incompetente? ¿Entonces por qué no hay el mismo rigor cuando se descubre que la alta dirección había perdido la cabeza y origina el colapso de la organización?.» (Se cuestiona Paco Muro.)

Veamos un resumen de los fallos más repetidos y denunciados por los profesionales.

Falta de visión, de prevision y de consciencia de la situación

El gran protagonista entre los errores generales, mencionado por la mayoría de los encuestados. Veamos algunos **comentarios literales**, hemos dejado sólo una muestra ya que se repetían una y otra vez:

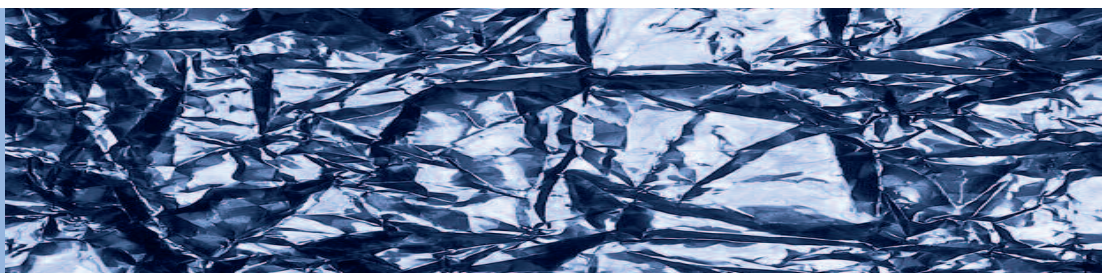


«No ver lo que venía pese a que los indicadores ya daban la información. Estaban en una nube y no veían la realidad de la calle (continúan igual). Carencia de un norte concreto. No cumplir planes estratégicos más allá de los resultados económicos. No corregir el organigrama con cambios ya decididos entonces, y seguir hoy aún con el cambio a medias. Perder el camino, no tener claro internamente el posicionamiento de la empresa: dónde estábamos y donde queríamos ir. Objetivos contrapuestos entre las distintas áreas. Faltó definir una estrategia, ejecutarla y perseverar en ella. Se perdieron en el día a día. Autocomplacencia y esto no me pasa a mí. Se hacía primero y luego se pensaba. Irresponsabilidad en la previsión. No haber pensado en que podían llegar las vacas flacas. Haber sido muy pasivos. El pensamiento a corto plazo y el crecimiento desmedido y desordenado e irracional con el lucro como único fin era la única estrategia. Falta de previsión.»

El siguiente gran grupo de errores son más concretos y apuntan directamente a las decisiones sobre el equipo tomadas por la alta dirección. Mejor leer primero una muestra de los cientos de comentarios al respecto recibidos antes de reflexionar sobre ellos.

Errores de estructura RRHH y contratación

«Estructura inadecuada, ineficaz e ineficiente. Política de recursos humanos equivocada en elección perfiles. Sólo premiando actitudes no relacionadas con la profesionalidad, ni penalizando a los merecedores a ello. Contratación de ejecutivos externos a lo grande pagando sueldos excesivos. Sobredimensionar la estructura por excesivo aumento de plantilla que no hacía falta. Descuidar la organización interna. Desaprovechar el buen tiempo para mejorar los RRHH y mejorar las reglas de juego. No formar mejor a los mandos, seleccionarlos con mejor criterio. No haber sabido mantener a gente con gran posibilidad de proyección. No formar a la gente. No formar a sus directivos/mandos intermedios para poder dirigir mejor ahora en épocas de crisis. Aumentos desproporcionados de la plantilla de Directivos y Mandos intermedios. Poner personal en puestos para los que no estaban cualificados. Invertir más en fiestas que en formación. Abusar de las externalizaciones. Más jefes que indios. Promocionar y peor aún, mantener a personas no válidas para asumir altos cargos. No se tomaron decisiones de prescindir de quien no tenía buen rendimiento: se ganaba dinero y todo el mundo era bueno. Buscar directivos agresivos en lugar de responsables. Despreocupación total por la calidad de plantilla (principal activo). Exceso de confianza en un equipo directivo sin competencia ni formación para serlo. Contratar a empleados de prestigio con elevados salarios que no han aportado nada. Eliminar mandos intermedios con buena formación



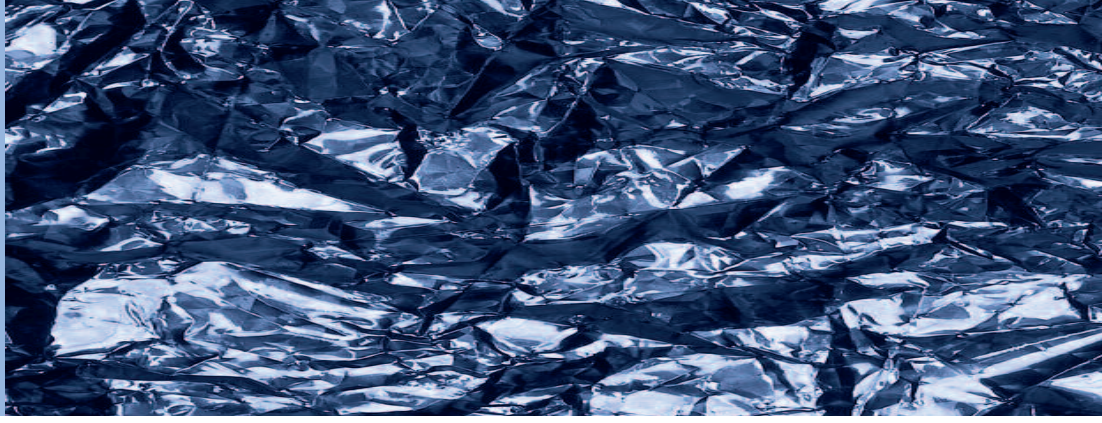
y sustituirlo por gente nueva y poco preparada. No tener los mandos intermedios adecuados, que les reportaran una información fiable, más allá de mantenerse e intentar cobrar su bonus. No tomar decisiones drásticas con empleados que eran y son un lastre para la organización. No hacer contrataciones con sentido: dejar dentro a gente que no está comprometida y no es válida porque «no había más» y pagar barbaridades a gente que luego no ha cumplido con las expectativas. Engordar demasiado las plantillas y ahora se quitan a los mejores que son los más baratos dejando a los peores pero más caros de despedir. La rotación de buenos profesionales se vio como un medio de aumentar los beneficios en lugar de como un aviso para la empresa.»

Paco Muro reflexiona ante esta avalancha de manifestaciones: «¡Pero cómo se nos pudo ir la cabeza a tantos altos directivos! Cuando uno lee ahora todas estas afirmaciones no puede por menos que asombrarse ante el cúmulo de errores que la abundancia, y quizá la codicia, o el conocido síndrome de “rey Midas”, provocó en tantas empresas. ¿Qué parte de la crisis actual de solvencia de las empresas es achacable al exceso cometido entonces en estas cuestiones? Y lo más increíble es que son actuaciones reconocibles fácilmente, que muchos mandos manifiestan que trasladaron a sus directivos sin que éstos atendieran a razones».

Pero quizá la explicación venga del siguiente gran grupo de errores detectados y manifestados por la mayoría.

Errores de management

«Estilo de gestión autocrático y poco profesional. Despreocupación por la calidad de la dirección, con managers poco brillantes. Falta de un equipo directivo. Permitir creación de muchos mandos intermedios más preocupados de justificar que de ejecutar, además sin atribuciones ni objetivos algunos. No reconocer a las personas que habían trabajado bien. No escuchar a los mandos intermedios. No fomentar el trabajo en equipo, si se hubiese perseguido un espíritu de “team work”, se hubieran evitado muchas decisiones erróneas. Hubo falta de formación para preparar a los mandos en dirección de los colaboradores. Poca reflexión sobre los compromisos tomados. Negarse a escuchar ideas de abajo sin flujo de comunicación de ningún tipo; la política del “ordeno y mando” y tú a callar y obedecer que para eso yo soy el jefe. Mantener en sus puestos a una serie de mandos intermedios que eran y son una clara lacra para la Entidad. Retrasar decisiones estratégicas. Mantener directivos poco competentes. Dar mucho valor (incluso económico) a las “estrellas” del éxito puntual, cuando luego esa misma gente o han dejado la empresa o ya no son tan brillantes. No acelerar las acciones correctivas. Valoraron más la presencia



horaria de sus empleados que su competencia. Soberbia y estar por encima del bien y del mal. El crecimiento continuo les impedía verse el ombligo. Las guerras internas de los equipos directivos, mandos intermedios y amiguismo, han primado sobre la profesionalidad y resultados obtenidos. Cortoplacismo. No cuestionarse si el Negocio estaba bien gestionado y dirigido (los buenos resultados producían mucha "sombra").»

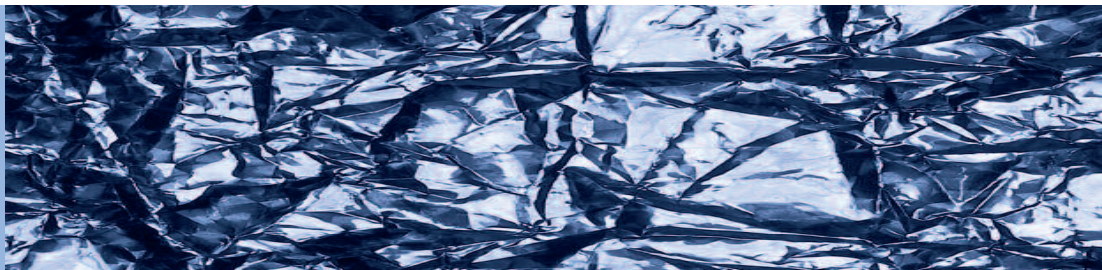
Aquí va otro grupo de aspectos relacionados con la calidad del management, los errores de falta de **control** debidos a la relajación por los buenos resultados:

«No se profundizó en los problemas. Poco control de la mejora de productividad. La falta de control en algunas secciones de los gastos. No tratar de identificar las ineficacias del sistema y corregirlas cuando había dinero. No optimizar lo suficiente los procesos. Valorar mucho lo que se decía y no lo que se hacía. Limitarse a mirar las cifras sin ver la calidad de las mismas. Desentendimiento del día a día. No llevar un control de lo que se hacía, cuando los controles de ahora dejan ver que antes varios hacían las cosas de manera irresponsable. Poco control en la inversión y el gasto.Etc.»

Paco Muro, reconocido especialista en desarrollo de directivos comenta: «Muchos altos directivos preguntan sobre el "retorno" de la formación de alto nivel de mandos y directivos en temas de liderazgo y management, hasta el punto que en un número increíble de empresas es fácil ver cómo al área de recursos humanos le han limitado a contratar sólo cursillos de bajo perfil y mucho e-learning, esto es, baratijas para hacer como que se hace algo gastando lo mínimo aunque no valga nada. A menudo escuchamos con cierto estupor cómo responsables de RRHH nos dicen casi avergonzados "es que aquí sacar a un mando de su trabajo algunos días no se puede, no dejan sus jefes" ó "planificar y mantener unos días de formación es imposible porque tienen que estar dedicados al negocio que es la prioridad". ¿Es que prepararse de verdad para poder dirigir adecuadamente no es dedicarse al negocio, no es una de sus prioridades? ¿Es mejor que sigan dejándose la piel día a día sin saber dirigir? ¿Es que no ven que al final cuando las cosas se tuercen es cuando de verdad es esencial tener una estructura de mandos buena, con buen estilo de dirección, con liderazgo ganado, con visión de equipo hacia arriba, a los lados y hacia abajo?

»¿Aprendemos ya que asegurarse de que **todos** los que dirigen en la empresa deben alcanzar un nivel aceptable es algo estratégico, tanto como que haya tesorería? Tener un equipo de mandos y directivos con garantías ¡sí es tener **recursos humanos!** Esto es, un **valor** que tiene la empresa para gestionar mejor que los demás y ser más competitivo.»

Veamos ahora los errores recogidos del ámbito financiero.



Errores de inversiones y exceso de gasto

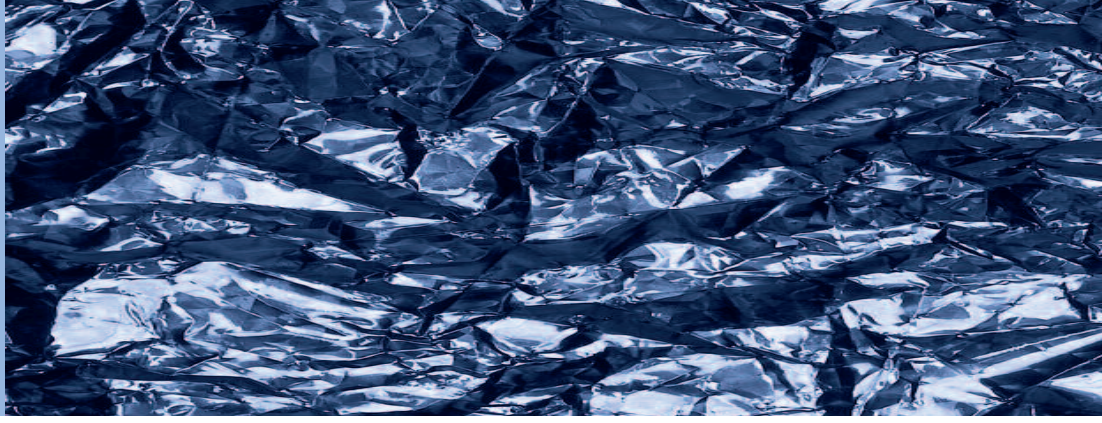
«Inversiones equivocadas y no invertir en lo adecuado. Se hicieron inversiones locas. Se pagaron precios muy altos en compras de oficinas e instalaciones y servicios informáticos y de telecomunicaciones. No invertir en nuevos proyectos y políticas de futuro, innovación, etc. Entrar en todo tipo de negocio sin un estudio serio y realista del mercado y las consecuencias. No invertir en la tecnología/personal adecuado que ahora vendría muy bien para ahorrar costes. Asumir operaciones con excesivo riesgo de cobro buscando volumen. Dejarse llevar por la especulación y entrar en negocios desconocidos en vez de invertir en áreas del propio negocio. Gastos excesivos sin demasiado control. No haber fomentado acciones concretas de reducción de coste. Opulencia hacia el exterior y menosprecio en el interior a la mayoría de los colaboradores. Derroche. Lujo y malgasto. Falta de austeridad en gastos/costes. Poco volumen de provisión de dinero en caja que pudiera cubrir una posible crisis. No hacer acopio de reservas. Se gastó lo que se tenía pensando que las vacas gordas iban a existir siempre.»

Por último, ha habido otro grupo numeroso de errores asignados a cuestiones relacionadas con fallos comerciales provocados en su mayoría por la falta de atención comercial a la que incitaba la situación de que se vendiera sin ir siempre acompañada la gestión de verdadero esfuerzo o calidad.

Fallos comerciales

«Poca dedicación al mercado. Mientras el resultado iba no hubo movimientos serios pese a que no se hacían las cosas bien. Nunca han confiado en el área comercial. Se invirtió poco en los clientes. No mejoraron la plantilla de igual forma en las áreas de servicios que es donde se mantiene a los clientes. No se apostó por ganar cuota. Captar clientes sin ver la rentabilidad y el riesgo que se corría por impagados. Aceptar operaciones demasiado arriesgadas. No trabajar la vinculación de la clientela. No establecer sistemas de tutorización de clientes (el negocio entraba solo). No establecer roles comerciales (sólo había que administrar lo que entraba). Prestar solo atención al número y no al cliente. Olvidar cual era la base de clientes. Descuidar al cliente. Menospreciar al principal competidor. No escuchar a los clientes. No mimar a los clientes medianos y los clientes clave que tanto tiempo llevaban con nosotros.»

«El que en la época buena descuida su clientela y no aprovecha parte de los beneficios para aumentar cuota de mercado se merece el revolcón cuando la demanda se pone cuesta abajo. La calidad comercial es algo que, como ocurre con el management, en los buenos tiempos se ignora e incluso se llega



a pensar que no es relevante porque el dinero llega a espuestas, y luego cuando vienen los tiempos duros se acuerda uno de todo lo que se podía haber hecho.» (Matiza Paco Muro.)

Para acabar este apartado mencionamos los escasísimos comentarios respecto a la ausencia de errores. En este caso no es un resumen, es literalmente las 4 únicas frases aprobatorias recibidas, lo que indica que incluso las empresas que han sido valoradas como buenas gestoras cometieron varios de los errores mencionados, aunque parece que supieron rectificar a tiempo:

«No hubo grandes errores. Se hicieron las cosas bien. Creo que se tomaron las decisiones oportunas en cada momento. Se gestionó bien.»

Veremos que no ocurre lo mismo en la siguiente pregunta explorada, que a pesar de solicitar información sobre las buenas actuaciones se recibieron un buen número de «críticas».

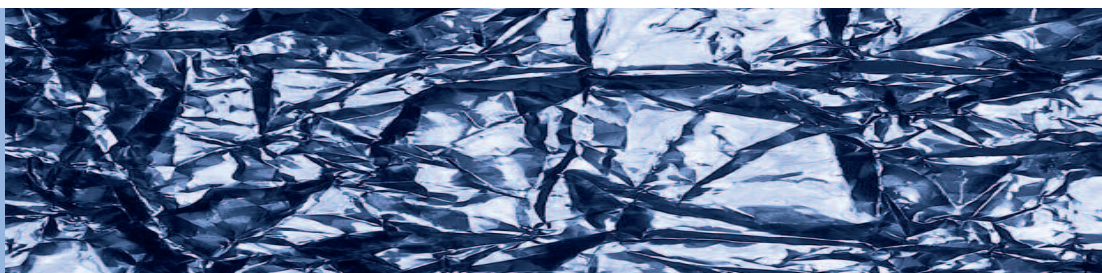
¿Qué crees que están haciendo realmente bien ahora?

Decisión y rigor

*«Actuar con realismo y decisión. Mantener un rumbo fijo sin dar bandazos. Toma de decisiones coherente. Dar la cara y toma de decisiones sin miedo. Orden en los temas y rigor en el plan a medio plazo. Planificar y definir estrategia. Apostar por un proyecto de futuro. No hay precipitación. Prevalece la apuesta de futuro frente al corto plazo. Tener los **objetivos** claros de todas las secciones, tanto de pérdidas como de gastos. Mirar al futuro con al menos 5 años vista. Seguimiento más detallado del trabajo de cada departamento. Mayor implicación y compromiso de la alta dirección en la gestión del día a día. Valorar más lo que se hace y no tanto lo que se dice. Potenciar la calidad en el trabajo.»*

Adaptación a la situación

«Cohesionar el equipo directivo. Alinearse con el mismo objetivo. Han creado un buen equipo para que cada uno se ocupe de su parcela. Hay determinadas áreas como verdaderos equipos y con espíritu de batalla. Ajustar el trabajo real al personal actual dando posibilidades de ajuste de jornadas. Ajustarse a la realidad de la situación y motivar con mucha ilusión al equipo. Se está cambiando la Empresa para adecuarla a los nuevos tiempos. Tratar de refundar



la organización, sus pilares y políticas fundamentales. Buscar un cambio. Reorganización.»

Escucha y consejo

«Dejarse aconsejar. Reflexión con una consultora externa experta en nuestro sector. Escuchar lo que nos puede venir bien hacer. Profundizar en los problemas. Pedir a cada departamento que realice su plan de acción detallado y ¡¡seguirlo!! Pedir opinión a las personas que están en el segundo nivel para que puedan participar en el establecimiento de objetivos y acciones. Hacer partícipe a la línea de mandos intermedios. Escuchan a la gente, quieren saber lo que ocurre y en base a ello se toman decisiones coherentes.»

Comunicación e influencia

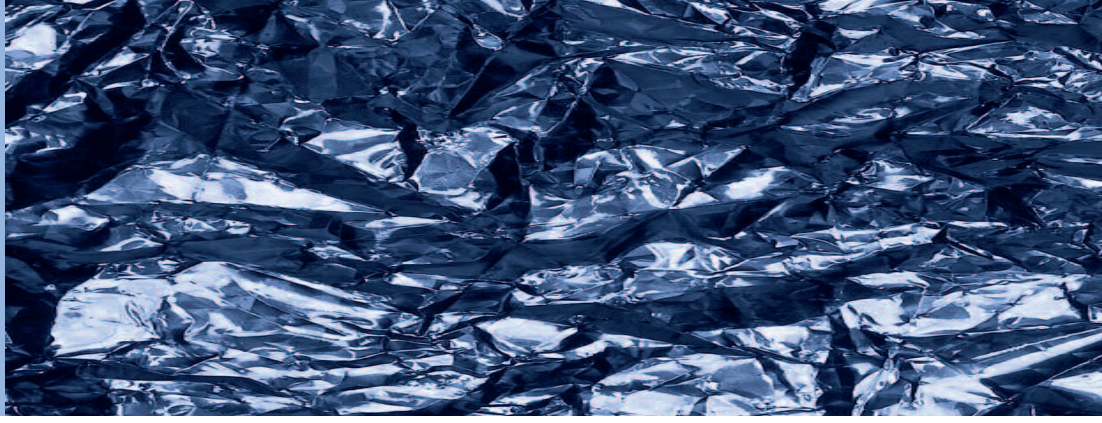
«Comunicar y mantener la calma. Dar confianza. No hacer que cunda el pánico a pesar de los malos resultados. Mantienen el ánimo y la energía. Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para informar en qué situación se encuentra la empresa y lo que se va a hacer. Comunican la realidad de la empresa. Han mejorado las vías de comunicación entre la alta dirección y la plantilla vía mandos intermedios competentes y cercanos.»

Ajustes inteligentes

«Se ha apartado a gerentes que desmotivaban. Se ha empezado a prescindir de directivos poco competentes o poco comprometidos con la compañía. No se han despedido a buenos empleados. Reducir plantilla con cabeza. Potenciar sobre todo la formación en enriquecer la motivación, aportación y liderazgo en mandos intermedios y desde ahí hasta resto de colaboradores. Ajuste de costes inteligente. Reducción de costes sin recortes en formaciones previstas. Invertir en mejoras de proceso y control. Optimizar los costes, cobrar deudas y todo el mundo a vender. Recorte de costes empezando por arriba. Mantener la austeridad como valor y predicar por el ejemplo.»

Mejoras comerciales

*«Apoyar al equipo de ventas. Poner al **cliente** como centro de la **actividad**. Ayudar a clientes con problemas, y pedir compensaciones de los clientes a los que ayudamos (ejemplo nosotros ayudamos a su empresa pero queremos que nos facilite la entrada en otros clientes). Apostar por la calidad en el servicio (más revisiones, controles, respuesta a reclamaciones, etc.). Dar mayor protagonismo a las áreas cercanas al cliente: más atribuciones, mejores equipos, personas. Todos a vender.»*



Críticas recogidas

A pesar de que la pregunta era comentar lo que se hacía bien, se han recogido numerosos testimonios de críticas a la actuación. Estas son: Críticas globales y Reducción de costes sí, pero errónea.

Críticas globales

«No se está haciendo nada bien. Fatal. No hay reacción con la necesidad y situación actual. Lamentablemente se me hace muy difícil encontrar algo. Se dan bandazos sin sentido. Personalmente no sabemos dónde vamos, estamos dando palos de ciego. Al no haber ningún tipo de información y con la desconfianza hacia los mandos intermedios y fuerza de venta, me es difícil afirmar que se está haciendo algo bien. Los objetivos no están acordes a la realidad del mercado. Se limitan a aguantar sus poltronas. La primera y segunda línea de dirección está «salvando el culo» literalmente, trasladando su responsabilidad a la base. Tratan de sacar todo el máximo jugo posible a los subordinados dándoles lo menos posible.»

Reducción de costes sí, pero errónea

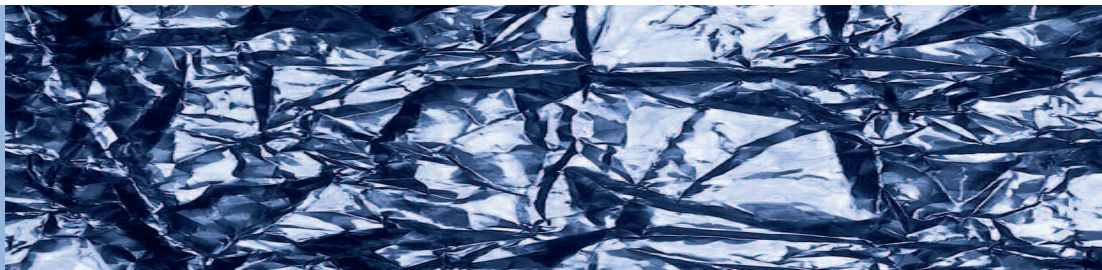
«La idea del control de costes y gastos se ha desvirtuado, ya que el cliente ha dejado de existir, y solo se toman decisiones internas sin valorar las consecuencias en los que realmente son el soporte de una empresa, los clientes. Solo nos centramos en reducir costes, pero sin visión de futuro, el estrés por el presente borra todas las posibilidades del futuro. Antes por defecto de acciones y ahora exceso. Hemos pasado de los excesos en gastos a la ridiculez en los recortes. El recorte llega a extremos que rozan el ridículo.»

Por último planteamos la siguiente pregunta.

¿Qué errores ves que están cometiendo ahora?

Si se critica de esta forma preguntando sobre lo que se hace bien se puede uno imaginar la cantidad de información que se obtendrá con esta última cuestión. Son tantos lo recogidos que se evidencia que aún los equipos directivos que son apoyados y aprobados a nivel global por su gente son cuestionados en errores concretos que se están cometiendo.

Si bien los fallos en la época de bonanza quedaban enmascarados por los buenos resultados y era más fácil no tomar consciencia de ellos, en este caso



hablamos de errores que se están cometiendo ahora, en plena vorágine de reducción de resultados.

El experto comenta: «En este caso no hay excusas, se trata de torpezas manifiestas. Una cosa es equivocarse, que es algo asociado a la labor de dirigir y decidir, y otra es hacerlo mal, que pertenece a la actuación incompetente e ineficaz».

Veamos por tanto este impresionante regalo de sabiduría que supone el compendio recogido sobre lo que tenemos que evitar o corregir para salir cuanto antes de esta situación y de la forma más airosa posible.

No haré comentarios puntuales sobre cada aspecto para que cada uno saque sus propias conclusiones, e identifique y reflexione sobre los errores que vea más próximos a su entorno.

Errores de estructura

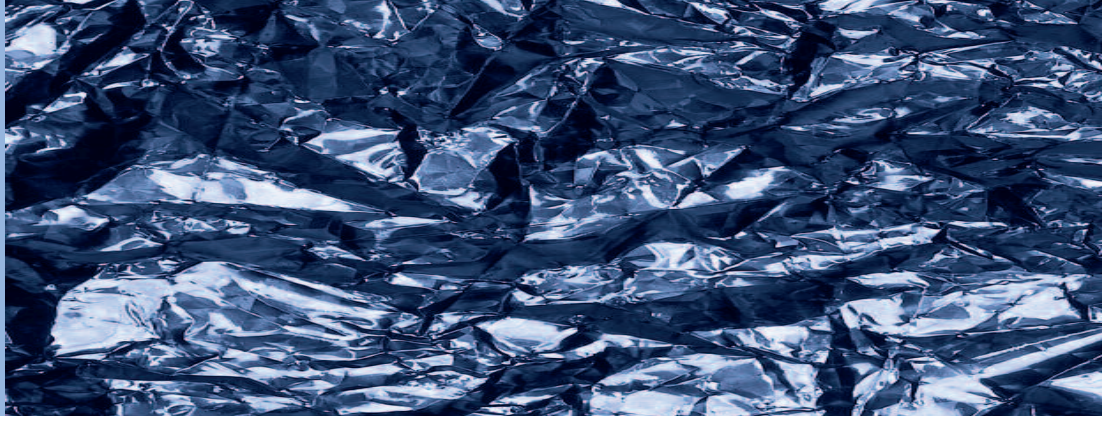
«Nuevo organigrama en varios casos completamente inútil. Tras una primera reestructuración de la empresa, la estructura resultante está coja en algunas áreas y que se va a sufrir hasta que se decida acometer una segunda reestructuración que corrija la situación. Siguen sin realizar los cambios necesarios tanto en el equipo directivo como en los jefes de departamento y unidad. Señoras y señores que no han demostrado nada, y lo más grave, que no están aportando nada, permanecen en sus cargos y por contra otros jefes que si que tienen energía y aportan, están apartados. Dirigentes que son parte responsable del desastre permanecen todavía. Se está echando a buenos remeros y dejando a muchos malos capitanes. Mantienen en el poder a los mismos que han creado el problema y eso parece ser lo prioritario.»

Fallos de estilo de dirección

«Siguen alejados de las bases. Con un estilo de dirección amenazador y exigente han perdido mucha confianza y credibilidad. Falta de implicación de los mandos intermedios en los problemas de la base, estando más pendientes de mantener sus puestos que de solucionar las deficiencias. No se da ejemplo. Las personas no les importan lo más mínimo, son números y sólo pretenden que apretemos y apretemos. Falta liderazgo para tomar decisiones importantes. Excesiva preocupación por la junta, muchas acciones de maquillaje.»

Mantener a personas no implicadas

«Desmotivación por plantillas con porcentajes elevados de personas que no les gusta el trabajo, que sólo están pendientes de que les prejubilén, o que viven con poca tarea. Hay gente sin ilusión, ni sacrificio, ni implicación y rompen



el rendimiento del resto. El plan de prejubilaciones lanzado ha permitido dejar escapar a mucha gente buena y con experiencia y permite mantener a trabajadores de bajo rendimiento. Siguen sin diferenciar trato al personal que es merecedor de «premio» al que lo es de «penalización». Se sigue sin valorar suficientemente a la gente. Permiten que el pasotismo se instaure en más de un departamento.»

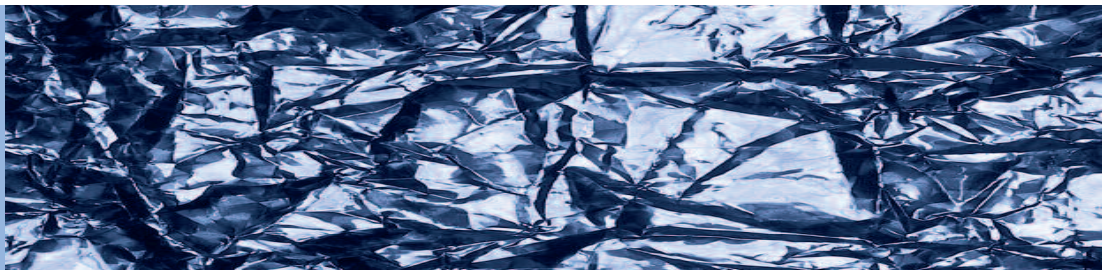
Falta de participación y mala comunicación

«Se necesita más comunicación hacia abajo y tener la sensación de que tus propuestas son escuchadas y atendidas. Continúan pensando que los de abajo no pueden aportar ideas. No escuchan al equipo, hay muchas cosas que los demás podemos aportar. Falta de interés de la alta dirección acerca de las opiniones/ideas del equipo. No promueven una participación real del colectivo. No implican a todo el equipo. No hacen partícipes a subordinados y colaboradores en los objetivos de forma clara. No informan. No delegan, ni apoyan a los colaboradores. Se sigue solicitando aportación de ideas, pero se sigue sin ver que éstas se llevan a efecto. Al haber opacidad se desatan los rumores en el sentido de ventas, compras, fusiones, etc. Ocultismo de decisiones y /o posiciones que afectan a todos. Aunque siempre te enteras por ahí. Poca transparencia, amiguismo y conflictos internos entre la alta dirección. Mensajes confusos hacia abajo, personal de oficinas y mandos intermedios desmotivados. Falta de información a la base de la estructura en las decisiones a adoptar y sus reales consecuencias. Descoordinación en la comunicación. Falta de comunicación. Sigue la descoordinación entre departamentos. Mala comunicación de los planes de acción lanzados por la crisis.»

Falta de decisión e incoherencia

«Ausencia de proactividad. Toma de decisiones lenta. Lentitud a la hora de aplicar las acciones que se deciden y aprueban. Falta rigor en la ejecución de las decisiones. Se echa de menos alguna decisión arriesgada. No hay firmeza en la toma de decisiones para ir hacia el proyecto de lo que se dice que se quiere ser. Pesa el miedo a equivocarse. Está clarísimo el rumbo pero en algunos aspectos les cuesta tomar decisiones drásticas para que se cumpla. Mucha cobardía.

Falta de definición de una visión clara del camino a seguir. Demasiados cambios en la dirección sin explicación. No se ve un plan de futuro distinto del de supervivencia y en base a la reducción de costes por plantillas. No transmitir un objetivo común. Falta de visión estratégica. En política de precios se va dando bandazos. Alejamiento con respecto a la plantilla con cambios de rumbo



cortoplacistas sin explicación de su fin. Reinos de taifas sin rumbo ni dirección. Incapacidad total.

Las directrices que nos marcan no son compatibles con la estructura de medios y de personal que tiene actualmente la empresa. Reducción de gastos incoherente. Pérdida de la confianza de la plantilla, con la exigencia de sacrificios para la misma sin aplicar las mismas medidas a la dirección. No se motiva pues se planifica sin coherencia ni participación. Falta coherencia. La gente está muy cabreada con la compañía. Bandazos, a la vuelta de un mes lo del mes pasado ya no vale, esto crea una inseguridad tremenda y una sensación de que el barco no está pilotado.

No puede suceder como en el discurso de Navidad en el que se dijo que obteníamos grandes beneficios, pero que no se daban cestas de navidad para ser coherentes.»

Errores comerciales

«Admitir cualquier tipo de cliente. Falta de labor comercial. Bajar demasiado la calidad. La presión se hace sentir sobre los clientes, que comienzan a tener miedo de nosotros. No escuchar al mercado.»

Desmotivación y nerviosismo

«Escasa dedicación a motivar al personal. Desmotivación (detalles, gestos, etc.). Falta la transmisión de mayor motivación, se traslada pesimismo. Se tiende más a presión negativa y destrucción que a presión positiva y creación. No transmiten entusiasmo sobre el futuro. Con las dificultades que nos encontramos hay demasiada presión y los altos mandos han perdido el factor humano. Exceso de presión negativa. Siguen valorando más la presencia horaria de sus empleados que su competencia. No se reconocen los méritos. Creo que a los de abajo nos han quitado toda la autoridad por lo que nos sentimos menos útiles. No intentan retener a las personas con talento. Demasiado nerviosismo. Sigue la desconfianza y por tanto no existe el trabajo de equipo. Minusvaloran al personal. Desprecio al colectivo de mandos intermedios y puestos técnicos. Transmiten inseguridad. Transmiten ansiedad. Hablan a todo el equipo de los resultados negativos como si fuera su culpa, cuando antes no lo hacían con los resultados positivos. No gestionan bien el liderazgo de las personas, la motivación. Confunden austeridad con la cicatería o mezquindad.»



Conclusiones de la investigación

de Paco Muro

Quisiera empezar reiterando mi felicitación a todos los equipos de alta dirección que lo están haciendo bien ahora. Aunque pudiera considerarse exigible el hecho de que se dirija bien no dejan de ser merecedores de aplauso, apoyo y respecto ese 62% de equipos directivos que han sido aprobados por los mandos y técnicos de sus empresas. Lo que indica además que se puede, a pesar de los momentos difíciles, y que la calidad directiva es algo tangible, que se percibe en la compañía y se transforma en resultados.

Bravo por esa mayoría de directivos que supieron estar a la altura antes y ahora, y bravo por los que han sabido rectificar a tiempo y gestionar mejor estos momentos. Todos ellos se merecen cada euro cobrado de sus altos sueldos porque gracias a su buena dirección se están salvando miles de puestos de trabajo y la calidad de vida profesional en las empresas que dirigen es satisfactoria.

Pero los resultados arrojan un 38% de directivos suspendidos, probablemente, los más de ellos por afrontar de forma equivocada la gestión, y los menos por incompetencia. Pero en ambos casos las consecuencias las pagan todos. Quizá un aprendizaje de esta crisis sería replantearse la remuneración de los altos directivos de las empresas, al menos la variable. La idea sería disponer de un sistema en el que el bonus anual que aparentemente logran por buenos resultados se cobrara siempre 3 años después, esto es, condicionado a verificar en ese plazo que los efectos de las decisiones que tomaron han creado una empresa mejor, más estable y más solvente. Si todo está conforme se les abonaría el correspondiente bonus pendiente, que estaría año tras año debidamente provisionado. Pero en caso de comprobar que la gestión estratégica a medio plazo ha sido inadecuada y los objetivos cualitativos o cuantitativos no se han alcanzado, no se cobraría el bonus, e incluso la partida serviría de «fondo de reserva» para pagar la búsqueda o preparación del sustituto o la posible indemnización para el despido del directivo cortoplacista que ha demostrado no entender la buena gestión a nivel de alta dirección.

¿Qué pasaría si al contratar a un alto directivo no quisiera aceptar estas condiciones? Pues que está claro que no nos sirve, porque si no es capaz de creer y demostrar fe en su propia capacidad de llevar con buen rumbo a la empresa y ayudar a que esté mejor en unos años ¡que se quede en su casa! Que para limitarse a administrar la abundancia y recoger sus frutos ha quedado claro que no hace falta tanto talento. Para lo que sí hacen falta verdaderos altos directivos es para gestionar los buenos tiempos con acierto y visión a largo plazo, y así ser capaces de aguantar con mayor fuerza los temporales que siempre llegan, e incluso poder aprovechar esos momentos de debilidad generalizada para ganar cuota de mercado gracias a la mejor posición que habrán logrado.

Los errores cometidos ya están ahí y no se pueden borrar. Pero si en algo hay que rentabilizar esta crisis es en aprendizaje, que al menos sirva para no volver a cometer los mismos errores la próxima vez, para salir de ella 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. En las anteriores éramos un estado «segundón» en términos macroeconómicos y empresariales, éramos fabricantes baratos para las multinacionales extranjeras, con una estructura más propia de los países emergentes que de los líderes económicos. Estoy convencido de que volveremos a estar ahí, porque ya nos hemos demostrado que somos capaces, porque ya hemos «catado el bienestar pata negra», nos ha gustado y queremos volver a disfrutarlo. Como le oí decir al genial Manuel Pizarro, en el próximo futuro se trata de conseguir «vivir como vivíamos, pero pudiendo».

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. No limitarse a dar una «oferta formativa», sino acometer este tema como una cuestión estratégica de primera magnitud.

En Otto Walter hemos trabajado con muchas empresas que realmente se plantearon hace unos años este reto, y todas ellas hoy están en mejor posición en sus sectores, y están actuando con más proactividad y energía que sus competidores. Incluso los ajustes de plantilla y reorganización se están acometiendo con mayor fluidez y comprensión. Esto demuestra que tomarse en serio este aspecto sí cuenta, sí marca diferencias. Pero la diferencia que notamos entonces es que todas estas empresas acometieron este proyecto con mucho rigor, liderado desde la alta dirección, sin fisuras ni medias tintas, midiendo a los directivos y mandos y actuando decididamente con los que no estaban al nivel.



Primero ayudando a cambiar, y después apartando a los que no daban la talla y demostraban incapacidad para evolucionar.

Hoy vemos con satisfacción que justo esas empresas «tienen más suerte» que las demás, son más fuertes y sus equipos directivos cuentan con una energía interna extra: la credibilidad y el prestigio ganados de todos los empleados que hacen que en medio de la incertidumbre se confíe y se apoye a la dirección y a las decisiones y cambios que proponen.

Por tanto, este estudio debe servirnos para detectar y corregir fallos que ahora estemos cometiendo, así como para crecer y madurar como altos directivos aprendiendo de los aciertos y errores propios y ajenos, de forma que salgamos cuanto antes de los malos momentos, pero no sólo eso, sino que salgamos mejor, más preparados y concienciados para gestionar con excelencia y alto nivel de calidad el buen futuro que viene, el que crearemos entre todos si hacemos lo que hay que hacer y con la calidad y el rigor que hay que hacerlo. Nuestros equipos nos observan, nuestros clientes, colaboradores y proveedores también, ¡demos una lección de buen hacer! Y demos pronto al mundo que en España también hemos sido capaces de superarlos como profesionales y como empresarios tanto como en el ámbito deportivo.



Datos técnicos

Investigación diseñada y dirigida por Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter y uno de los mayores expertos españoles en management. Autor de los best sellers de narrativa empresarial «El pez que no quiso evolucionar», «Ir o no ir», «El GSM» y su reciente «El Arte de la Prudencia Profesional».

Universo: Profesionales de Empresas privadas medianas y grandes de España.

Población: 9.720 mandos intermedios, técnicos y directivos de empresas medianas y grandes en España.

Muestra válida: 581 válidas recogidas.

Error: $\pm 3,9\%$ para $p = q = 50$

Diseño y maquetación:
MonoComp, S. A.



Líderes en lograr que en tu empresa se dirija y se venda mejor

Últimos estudios OW

¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?

El 42% de los jefes no están a la altura

¿Qué nota dan los clientes a los vendedores en España?

¡Los clientes suspenden a los vendedores!

¿Cuáles son las conductas más desquiciantes de los empleados tóxicos?

Lo que los jefes no pueden contar de su día a día

¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?

¿Por qué se quedan y por qué se van los mejores?

¿Por qué no rendimos al 100%?

El reto de la productividad y del rendimiento de calidad

Lo que hay que aguantar como jefe

¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?

Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes

Falta de respeto y prepotencia; las conductas negativas más extendidas entre los jefes

¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?

Cumplimiento de compromisos, trabajo en equipo y honestidad

¿Qué esperas de tu jefe?

Se buscan jefes que escuchen

Pueden verlos en:

www.ottowalter.com

Oficinas Centrales:

Edificio Ceudas, 2 b • Ctra. de la Coruña, km. 22,3

28232 Las Rozas de Madrid

Tel.: +34 915 478 300 • Fax: +34 915 477 701

owe@ottowalter.com