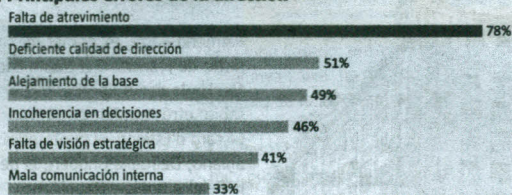


GESTIÓN**Principales errores de la dirección**

Fuente: Otto Walter

LA VANGUARDIA

CRÍTICAS A LA DIRECCIÓN

Jefe, ¡qué mal dirige usted!

Una encuesta revela que un 38% de los equipos acusan de mediocridad e incompetencia a sus directores

Jordi Goula

Cuántas veces habrá pensado que las cosas no se hacen bien en su empresa? ¿Que fulano o mengano son más competentes que los directores que les han colocado? O, simplemente, que el mal rollo que ha generado el entorno de la crisis se está resolviendo internamente con excesiva lentitud... si no empeora. ¿Qué piensan los equipos en las empresas? La consultora Otto Walter analiza estas y otras cuestiones en su estudio *La alta dirección a examen*. Se pregunta a 600 profesionales y mandos intermedios sobre sus superiores. La conclusión que los altos directivos deben sacar de este informe se resume en

"aprender la lección", ya que los errores que se sacan a la luz son muchos. Como afirma su presidente, Paco Muro, "los errores cometidos están ahí y no se pueden borrar. Esta crisis tiene para España algo diferente a las anteriores, ya que es la primera que vivimos en niveles de economía de primera división".

Lo cierto es que el hecho que el dato más llamativo del estudio sea que el 38% de la alta dirección española no está a la altura de las circunstancias para su propio equipo es algo que nos debe preocupar a todos y añadirlo a la mochila de problemas que nos obsequia a España el entorno económico desde hace más de tres años. Bien es verdad que la percepción de los profesionales cualificados de medianas y gran-



KATJA ENSELING

des empresas ha mejorado sustancialmente respecto a los años de bonanza, en que el porcentaje de "directivos suspendidos" llegaba al 65%. Sin embargo, para Muro, la bajada no es suficiente. "¿Es escandaloso!, ¿cómo puede haber provocado la abundancia tanta ceguera? ¿Qué pasa con ese 38% al que se le ha visto el plumero de su mediocridad en cuanto ha llegado la crisis y no reacciona?, ¿no habría que exigir un cambio de rumbo o incluso sustituir a más de un alto directivo? A esos directivos que cobraron además suculentos bonus extra por su aparente triunfo, habría que decirles que los devuelvan".

A raíz de los resultados del estudio (que se presenta en Barcelona el martes, día 14, con APD en el auditorio del Banc Sabadell), Muro cree que lo primero que deberían hacer las empresas es un diagnóstico emocional de sus equipos, "mucho más importante que un análisis cuantitativo, ya que medir el rendimiento del personal en momentos en que la motivación está bajo cero, no tiene demasiado sentido". Asimismo, opina que sería bueno que los tramos variables de la remuneración se plantearan a tres años vista, como mínimo, hasta ver si se cumplen los objetivos cualitativos y cuantitativos previstos. "Hay que huir del cortoplacismo, si no los cumplen, sencillamente, no hay incentivos".

Y como punto final afirma que "si sólo salimos de la crisis recuperándonos económicamente, no habremos hecho más que aplazar la caída. Hay que salir más sabios y más prudentes como empresarios y directivos".

En la crisis las cosas se hacen mejor, pero aún se cometen graves errores en muchas empresas

Los encuestados en el informe de Otto Walter destacan que hoy se hacen mejor las cosas en aspectos como "actuar con realismo, decisión y coherencia", "adaptación a la situación, cohesión del equipo directivo", "mejoras comerciales"... Pero no todo son paradiisos. Los mandos

intermedios también hablan —en pregunta abierta— de errores (se adjunta resumen en forma de lista) que aún se cometen hoy en plena vorágine de caída de resultados. Ante ellos, Paco Muro comenta que "no hay excusas, se trata de torpezas manifiestas. Una cosa es equivocarse,

que es algo asociado a la labor de decidir, y otra es hacerlo mal, que pertenece a la actuación incompetente e ineficaz". Muro elude hacer comentarios "para que cada uno saque sus propias conclusiones y reflexione sobre los errores más próximos en su entorno". Lea y piense...

ERRORES DE ESTRUCTURA

■ "Nuevo organigrama poscrisis en varios casos completamente inútil. Personas que no han demostrado nada, y lo más grave, que no están aportando nada, permanecen en sus cargos y, en cambio, otros jefes que sí 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. Hay falta de implicación en los problemas de la base, estando más pendientes de mantener sus pue-

tos que de solucionar las deficiencias. No se da ejemplo. Las personas no les importan lo más mínimo, son números y sólo pretenden que los mandos intermedios apretemos y apretemos. Además, falta liderazgo para tomar decisiones importantes".

MANTENER PERSONAL NO IMPLICADO

■ "Desmotivación por tener plantillas con porcentajes elevados de personas a las que no les gusta el trabajo. Los planes de prejubilaciones han permitido dejar escapar a mucha gente buena y con experiencia y permiten mantener a trabajadores de bajo rendimiento. Se sigue sin diferenciar el trato al personal que es merecedor de 'premio' del que lo es de 'penalización' y sin valorar suficientemente a la gente. Permiten que el pasotismo se instaure en más de un departamento".

MALA COMUNICACIÓN

■ "Continúan pensando que los de abajo no pueden aportar ideas. No escuchan al equipo, hay muchas cosas que los demás podemos aportar. No implican a todo el equipo. No hacen participes a subordinados y colaboradores en los objetivos de forma clara. No informan. No delegan ni apoyan a los colaboradores. Hay poca transparencia, amiguismo y conflictos internos entre la alta dirección. Llegan mensajes confusos hacia abajo, con el personal de oficinas y mandos intermedios desmotivados. Falta de información a la base de la estructura sobre las decisiones que adoptan y sus consecuencias reales. Mala comunicación de los planes de acción lanzados por la crisis".

FALTA DE DECISIÓN E INCOHERENCIA

■ "Ausencia de proactividad y

toma de decisiones lenta. Pesa excesivamente el miedo a equivocarse. Está clarísimo el rumbo pero, en algunos aspectos, les cuesta tomar decisiones drásticas para que se cumpla. En ello, hay mucha cobardía y falta de visión estratégica. Progresivo alejamiento de la plantilla, con cambios de rumbo cortoplacistas sin explicaciones de su fin. Preocupa la aplicación de una 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".

DESMOTIVACIÓN Y NERVIOSISMO

■ "Escasa dedicación a motivar al personal. Desmotivación (detalles, gestos...). Falta transmitir mayor motivación y, en cambio, se traslada el pesimismo. Se tiende más a la presión negativa y la destruc-

ción que a la presión positiva y la creación. Con las dificultades que nos encontramos hay demasiada presión y los altos mandos han perdido de vista el factor humano, ya que siguen valorando más la presencia horaria de sus empleados que su competencia. No se reconocen los méritos. Creemos que a los de abajo nos han quitado toda la autoridad por lo que nos sentimos menos útiles. Vemos que no intentan retener a las personas con talento y que hay un cierto desprecio al colectivo de mandos intermedios y puestos técnicos. Con ello, transmiten más inseguridad y ansiedad. Hablan a todo el equipo de los resultados negativos como si fuera su culpa, cuando antes no lo hacían con los resultados altamente positivos. Hay una confusión evidente entre la austeridad y la cicatería o la mezquindad".