

# invertia.com

Empleo & Trabajo

## ¿Están gestionando los directivos españoles bien la crisis?

Hora : 19/1/2010 Fuente : Invertia



La respuesta a si los directivos españoles están o no preparados para afrontar situaciones de crisis es compleja y difícil de responder de entrada. Desde luego, y como norma general, los ajustes presupuestarios a los que se están viendo abocadas las empresas no hacen fácil, a día de hoy, el ejercicio de la función directiva, pues el **margen de error que se pueden permitir los jefes es mucho más estrecho**. Pero antes de sacar conclusiones más genéricas, merece la pena poner la cuestión en contexto con algunos datos.

Desde que España entró oficialmente en recesión a finales del año pasado, los efectos financieros y de caja que han sufrido las empresas se han recrudecido. Según el Instituto Nacional de Estadística, el número de sociedades y familias en quiebra en 2008 fue de 2.900, lo que representó un incremento, nada menos, que del 200% sobre 2007, que es el año en que da comienzo la desaceleración. Y aunque los beneficios empresariales no han experimentado una caída tan fuerte como la que se podía prever en una recesión tan acusada, lo cierto es que sí lo ha hecho la inversión, y de forma drástica. La formación bruta de capital fijo cayó un 17,2% (algo menos que la referida a bienes de equipo) y el impacto sobre el empleo no se ha hecho esperar: se reducía en un 7,1% entre el segundo trimestre de 2008 y el segundo trimestre de 2009, muy por encima del dato negativo del PIB para el mismo período, que es del 4% interanual.

¿Cuáles han sido las consecuencias más importantes sobre la función directiva? Diríamos que algunas muy evidentes: para los altos directivos (es decir, para muchos de ellos) ha sido el momento de poner sobre la mesa planes de reajuste y recorte de gastos, así como complicadísimos planes de actuación y comunicación dirigidos a mantener la confianza de los inversores. Para los mandos intermedios, tal vez el efecto más importante haya sido el ver sus equipos recortados a la vez que se acrecentaba la presión para conseguir más con menos, y así poder retomar el vuelo.

Tanto en un caso como en otro, creemos que hay dos variables que condicionan la respuesta directiva a las situaciones de crisis:

– La experiencia del directivo. Muchas empresas (y, sobre todo, muchos equipos dentro de esas empresas) están siendo hoy día gestionadas por personas que no se han enfrentado nunca a una situación de crisis. La crisis actual sólo es comparable a la experimentada a finales de los años 70. La más reciente, la acaecida en 1993-94, comenzó hace 16 años cuando la mayoría de ellos no se habían siquiera incorporado al mercado laboral.

– La cultura de liderazgo y gestión del cambio. El presidente de La Caixa, Isidro Fainé, admitía hace ahora un año en el V Congreso de la Confederación Española de Directivos (CEDE) que “la incertidumbre económica es creciente y produce vértigo”. Fueron palabras muy bien escogidas, por cuanto es precisamente la incertidumbre ante el cambio en los equipos, y la forma de gestionar esa incertidumbre (a perder el trabajo, a sufrir recortes en mis presupuestos, a la desaparición de funciones, procesos e incluso áreas enteras) lo que hace difícil gestionar una crisis desde dentro.

En lo que se refiere al primer factor (la edad y experiencia “en crisis” de los directivos), estamos viendo cómo cada vez más empresas aplican lo que muchas culturas ajenas al modo de vida

occidental saben desde hace siglos: que **los problemas graves se resuelven mejor desde la sabiduría que aportan los años**. Traducido a un verbo empresarial: gestionando la diversidad demográfica para que los mayores puedan transferir sus experiencias y conocimiento acumulado en situaciones similares, a través de procesos de mentoring y su asignación flexible a determinados proyectos. Esto pasaría, a su vez, por fomentar modelos de motivación basados en la búsqueda, exploración y reconocimiento efectivo de la valía personal, que no sólo debería ser trabajada, como tantísimas veces ocurre al hablar de programas de “talento” o “potencial”, con los menores de 45 años.

Respecto a la incertidumbre y cultura de gestión del cambio, merece la pena recordar que los líderes de verdad lo son en todo momento, en tiempos de dificultades y de normalidad aparente. Es en los momentos de crisis y sacrificio cuando más necesitan las personas de sus líderes y, de hecho, cuando más esperanzas y expectativas ponen en ellos. Estos deberían responder a la inquietud de las personas estableciendo objetivos transparentes y plausibles, haciéndoles partícipes en la elaboración de soluciones a los problemas, estableciendo una estrategia de comunicación sobre la marcha del negocio que llegue a todo el staff, desarrollando en las personas capacidades y habilidades nuevas y animándoles a innovar y aprender de los errores. La figura del “agente de cambio”, que podría materializarse en un puesto de estructura para realizar el seguimiento de las acciones de reestructuración y cambio a nivel interno, podría resultar muy eficaz para este propósito.

En definitiva, a una situación dura como la actual sobreviven los más fuertes, pero sobre todo los que saben adaptarse al cambio. Aquellos que, entre otras cosas, se muestran confiados en las capacidades de su equipo y no tienen complejos a la hora de aprovechar lo que gente más experimentada que ellos pueden aportar en los momentos de incertidumbre.

peoplematters

\* *Javier Díaz, Consultor de PeopleMatters*

Invertia.com está en: [Argentina](#) - [Estados Unidos](#) - [Chile](#) - [España](#) - [México](#) - [Perú](#)

© [Copyright 2009](#), Telefónica de España, S.A.U.