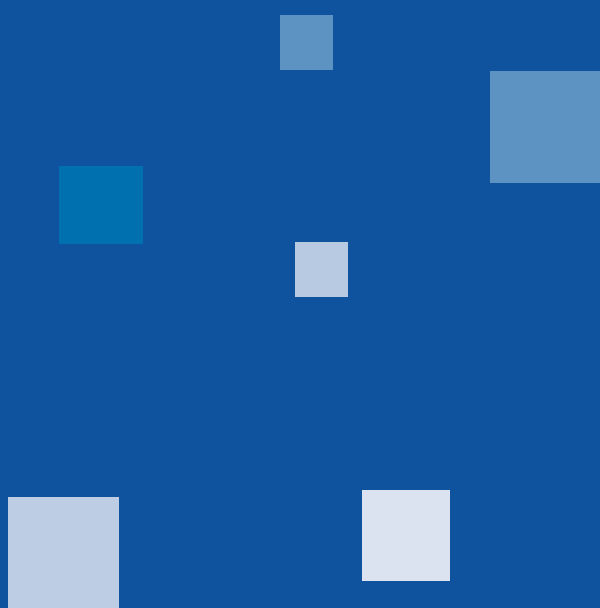




Los directivos frente a la crisis

Estudio internacional realizado
por BPI en colaboración con BVA

Febrero 2009



Pese a que los directivos suelen ser objeto de gran atención en el seno de la empresa, las encuestas de opinión que se llevan a cabo a escala internacional suelen referirse con más frecuencia a los empleados o a los dirigentes de las empresas. Aunque no son tan a menudo objeto de los sondeos, los directivos constituyen, sin embargo, un elemento fundamental para la competitividad de la empresa moderna.

Situados en la intersección de los desafíos financieros, organizativos y sociales de la empresa, tienen la dura tarea de arbitrar las tensiones cotidianas, a menudo divergentes, del mundo económico actual. Desarrollar las competencias, animar y motivar a los equipos, promover y ejecutar la estrategia, lograr unos objetivos cada vez más ambiciosos; la función de los directivos es, ciertamente, mucho más compleja que lo que fue durante el siglo pasado.

BPI puso en marcha en 2008, con la colaboración del Instituto BVA, la primera edición de una encuesta internacional sobre los directivos. El tema de la encuesta giraba en torno a la visión que tienen los empleados acerca de las prácticas de gestión y las cualidades de sus responsables jerárquicos directos. El estudio ha obtenido unos resultados sorprendentes por las diferencias constatadas entre los diferentes países –especialmente entre Francia e Italia en comparación con los países anglosajones– (Los empleados evalúan a su director, BPI 2008).

Evidentemente, la excepcionalidad del momento económico que estamos atravesando ha determinado el tema de esta segunda edición: Los directivos frente a la crisis. Si la motivación y el talento de los directivos son importantes en una fase de crecimiento, en períodos de dificultad y recesión resultan factores cruciales. En la actualidad, los directivos se ven sometidos a una mayor presión y obligados a asumir más responsabilidades:

- > Tranquilizar a los empleados, trasladar información y dar explicaciones*
- > Mantener el rumbo del desarrollo o de la recuperación*
- > Adaptarse constantemente, saber reaccionar y liderar sus equipos*
- > ...*

¡Los buenos directivos se rebelan más que nunca ante la adversidad!

Hemos encuestado a más de 7.000 directivos de PYMES y de grandes empresas acerca de la percepción que tienen de la crisis y de las consecuencias de los cambios que se están produciendo; les hemos preguntado cómo se imaginan su propio futuro, así como el de sus equipos y el del sistema económico en su conjunto.

Esperamos que los resultados y análisis que a continuación presentamos les sean útiles en la “tempestad” por la que atravesamos.

Les deseamos una feliz lectura.

Brice Mallié
Director del Área de Gestión – BPI

Pascale Portères
Director General - BPI

Metodología

Encuesta internacional realizada por Internet en 14 países entre el 8 y el 17 de diciembre de 2008 a una muestra de 500 directivos por país, salvo en Bélgica, Finlandia, Rumanía y Suiza, donde el número de encuestados fue de 300 por país, y en los Estados Unidos, Rusia y China, donde la muestra se amplió a 1.000 encuestados por país.

Estas muestras respetan los criterios de representatividad para los directivos que trabajan en empresas de 10 o más empleados en el sector privado, en cuanto a sexo, edad y profesión.

La presente encuesta de opinión se completó mediante una serie de entrevistas y análisis de carácter cualitativo, así como de análisis cuantitativos desarrollados en cooperación con consultores de cada uno de los países en los que se llevó a cabo la encuesta.

BPI, consultoría en management y recursos humanos, interviene junto a las empresas e instituciones públicas para responder a las necesidades derivadas de la evolución del empleo, a las estrategias de cambio y al desarrollo del management. BPI cuenta con 2.500 consultores y tiene presencia en 40 países.
www.groupe-bpi.com

BVA, uno de los principales institutos franceses en el sector de los estudios de mercado y de opinión, desarrolla metodologías y un conocimiento específicos para el análisis de las relaciones de los empleados en su trabajo y a lo largo de su trayectoria profesional. BVA está presente en 20 países a través de una red de institutos asociados, así como mediante la implantación de sucursales locales.
<http://www.bva.fr>

1. Repercusiones económicas y sociales muy diferentes según los países..... 5

1.1. La crisis afecta ya a la mayor parte de los países, en términos de motivación de los equipos, de clima social y de estrés en el trabajo.....	5
<i>Las empresas estadounidenses y británicas, las más castigadas desde el punto de vista económico.....</i>	5
<i>Las relaciones sociales no escapan a la crisis</i>	5
<i>Reducción de costes y reestructuraciones</i>	6
1.2. Los directivos demuestran un apoyo incondicional y sin reservas a la dirección de la empresa para hacer frente a este período difícil.....	6
1.3. La crisis, vivida por los directivos en el ejercicio de sus funciones.....	7
<i>Temores y amenazas.....</i>	7
<i>Y, pese a ello, incrementos salariales en 2009.....</i>	8
<i>Herramientas de management consideradas como manifiestamente insuficientes.....</i>	9
<i>Las prioridades de los directivos varían según los países.....</i>	9

2. Los cambios esperados: ¿efímeros o permanentes? ¿Coyunturales o estructurales?..... 10

2.1. La crisis y sus consecuencias para la sociedad: importantes, pero temporales	10
<i>El retorno de un Estado intervencionista y regulador.....</i>	10
<i>La crisis conllevará cambios importantes, pero no permanentes.....</i>	11
2.2. ¿Cambiará la empresa después de la crisis?	12
<i>Tras la crisis, búsqueda de rentabilidad y de un desarrollo sostenible.....</i>	12
<i>El management después de la crisis: mejora del diálogo y aumento de los conflictos.....</i>	12
2.3. Los directivos, a pesar de todo, se muestran confiados en el porvenir.....	13
<i>Los empleados, tras la crisis: centrados en ellos mismos.....</i>	13
<i>Unos empleados, por lo general, optimistas y móviles</i>	14

3. Análisis por países..... 15

<i>Los directivos alemanes frente a la crisis: realistas y confiados.....</i>	16
<i>Los directivos belgas frente a la crisis, resignados y desencantados.....</i>	17
<i>Los directivos brasileños frente a la crisis, confiados (¿ciegamente?).....</i>	18
<i>Los directivos chinos frente a la crisis: confianza en el Estado para continuar con el milagro económico</i>	19
<i>Los directivos españoles frente a la crisis: inquietud compartida en un país fuertemente afectado por la crisis económica.....</i>	20
<i>Los directivos estadounidenses frente a la crisis: el impacto es muy fuerte, pero el optimismo también</i>	21
<i>Los directivos finlandeses frente a la crisis: “¿qué crisis?”.....</i>	22
<i>Los directivos franceses frente a la crisis: escépticos en relación a las soluciones, pesimistas con respecto a su futuro</i>	23
<i>Los directivos italianos frente a la crisis: espera y desconfianza</i>	24
<i>Los directivos polacos frente a la crisis, juventud y optimismo.....</i>	25
<i>Los directivos rumanos frente a la crisis, distantes y pragmáticos.....</i>	26
<i>Los directivos británicos frente a la crisis: “sangre, sudor y lágrimas”.....</i>	27
<i>Los directivos rusos frente a la crisis: escepticismo, individualismo y espíritu emprendedor.....</i>	28
<i>Los directivos suizos frente a la crisis: al abrigo y pensando en el largo plazo.....</i>	29

1. Repercusiones económicas y sociales muy diferentes según los países

Según los países, los directivos estiman que la crisis tendrá unas consecuencias más o menos importantes para sus empresas, ya sea en términos de resultados económicos, en cuanto a las condiciones de trabajo de los empleados o por lo que respecta a las perspectivas del propio directivo.

Lógicamente, los países más afectados desde el punto de vista económico son los que más sienten las consecuencias de la crisis en materia social.

1.1. La crisis afecta ya a la mayor parte de los países, en términos de motivación de los equipos, de clima social y de estrés en el trabajo.

Las empresas estadounidenses y británicas, las más castigadas desde el punto de vista económico

En lo tocante a las consecuencias de la crisis sobre la actividad económica de la empresa, clasificaremos de manera sintética los diferentes países en tres grandes grupos.

- > Países en los que la crisis económica y sus consecuencias se sienten con especial crudeza: el **Reino Unido**, los **Estados Unidos** y **Brasil**. En estos países, más del 80% de los directivos estima que las consecuencias de la crisis para su empresa son importantes, y la mitad considera dichas consecuencias como muy importantes.
- > Países en los que las consecuencias de la crisis se perciben fuertemente, si bien no de forma tan contundente como en el caso anterior: **España**, **China**, **Rusia**, **Rumanía**, **Francia**, **Italia** y **Alemania**. Aunque un 60% de los directivos dicen sentir las consecuencias de la crisis, la proporción que declara que estas consecuencias son muy importantes no es tan elevada, pues oscila entre un 15% y un 28%.
- > Países que en la actualidad sufren en menor medida las consecuencias de la crisis: **Bélgica**, **Polonia**, **Suiza** y **Finlandia**. En estos países, menos de la mitad de los directivos afirma que la crisis esté teniendo consecuencias sobre la actividad económica de sus empresas respectivas.

Las relaciones sociales no escapan a la crisis

En estos momentos la desaceleración económica se percibe claramente en:

- > La motivación de los equipos, especialmente en el **Reino Unido** y en los **Estados Unidos** (así lo señalan más de tres cuartas partes de los directivos encuestados). A cambio, este impacto se percibe más atenuado en países como **Bélgica**, **Suiza**, **Polonia** y **Finlandia**;
- > El clima social en el seno de la empresa. También en este aspecto son los directivos de los **Estados Unidos** y del **Reino Unido** los que en mayor medida señalan que la crisis está afectando al clima social de sus empresas. En países de Europa occidental, como **España**, **Francia** e **Italia**, estas consecuencias son percibidas aproximadamente por dos de cada tres directivos, proporción muy cercana a la registrada en **Brasil** y en **China**. Sin embargo, este efecto tiene una expresión más débil en **Polonia**, **Suiza** y **Finlandia** y, en menor medida, en **Bélgica** y **Alemania**.

Las reacciones de los directivos **estadounidenses** y **británicos** en torno a otras cuestiones los alejan aún más del resto. Así, un 86% y un 85%, respectivamente, piensan que la crisis está afectando al nivel de estrés que se vive en la empresa, frente al 67% del conjunto de los directivos que son de esta opinión; asimismo, un 75% de los directivos de los Estados Unidos y un 74% de los británicos opinan que la crisis repercute en el ambiente de trabajo de sus equipos (opinión que, por término medio, expresó un 50% del total de los directivos encuestados).

Reducción de costes y reestructuraciones

Con el fin de llegar más lejos, hemos sondeado a los directivos acerca de las repercusiones concretas que la crisis podría tener para la actividad de sus empresas: decisiones relativas al empleo, reestructuraciones, inversiones, pero también condiciones de trabajo (salarios, horarios laborales), etc.

En términos de empleo, un 35% de los directivos por término medio cree que se producirán despidos en el seno de sus equipos. Estas perspectivas negativas en el ámbito laboral son más notorias en los **Estados Unidos, el Reino Unido, China, España, Brasil y Rumanía** (países en los que aproximadamente un 40% de los directivos cree que se producirán despidos en sus equipos). **Finlandia, Suiza y Bélgica**, pero también **Francia e Italia**, son los países menos pesimistas a este respecto.

La proporción de directivos que opinan que la crisis acarreará reestructuraciones en sus empresas es particularmente elevada en **Brasil (70%), España (56%), el Reino Unido (51%) y Alemania (51%)**.

Es preciso destacar, sin embargo, que el hecho de que se produzcan despidos en el seno de un equipo no implica forzosamente que vayan a suspenderse las contrataciones, ni siquiera en los países más afectados por la crisis desde el punto de vista económico. Así, en los **Estados Unidos**, un 38% de los directivos cree que sus respectivas empresas van a contratar personal. Esta proporción aumenta hasta el 44% en el caso de **Brasil** y es similar a la del **Reino Unido (33%)**.

Otras consecuencias percibidas de la crisis: en diversos países, los directivos estiman que los horarios de trabajo van a aumentar (sobre todo en los **Estados Unidos, Francia, el Reino Unido y Alemania**, donde alrededor del 40% de los directivos pronostican que se producirá un cambio en ese sentido; en sentido opuesto se expresan los encuestados en **Rusia y Polonia**, donde esta proporción oscila en torno al 15%). Los encuestados creen también que se producirán congelaciones salariales. Esta posibilidad parece entrar dentro de las previsiones de cerca de un 60% de los directivos en **Francia, los Estados Unidos y el Reino Unido**. Por el contrario, parece totalmente descartada en **Finlandia, China o Italia**.

En cuanto a la posibilidad de que se produzca algún conflicto social, las expectativas son muy diversas: en Suiza, Finlandia, Polonia, Brasil y China no parece muy probable (menos de un 16% de los encuestados cree que se vaya a producir un conflicto de este tipo), mientras en Estados Unidos (32%), el Reino Unido (35%), Alemania (33%) y Rusia (29%) parece un escenario más previsible. Francia se sitúa en un nivel intermedio (23%), próxima a lo observado en Italia (21%), España (24%) y Bélgica (20%).

1.2. Los directivos demuestran un apoyo incondicional y sin reservas a la dirección de la empresa para hacer frente a este período difícil

La percepción que tienen los directivos en relación al impacto que tiene la crisis sobre sus empresas varía de un país a otro. Sin embargo, por lo que respecta a la confianza que tienen en la dirección de sus respectivas empresas, las opiniones parecen mucho más consensuadas:

- > Entre un 79% y un 93% de los directivos encuestados dicen confiar en que la dirección de su empresa podrá hacer frente a la situación económica actual;
- > Entre un 79% y un 93% de los directivos encuestados dicen confiar en que la dirección de su empresa está capacitada para garantizar el desarrollo económico de la empresa a medio y largo plazo.

Brasil y los Estados Unidos son los países en los que se registran los índices de confianza más elevados, al tiempo que Italia y Rusia los siguen de cerca.

Este resultado puede resultar algo sorprendente. En efecto, la imagen de los directivos de los grandes grupos multinacionales se ha visto deteriorada en la actualidad del último año (anuncios de planes de reestructuración, retribución considerada excesiva en un contexto de crisis, etc.). Lejos de esta desconfianza, los directivos afirman que respaldan incondicionalmente a los dirigentes de sus empresas en lo que respecta a la gestión de la crisis o al desarrollo económico a medio plazo.

Esta confianza decae ligeramente cuando se trata de personas vinculadas al ámbito social y al bienestar de los empleados.

- > Esto se aplica también a la atención que presta la dirección de la empresa al bienestar de los empleados: entre un 56% y un 82% de los encuestados, según los países, muestran su confianza en este sentido. Estados Unidos, Brasil y el Reino Unido se desmarcan al alza en este aspecto, mientras Rumanía, Polonia, Francia y Rusia muestran índices de confianza inferiores.
- > Esto se observa asimismo en cuanto a la capacidad de la dirección para motivar a los empleados: entre un 57% y un 83% de los encuestados, según los países, muestran su confianza en este sentido. Los países más positivos en este punto son China, Brasil y los Estados Unidos; por detrás se encuentran Suiza, Bélgica, Francia, Rumanía y Polonia.

1.3. La crisis, vivida por los directivos en el ejercicio de sus funciones

El impacto de la crisis sobre el propio directivo, al igual que sobre la empresa, se percibe en mayor o menor medida según los países.

Temores y amenazas

Si se analiza la amenaza en cuanto al mantenimiento del empleo, pueden establecerse tres grupos de países:

- > Países en los que esta amenaza parece particularmente importante (al ser manifestada por dos de cada tres directivos encuestados): el Reino Unido (72%), Brasil (67%) y los Estados Unidos (64%).
- > Países en los que aproximadamente uno de cada dos directivos expresa este temor: Francia (54%), Italia (50%), Rusia (46%), España (53%) y Rumanía (47%).
- > Países en los que este temor es manifestado por algo más de una cuarta parte de los directivos: Finlandia (25%), Bélgica (28%) y Suiza (31%).

Esta jerarquía coincide ampliamente con los grupos de países identificados en función del impacto de la crisis económica sobre la actividad de la empresa.

Tal coincidencia se da en prácticamente todos los criterios propuestos.

- > Ya sea en lo referente a los temores asociados al ahorro: entre un 38% y un 86% de los directivos expresan inquietud sobre este particular (el país más inquieto son los Estados Unidos y el menos inquieto Finlandia).
- > Pero también en cuanto a las repercusiones previstas sobre las posibilidades de evolución profesional en sus empresas: entre un 29% y un 71% de los encuestados prevén que se vaya a dar un impacto en este terreno (el porcentaje mínimo se registró en Finlandia y el máximo en los Estados Unidos y el Reino Unido).
- > Esto se observa también por lo que respecta a las consecuencias que se espera que tenga la crisis para el estrés en el trabajo. En conjunto, un 62% de los directivos piensa que la crisis provocará un aumento del nivel de estrés que vive en el trabajo. Por encima de la media se encuentran los directivos de los Estados Unidos (82%), el Reino Unido (80%) y Brasil (71%), mientras en el otro extremo se sitúan los de Finlandia, Polonia, Suiza y Bélgica.

Los temores asociados al nivel de la futura pensión de jubilación son especialmente patentes en los Estados Unidos y Brasil, pero también en Francia, donde un 75% de los directivos encuestados expresaron esta preocupación.

Por último, en cuanto a las consecuencias de la crisis sobre el poder adquisitivo, casi todos los países manifiestan grandes temores, sobre todo Francia, los Estados Unidos, el Reino Unido y Brasil (en estos países, más del 80% de los directivos opina que la crisis va a tener consecuencias sobre su poder adquisitivo). Finlandia es el país que se sitúa en cola en cuanto a este indicador (38%), mientras en el resto de países se obtuvieron valores mayoritariamente en torno al 60%.

% de directivos que piensa que la crisis económica va a tener consecuencias importantes sobre...

%	Su poder adquisitivo	El nivel de su futura pensión de jubilación	Su ahorro	La evolución profesional en su empresa	La perdurabilidad del empleo	Su nivel de estrés en el trabajo
Alemania	60%	65%	58%	40%	42%	55%
Belgica	63%	56%	58%	28%	30%	47%
Brasil	82%	76%	75%	67%	68%	71%
China	56%	19%	52%	39%	42%	61%
España	75%	58%	76%	53%	60%	69%
EE.UU	86%	77%	86%	64%	71%	82%
Finlandia	38%	24%	38%	25%	29%	39%
Francia	83%	75%	74%	54%	58%	61%
Italia	76%	65%	78%	50%	51%	63%
Polonia	53%	62%	60%	38%	38%	43%
Rumania	77%	43%	74%	47%	45%	64%
Reino Unido	83%	66%	84%	72%	71%	80%
Rusia	67%	38%	65%	46%	44%	50%
Suiza	59%	70%	59%	31%	34%	47%

Y, pese a ello, incrementos salariales en 2009

Con el fin de medir mejor los temores de los directivos en cuanto a su situación personal, se les preguntó por sus expectativas en términos de aumento salarial.

Italia es el país en el que se percibe con mayor claridad la perspectiva de una congelación salarial de los directivos (así lo manifiesta un 61% de ellos). En la mayoría de los demás países, en torno a la mitad de los encuestados comparten esta preocupación (Alemania, Francia, Reino Unido y Rusia). China y, sobre todo, Brasil se desmarcan de estos valores en positivo (en Brasil, pese que el impacto de la crisis es percibido como profundo, sólo un 7% de los entrevistados cree que su retribución va a congelarse).

En aquellos casos en los que se prevé un aumento salarial (Brasil, Suiza, Polonia, Finlandia, Bélgica y los Estados Unidos), son más quienes pronostican que este aumento será superior al del año anterior que los que esperan un aumento más moderado.

En Rumanía, el Reino Unido, España, Francia y Alemania, los directivos que piensan que su salario va a aumentar esperan, en su mayoría, un incremento menor que el registrado el año anterior.

Herramientas de management consideradas como manifiestamente insuficientes

La cuestión de los medios asignados para el management suele suscitar reservas por parte del empleado que, sin embargo, no han salido a la luz en este estudio, si bien es verdad que en este caso los sujetos encuestados eran concretamente los directivos. Las puntuaciones obtenidas se antojan particularmente elevadas en casi todos los ítems:

- > Medios necesarios para motivar a los empleados del equipo: el 81% de los directivos consideran que disponen de dichos medios. Francia y Rumanía se sitúan a la zaga del resto de países (69 y 68%, respectivamente).
- > Medios necesarios para desarrollar las competencias en el seno del equipo: un 86% de los directivos afirman contar con ellos.
- > Medios necesarios para contribuir al desarrollo económico de la empresa: un 81%, por término medio.
- > Medios necesarios para informar sobre la actividad y la estrategia de la empresa: 80%.

Los datos parecen mostrar una reserva en cuanto a la disponibilidad de los medios necesarios para atraer a nuevos talentos; en este caso las puntuaciones son algo más bajas, aunque permanezcan dentro de un registro positivo (del 46% para Francia y Suiza, y del 84% en Brasil o el 79% en el caso de China).

Esta percepción positiva de los medios de que disponen y de la confianza que otorgan a la dirección de la empresa contribuye, como se verá más adelante, a generar un elevado grado de optimismo de cara al futuro.

Las prioridades de los directivos varían según los países

Más allá de sus necesidades en materia de herramientas de management, los directivos hablaron sobre sus prioridades y expectativas en el ejercicio de sus funciones. Cada encuestado podía elegir tres de los seis ítems propuestos, a saber:

- > La mejora de la comunicación por parte de la dirección.
- > Un mayor apoyo y respaldo a sus funciones directivas.
- > El intercambio de experiencias con otros directivos.
- > Una mejor evaluación del rendimiento de sus colaboradores.
- > El refuerzo de las competencias de su equipo.
- > La integración de nuevos talentos en su equipo.

Dos de estos ítems obtienen una amplia mayoría de respuestas:

- > “El refuerzo de las competencias de su equipo”, señalado por un 57% de los directivos, de manera especial en China, los Estados Unidos, Italia y el Reino Unido, así como en Alemania y Rusia.
- > “La mejora de la comunicación por parte de la dirección”, votado por el 53% de los directivos, sobre todo en Francia, China y los Estados Unidos, además de en Bélgica, Finlandia, España, Polonia, Suiza y Rumanía. Numerosas encuestas han obtenido este mismo resultado. Por supuesto, el período de incertidumbre actual hace que los directivos, y también los empleados, perciban esta necesidad de manera aún más notoria.

Es interesante destacar que los directivos encuestados formulan expectativas que conciernen a sus superiores o a sus equipos. Sin embargo, por lo que respecta a ellos mismos, no creen que sea necesario mejorar o cambiar nada. ¿Seguros de sí mismos y de sus competencias? Así lo parece.

2. Los cambios esperados: ¿efímeros o permanentes? ¿Coyunturales o estructurales?

2.1. La crisis y sus consecuencias para la sociedad: importantes, pero temporales

El retorno de un Estado intervencionista y regulador

En la actualidad, la mayoría de los directivos opinan que las políticas que están aplicando sus Estados para hacer frente a la crisis son ineficaces.

Si se analizan los datos por grupos de países, China ocupa una posición relativamente atípica, dado que un 71% de los directivos manifiesta que su Estado aplica una política eficaz.

El resto de los países se caracterizan por obtener puntuaciones menos favorables e incluso negativas:

- > Las opiniones aparecen más repartidas en Brasil (59%), Suiza (51%), el Reino Unido (50%) y los Estados Unidos (45%).
- > En los demás países se registran opiniones negativas, pues solamente uno de cada tres directivos piensa que las políticas actuales de sus países son eficaces. En Francia esta puntuación es del 30%, superando a España (26%), Bélgica (25%) y Rumanía (donde solamente se recogió un 14% de opiniones positivas).

En este contexto, el fortalecimiento del papel del Estado parece legítimo, pese a la relativa prudencia manifestada en relación a la eficacia de las políticas económicas.

En todos los países, más de tres de cada cuatro directivos juzgan legítimo un fortalecimiento del papel del Estado (ya sea con carácter temporal o más duradero). Los países en los que los encuestados manifestaron visiones menos "intervencionistas" fueron Polonia, Suiza y los Estados Unidos.

Por lo que respecta a la duración de esta intervención en el tiempo, Brasil, Rumanía y China son claramente partidarios de una intervención estatal duradera.

Y a la inversa, pese a ser favorables a la intervención del Estado, los directivos encuestados en Polonia, Finlandia, el Reino Unido y Bélgica prefieren una intervención de carácter más transitorio. Esta tendencia se observa también en menor medida en Francia (donde un 50% de los directivos desea un fortalecimiento duradero del Estado, mientras un 38% se inclina por una intervención temporal).

En cuanto a la gravedad de la crisis en comparación con otros países, el sentimiento de que la crisis está afectando con mayor dureza a su propio país se percibe en mayor medida en los Estados Unidos, España, el Reino Unido, Italia y Alemania.

Por su parte, los directivos de China, Suiza, Brasil y Finlandia opinan que la crisis no está afectando tanto a sus países como a otros.

Finalmente, en Francia y en Bélgica los encuestados afirman que la gravedad de la crisis les parece básicamente equivalente que la que están experimentando otros países.

Cuando se pregunta a los directivos sobre la duración de la crisis, se observan dos grupos con opiniones marcadamente diferenciadas. Por un lado, los directivos de Brasil, Rusia o China, que, en un 30%, creen que la crisis durará menos de un año y, por otro, todos los demás, en los que sólo un 12% de los encuestados, en promedio, comparte esa opinión. ¿Podemos estar ante el efecto BRIC?

La crisis conllevará cambios importantes, pero no permanentes

La inmensa mayoría de los directivos espera que se produzcan cambios en los modelos macroeconómicos (la economía de mercado o el sistema financiero internacional) así como en el plano microeconómico (en cuanto a los métodos y las herramientas de management en la empresa, así como en las prácticas y los hábitos de consumo).

Así, sólo un 11% cree que la crisis no va a acarrear modificación alguna en las normas de funcionamiento de la economía de mercado, un 10% opina que no afectará en absoluto a las formas de regulación del sistema financiero internacional, un 9% piensa que la crisis no alterará las prácticas ni los hábitos de consumo (desarrollo sostenible, responsabilidad social) y un 17% estima que los métodos y las herramientas de management en la empresa no cambiarán como consecuencia de la crisis.

Con respecto al impacto de la crisis sobre el funcionamiento de la empresa y de la economía de mercado, los directivos tienden a pensar que las modificaciones serán principalmente de carácter temporal, aunque en algunos países hay una proporción elevada de encuestados que cree que los cambios serán duraderos.

Cabe destacar que los directivos prevén que las modificaciones más duraderas afectarán en mayor medida a los modos de regulación del sistema financiero internacional (esta es la opinión del 37% de los encuestados) que a las normas de funcionamiento de la economía de mercado (31% de los encuestados señalaron esta opción). Asimismo, es preciso resaltar que el 25% de los directivos piensa que la crisis modificará de forma duradera los métodos y las herramientas de management en la empresa, así como las prácticas y los hábitos de consumo.

Por grupos de países, en este caso la división puede efectuarse entre los países industrializados y los países en desarrollo. Estos últimos (Rusia, Brasil, China, Polonia y Rumanía) se inclinan en mucho menor grado que los demás países a pensar que las consecuencias de la crisis vayan a ser duraderas. Y a la inversa, los directivos de países industrializados se caracterizan por tener la percepción de que la crisis tendrá un impacto más duradero. De hecho, un 35% de ellos (frente al 28% registrado en los países en desarrollo) cree que la crisis tendrá consecuencias duraderas sobre las normas de funcionamiento de la economía de mercado. La proporción aumenta hasta un 42% (frente al 32%) al preguntar por las consecuencias sobre los modos de regulación del sistema financiero internacional y se reduce a un 28% (frente a un 22%) en lo referente a las prácticas y los hábitos de consumo.

% de directivos que piensa que la crisis tendrá consecuencias duraderas en relación a cada uno de los puntos siguientes.

	Las normas de funcionamiento de la economía de mercado	La forma de regular el sistema financiero internacional	Los métodos y las herramientas de management en la empresa	Las prácticas y los hábitos de consumo
Alemania	28%	42%	21%	23%
Belgica	23%	32%	20%	23%
Brasil	36%	40%	37%	31%
China	15%	13%	15%	11%
España	34%	39%	31%	23%
EE.UU	36%	45%	31%	27%
Finlandia	19%	32%	10%	14%
Francia	41%	37%	28%	46%
Italia	44%	46%	35%	38%
Polonia	23%	33%	18%	16%
Rumania	30%	34%	22%	21%
Reino Unido	34%	48%	25%	23%
Rusia	40%	44%	25%	30%
Suiza	39%	51%	33%	24%

Es interesante destacar que, de acuerdo con los directivos encuestados, las prácticas y los hábitos de consumo experimentarán únicamente modificaciones temporales (mientras dure la crisis). Sin embargo, el cambio del comportamiento de los consumidores suele esgrimirse como un factor importante del desarrollo sostenible.

2.2. ¿Cambiará la empresa después de la crisis?

Tras la crisis, búsqueda de rentabilidad y de un desarrollo sostenible

Preguntados por las prioridades de las empresas después de la crisis, los directivos opinan que concederán una mayor importancia a la búsqueda de rentabilidad y de beneficio. Este pronóstico ha sido señalado con especial contundencia por los directivos de Rumanía (74%), Brasil (72%), Rusia (71%), China (65%) y, de forma más moderada pero también reseñable, por todos los demás países en los que se ha realizado la encuesta. Todos ellos piensan que, tras la crisis, llegará el momento para las empresas de restaurar sus márgenes.

El desarrollo sostenible se convierte en la segunda prioridad en orden de importancia. En una proporción elevada (46% de media) los directivos piensan que la empresa otorgará más importancia al desarrollo sostenible una vez superada la crisis. La tasa varía según los países; China (65%), Rumanía (66%) y Brasil (59%) son las naciones en las que se registraron mayores puntuaciones en este ítem, mientras en Bélgica (32%), Suiza (37%), Finlandia (35%) e Italia (35%) fue donde menos encuestados se decantaron por esta opción.

A cambio, los encuestados se muestran mucho menos convencidos de que después de la crisis las empresas vayan a prestar más atención al bienestar de sus empleados (sólo un 21% de los directivos lo piensan) o a la responsabilidad social (25% de los directivos).

El management después de la crisis: mejora del diálogo y aumento de los conflictos.

Los directivos calculan que la crisis hará evolucionar el modelo de management en la empresa. Las respuestas varían levemente en función de los países y de los temas propuestos pero, en conjunto, se observa una tendencia a opinar que la empresa deberá revisar su organización.

Así, por término medio, un 56% de los directivos confían en que el management otorgue una mayor importancia a la mejora del diálogo con los equipos. Este resultado es especialmente significativo en Brasil (86%), China (70%), Estados Unidos y Reino Unido (62%).

La mayoría de los directivos encuestados prevén que el management deberá invertir mayores esfuerzos que en la actualidad para resolver los conflictos. Así sucede especialmente en Francia (62%), Italia, Rusia, Alemania, Suiza y Bélgica. La conflictividad es la primera consecuencia percibida de la crisis en esos países en términos de management.

En general, los directivos no divergen excesivamente en sus opiniones en relación al impacto de la crisis en términos de transparencia ejercida de cara a los empleados, respeto desde el punto de vista de éstos y ética por parte de los dirigentes de la empresa.

En los Estados Unidos perciben que el management debe evolucionar a consecuencia de la crisis hacia una mayor conflictividad pero también hacia un mejor diálogo con los equipos y una mayor ética de los dirigentes.

El impacto de la crisis sobre la ética de los dirigentes empresariales y sus modelos de retribución es un elemento que ha sido señalado especialmente por los directivos de China y de Brasil. % de directivos que opinan que, tras la crisis económica, las empresas concederán una mayor importancia que hoy a...

%	La búsqueda de la rentabilidad y el beneficio	El bienestar de los empleados	El desarrollo sostenible	La responsabilidad social
Media	59%	21%	46%	25%
Alemania	43%	17%	33%	19%
Belgica	58%	8%	32%	15%
Brasil	72%	26%	59%	38%
China	65%	42%	65%	42%
España	58%	16%	34%	22%
EE.UU	53%	26%	44%	26%
Finlandia	43%	15%	35%	20%
Francia	55%	14%	42%	20%
Italia	54%	24%	35%	24%
Polonia	59%	17%	39%	21%
Rumania	74%	22%	66%	28%
Reino Unido	53%	21%	44%	24%
Rusia	71%	12%	47%	16%
Suiza	46%	10%	37%	14%

2.3. Los directivos, a pesar de todo, se muestran confiados en el porvenir

Los empleados, después de la crisis: centrados en ellos mismos

La última parte de esta síntesis trata sobre el impacto que podrá tener la crisis sobre los directivos desde el punto de vista personal. Se observa que, si bien existe la percepción de que la crisis deberá hacer evolucionar las reglas de funcionamiento de la economía, tendrá consecuencias más importantes aún para las prioridades y las expectativas de los propios directivos, en su condición de asalariados.

Así sucede de forma masiva en Brasil, China, en Rusia, los Estados Unidos o Rumanía, donde al menos un 75% de los directivos son de la opinión de que sus prioridades y sus expectativas van a cambiar.

Tal puntuación también adquiere tintes claramente mayoritarios (cerca de dos terceras partes) en el Reino Unido, Francia, Italia, España y Alemania; esta visión se aprecia también, aunque en menor medida, en Bélgica y Polonia. En Suiza y Finlandia, sin embargo, las opiniones están más repartidas (55% y 50%, respectivamente).

Dos expectativas destacan sobre todas las demás: la conciliación de la vida personal y la vida laboral (que se convierte en la primera prioridad en 5 países de 14), y la retribución (que encabeza la lista en 8 países de 14). Cabe destacar que el hecho de conceder una importancia mayor a la retribución o a la conciliación de la vida personal y laboral no guarda correlación con el nivel de desarrollo económico del país. Puede sorprender, por otro lado, que solamente los directivos alemanes consideren “el desarrollo de sus competencias y de la formación” como la prioridad nº 1. Parece como si los directivos no considerasen prioritario el mantenimiento de su propio empleo. Una prueba más de su relativa confianza en el futuro.

Unos empleados, por lo general, optimistas y móviles

El fuerte impacto de la crisis no impide a los encuestados mostrar optimismo de cara al futuro, ya se trate de su propio porvenir profesional, del futuro de su profesión o del de su empresa.

Es interesante hacer hincapié en que el grado de optimismo en esas tres dimensiones es muy próximo.

Las comparaciones por países, no obstante, permiten distinguir varios grupos:

- > Los países en los que el grado de optimismo de cara al futuro alcanza o supera el 80%. Entre ellos se encuentran Brasil, Finlandia, Polonia, Suiza, Estados Unidos, Rusia, el Reino Unido y España. Cabe destacar que este grupo de países incluye algunos que en la actualidad están sufriendo especialmente los efectos de la crisis;
- > Dos países se sitúan con total claridad a la zaga: Francia e Italia, donde sólo un 63% y un 64% de los directivos, respectivamente, son optimistas en relación a su porvenir profesional.

Este optimismo de cara al futuro se explica principalmente por la naturaleza del colectivo encuestado y por su elevada empleabilidad: cuando se pregunta a los directivos por cómo creen que será su situación profesional dentro de dos años, sólo una proporción reducida de ellos cree que seguirán ocupando el mismo puesto que ocupan actualmente y en la misma empresa. Este índice se sitúa cerca del 30% en todos los países salvo en Brasil, donde se desploma hasta el 6%. En España, Suiza y Bélgica este porcentaje asciende hasta cerca del 40%. En Francia, Estados Unidos, Italia, el Reino Unido y Alemania se observan puntuaciones similares: algo más de un tercio de los encuestados creen que dentro de dos años seguirán en el mismo puesto que desempeñan actualmente.

Para aquellos encuestados que piensan cambiar de situación profesional, las expectativas de promoción son muy elevadas, sobre todo en China y Brasil (más del 40% de los directivos así lo cree), mientras en los países de Europa occidental se obtienen los menores porcentajes en este ítem (en torno al 20%).

Alrededor de un 10% de los encuestados manifiestan el deseo de reciclarse a otra profesión y piensan poner en marcha su propio negocio.

Son escasos, por último, los directivos que prevén que dentro de dos años estarán sin empleo.

■ **Fanny Barbier - BPI**

■ **Christophe Bouruet - BVA**

3. Análisis por países

Como complemento al estudio global de los resultados, los consultores de BPI en cada uno de los países aportan su análisis y su visión acerca de los datos obtenidos, apoyándose en su conocimiento del contexto local y en su experiencia.

Veamos estos análisis por países obtenidos directamente de Basilea, Barcelona, Bruselas, Bucarest, Chicago, Francfort, Helsinki, Hong Kong, Londres, Milán, Moscú, París, Río de Janeiro y Varsovia.

ALEMANIA

Los directivos alemanes frente a la crisis: realistas y confiados 16

BÉLGICA

Los directivos belgas frente a la crisis, resignados y desencantados..... 17

BRASIL

Los directivos brasileños frente a la crisis, confiados (¿ciegamente?)..... 18

CHINA

Los directivos chinos frente a la crisis: confianza en el Estado para continuar con el milagro económico..... 19

ESPAÑA

Los directivos españoles frente a la crisis: inquietud compartida en un país fuertemente afectado por la crisis económica..... 20

ESTADOS UNIDOS

Los directivos estadounidenses frente a la crisis: el impacto es muy fuerte, pero el optimismo también 21

FINLANDIA

Los directivos finlandeses frente a la crisis: “¿qué crisis?”..... 22

FRANCIA

Los directivos franceses frente a la crisis: escépticos en relación a las soluciones, pesimistas con respecto a su futuro 23

ITALIA

Los directivos italianos frente a la crisis: espera y desconfianza..... 24

POLONIA

Los directivos polacos frente a la crisis, juventud y optimismo 25

RUMANÍA

Los directivos rumanos frente a la crisis, distantes y pragmáticos 26

REINO UNIDO

Los directivos británicos frente a la crisis: “sangre, sudor y lágrimas”..... 27

RUSIA

Los directivos rusos frente a la crisis: escepticismo, individualismo y espíritu emprendedor..... 28

SUIZA

Los directivos suizos frente a la crisis: al abrigo y pensando en el largo plazo 29

ALEMANIA

Los directivos alemanes frente a la crisis: realistas y confiados



La crisis económica afecta de lleno a Alemania; pese a que los directivos alemanes encuestados se sitúan, por lo general, en el promedio de las respuestas, ello se explica por el hecho de que el Gobierno ha adoptado una serie de medidas encaminadas a luchar contra la crisis y porque, al menos por ahora, la mayor parte de las empresas no se han visto afectadas por ella. Sólo un 58% de los directivos alemanes cree que la crisis económica tenga consecuencias sobre la situación económica de su empresa (frente al 88% de los británicos y un 70% de los franceses). Únicamente un 37% de ellos piensa que la crisis está afectando al ambiente de trabajo de su equipo.

Una crisis anunciada

En este contexto, los directivos alemanes esperan que, a lo largo de los próximos meses, sus empresas reaccionarán ante la crisis. Un 51% estima que su empresa procederá a una reestructuración, un 19% cree que se fusionará con otra y un 40% opina que aumentará los horarios de trabajo. El 53% de los encuestados prevé que se producirán congelaciones en las inversiones. Un 33% calcula que se producirá algún conflicto social; este porcentaje sitúa a Alemania claramente en las primeras posiciones en cuanto a expectativas de conflictividad, junto al Reino Unido (35%) y los Estados Unidos (32%).

Confianza en la dirección

Preguntados sobre la confianza que tienen en que la dirección de su empresa podrá hacer frente a la situación económica, los directivos alemanes se sitúan en la media.

La economía alemana depende en gran medida de sus exportaciones, y la demanda externa ha caído más de un 20% en la mayor parte de los sectores tradicionalmente exportadores. Este hecho explica que los directivos no confíen en que la dirección de sus empresas vaya a embarcarse en nuevos proyectos de desarrollo ni de adquisición. En ausencia de demanda, las empresas no encuentran incentivos para invertir ni para desarrollar productos de alto valor añadido.

Gracias a los instrumentos que regulan el mercado de trabajo alemán, los directivos tienen la sensación de que la empresa toma en consideración el bienestar o la motivación de los empleados.

Prioridades de los directivos y de las empresas

Un 53% de los directivos alemanes piensa que su salario no aumentará en 2009, porcentaje muy elevado si se compara con el resto de países. Es preciso tener en cuenta que la política salarial depende de los resultados económicos y de la buena salud de las empresas. En tiempos de crisis, los salarios se resienten.

Dado el deterioro de la situación económica, los presupuestos se restringen y resulta muy complicado atraer nuevos talentos. Este hecho incita a las empresas a hacer hincapié en el desarrollo de las competencias de los empleados en sus puestos de trabajo. Así, un 58% de los encuestados declara que su principal expectativa como directivos es el fortalecimiento de las competencias de su equipo. Cabe señalar que también tienden a reaccionar de la misma forma cuando se trata de ellos mismos: debido a la crisis, un 53% de ellos conceden una importancia mayor a su propia formación y al desarrollo de sus competencias.

La intervención del Estado ha de ser forzosamente provisional

Por regla general, los directivos consideran que el lugar y el papel del Estado deben reforzarse para hacer frente a la crisis. Un 88% de los directivos alemanes comparten esta opinión, pero sólo un 34% cree que esta intervención deba ser prolongada en el tiempo. Y se argumentan dos motivos: en primer lugar, la implicación del Estado, aunque haya llegado tarde, está siendo relativamente intensa si se compara con el papel que está desempeñando el sector público en otros países. En segundo lugar, la mayor parte de los encuestados alemanes cree en la capacidad de su economía para superar la crisis por sí misma y no desea una regulación externa. Desde su punto de vista, la economía pertenece a las empresas y no a los políticos.

A modo de conclusión, los directivos alemanes se sienten en general bien preparados para afrontar el futuro. El estudio muestra que estos directivos son de la opinión de que las empresas alemanas se encuentran en situación de salir de la crisis.

■ **Engelbert Bertrand - BPI Management und Personalberatung - Alemania**

■ **Ulf Graeber - Von Rundstedt - Socio de RRHH - Alemania**

BÉLGICA

Los directivos belgas frente a la crisis, resignados y desencantados



Sólo un 51% de los directivos belgas reconoce que la crisis tiene consecuencias importantes sobre la situación de su empresa, frente al 68% del conjunto de directivos encuestados en el marco de este estudio. Quienes se encuentran en este caso son, principalmente, directivos de empresas de menos de 100 empleados (37%), al contrario que los directivos de empresas de mayor tamaño, que reconocen los efectos económicos de la crisis sobre su estructura: un 63% de los directivos de empresas de 100 a 499 empleados, y un 59% en las de más de 500 empleados. ¿Cómo pueden interpretarse estos resultados? En el momento de efectuar la encuesta, los directivos habían comprendido la gravedad de la situación. ¿Acaso no tenían otros temas preocupantes en la agenda, como la crisis política que ha perturbado el país durante el año 2008? Esta situación explica la escasa proporción de directivos belgas que consideran eficaces las medidas adoptadas por el Gobierno para hacer frente a la crisis: sólo un 14%, frente a una media de un 31% para el conjunto del mundo. Los belgas expresan tradicionalmente cierta desconfianza en relación al poder político. Lo encuentran complicado e ineficaz porque ha estallado a muchos niveles (municipal, regional y federal).

Pocos cambios en la gestión de las empresas

Los directivos belgas no dan la impresión de que la vida empresarial vaya a cambiar de un modo fundamental dado que, desde hace ya varios años, las empresas se han embarcado en procesos de reestructuración y de reducción de costes. Un 31% de los encuestados belgas piensa que su empresa se va a reestructurar en los próximos meses, frente al 41% del conjunto de directivos encuestados en el estudio. Un 67% prevé un plan de reducción de costes frente a una media del 76%. Por lo que respecta a una eventual congelación salarial, los encuestados belgas superan ligeramente la media (un 47% frente a un 42%), al igual que sucede si se habla de una congelación de las inversiones (48% frente a un 45%). No parece que vayan a ampliarse los horarios de trabajo, que se fijan en los convenios colectivos. También en este punto es significativa la distinción entre las PYMES y las grandes empresas: las primeras esperan menos cambios que las segundas.

Confianza en la gestión económica de la dirección

En conjunto, los directivos belgas confían en gran medida en los dirigentes de sus empresas de cara a hacer frente a la situación económica actual (85%). Se muestran menos confiados, sin embargo, en lo tocante a las cuestiones relativas al bienestar de los empleados o su motivación. En su opinión, estos temas no forman parte actualmente de las prioridades de las empresas.

Escaso impacto sobre la situación profesional

Los directivos no manifiestan en Bélgica una especial ansiedad salvo, quizá, por lo que respecta a la jubilación: un 56% cree que la crisis afectará al nivel de su futura pensión. Con un régimen general de jubilaciones en el que las pensiones no son muy elevadas, es habitual que tanto empleados como empresas suscriban un seguro agrupado en el mercado de valores.

El directivo frente a un mercado de trabajo muy abierto

Son pocos los directivos belgas que piensan que disponen de las herramientas necesarias para atraer nuevos talentos. Esto se explica, sin duda, por el hecho de que el mercado de trabajo belga es muy abierto y muy poco proteccionista. Se trata de un mercado multilingüe y, por consiguiente, abierto a los países limítrofes. Las comunidades europeas y las sedes sociales de empresas multinacionales implantadas en Bélgica contribuyen a atraer talentos procedentes del mundo entero. De ahí la competencia existente.

Un país en evolución, no de revolución

Los directivos belgas opinan en menor proporción que los de otros países que las normas y los modelos van a cambiar de forma duradera como consecuencia de la crisis económica. Desde su perspectiva, el modelo capitalista sigue siendo el único en el que se puede confiar. La búsqueda de beneficios continuará siendo la prioridad de las empresas, muy por delante de la atención que presten éstas a los empleados o a la responsabilidad social. El management apenas cambiará a nivel de transparencia con los empleados, ética, diálogo o respeto desde el punto de vista de los empleados.

Optimismo moderado y estancamiento profesional

La espera y el escepticismo de los directivos belgas caracterizan sus valoraciones, relativamente débiles, en relación a su optimismo de cara al futuro. Son menos optimistas que en otros países en cuanto a su futuro profesional o el porvenir de la profesión que ejercen. Al mismo tiempo, cuando se les pregunta si dentro de dos años se ven a sí mismos trabajando en el mismo puesto y en la misma empresa, la respuesta es afirmativa en mayor proporción que en el resto de países. Esta situación, no obstante, no parece guardar relación alguna con la crisis.

■ Jacques André - BPI Belgium

BRASIL

Los directivos brasileños frente a la crisis, confiados (¿ciegamente?)



Los directivos brasileños piensan mayoritariamente (en un 80%) que la crisis tendrá repercusiones importantes para la situación económica de sus empresas, la motivación de sus equipos, el nivel de estrés, el deterioro del ambiente de trabajo, etc.

Por lo que respecta a las consecuencias de la crisis sobre la actividad de la empresa, un 70% prevé que a lo largo de los próximos meses se producirá una reestructuración. Este porcentaje es el mayor observado en todos los países en los que se ha desarrollado la encuesta. Un 56% opina que su empresa dejará de contratar personal, si bien sólo un 38% piensa que se producirán despidos en sus respectivos equipos. Para los brasileños, las reorganizaciones y los despidos serán inducidos y “obligados” y, en el caso de las filiales brasileñas, dichos despidos se decidirán en las sedes centrales de las multinacionales, situadas fuera de Brasil.

Mucho más optimistas que en otros países

El estudio muestra que los directivos brasileños son más optimistas que sus homólogos del resto del mundo. Un 42% de ellos piensa que la crisis durará menos de un año, opinión que comparte un 27% de los directivos rusos o un 26% de los chinos.

Un resultado inesperado de la encuesta es que el 67% de los directivos brasileños calcula que la crisis no afectará a la perdurabilidad de su empleo, proporción muy superior a la media mundial (49%). Un 44% piensa que promocionará en su empresa en el plazo de dos años.

Son optimistas con respecto a su futuro profesional (95%), el porvenir de su profesión (también 95%) y el de su empresa (91%), bien por delante de todos los otros países.

Los despidos afectarán a los puestos con menores niveles de cualificación

Por otro lado, la mayoría de los directivos brasileños piensa que la empresa se transformará como consecuencia de la crisis, al tiempo que son de la opinión de que estos cambios no les afectarán a ellos personalmente ni tampoco a sus equipos. Muchos de ellos creen que los despidos afectarán principalmente a los niveles operativos, y no al suyo. Creen que las reorganizaciones se deciden en las sedes de las matrices –es decir, en el extranjero– porque éstas se encuentran en dificultades. En Brasil no sería necesario introducir cambios, las empresas gozan de buena salud; son las sedes sociales las que precisan reorganizarse.

Otro dato significativo es que un 60% de los directivos brasileños encuestados encuentra eficaces las medidas adoptadas por su Gobierno para hacer frente a la crisis económica. Esta percepción demuestra, sobre todo, una cierta desinformación.

¿Están confundiendo sus deseos con la realidad?

¿Cómo se explica el alto grado de optimismo de los brasileños? ¿Se trata acaso de una cuestión cultural? ¿Puede ser que confíen ciegamente en sus propias competencias? ¿O más bien cabe pensar que nos encontremos ante la prueba de una falta de toma de conciencia de la dimensión de la crisis? Los directivos brasileños, influidos por la posición del Gobierno, piensan que la crisis no va a golpear a Brasil con tanta dureza como a otros países y que su duración será más breve, por lo que no afectará ni a su empresa ni a su propia carrera profesional.

Obviamente hay en ello una gran dosis de deseo de que así sea, deseo que puede estar superponiéndose a un análisis más racional de la realidad. ¿Podemos preguntarnos hasta qué punto será este hecho positivo para el país y para las empresas? Si el Gobierno y los directivos piensan que la crisis será corta y de corto recorrido, quizá no vean la necesidad de recurrir a remedios más amargos ni a medidas más drásticas.

■ Gilberto Guimaraes - BPI Brazil

CHINA

Los directivos chinos frente a la crisis: confianza en el Estado para continuar con el milagro económico



El análisis de los resultados obtenidos por la encuesta en China merece un comentario previo importante. El desarrollo económico del país, extremadamente heterogéneo (especialmente entre las villas costeras y las regiones interiores) tiene también su reflejo en la expresión de las opiniones y del nivel de información de los ciudadanos. La población encuestada (directivos de empresas privadas de más de 10 empleados) implica centrarse en la expresión de una “China” determinada: la China del siglo XXI, plenamente integrada en la economía global y abierta a la cultura mundial. En paralelo, hay otra dimensión del país en plena evolución: la de las empresas públicas, las provincias pobres y atrasadas. El acceso a la información es objeto de un estricto control gubernamental. Por consiguiente, la percepción de los directivos en relación a los acontecimientos económicos a escala mundial se ve alterada.

Consecuencias de la crisis ya detectadas por los directivos

Los directivos chinos observan ya las repercusiones de la crisis sobre la vida de la empresa: la situación económica (75%), la motivación del equipo y el clima social (59%), el nivel de estrés (78%) y el ambiente de trabajo (46%) se ven afectados por ella. Estos resultados son, en promedio, superiores a los registrados en los demás países. Este hecho constituye probablemente una de las sorpresas de esta encuesta, dado que la recesión económica se ha abatido sobre Asia tras golpear a los Estados Unidos y a Europa. En este sentido, los medios de comunicación chinos, durante parte del año 2008, no han tratado los acontecimientos derivados de la crisis financiera como lo han hecho los medios de los países occidentales. Los analistas financieros prevén, por otro lado, que los efectos reales de la desaceleración se sientan únicamente durante el primer semestre de 2009. Por lo que respecta a los directivos encuestados, los planes de reducción de costes y las deslocalizaciones de empresas aparecen como las principales consecuencias previstas de la crisis.

Alto nivel de confianza otorgado al Gobierno y a los dirigentes de las empresas a la hora de gestionar la crisis

Apoyándose en el fulgurante desarrollo del país en la historia reciente, los ciudadanos y los directivos chinos suelen confiar en su elite a la hora de gestionar los asuntos económicos y financieros. La crisis actual no altera esta confianza sino que, muy al contrario, la refuerza. Este hecho se observa particularmente en la confianza otorgada al Gobierno por su capacidad para hacer frente a las contingencias (un 71% de los encuestados juzga que se han adoptado medidas eficaces o muy eficaces). Esta confianza conlleva, naturalmente, un optimismo superior al observado en otros países: la previsión de una crisis menos dura y más breve en China que en el resto del mundo.

Fortalecimiento del papel del Estado

Los directivos demandan un fortalecimiento duradero del papel del Estado en la economía (así lo pide cerca de un 60% de los encuestados), mientras un 38% entiende que la intervención debe ser de carácter temporal. Estas cifras pueden parecer sorprendentes en un país en el que el Estado regula todas las esferas de la sociedad y del mercado; sin embargo, la conclusión que subyace tras este resultado es la fuerte adhesión de los chinos al modelo de desarrollo emprendido a lo largo de los últimos años.

■ Robin Ball - MDS Hong Kong - Compañía asociada a BPI

ESPAÑA

Los directivos españoles frente a la crisis: inquietud compartida en un país fuertemente afectado por la crisis económica.



El país se está viendo afectado por la crisis en mucho mayor grado que sus vecinos europeos

España representa un caso particular en Europa. Al menos, eso es lo que sienten los españoles en general y los directivos españoles que han respondido a nuestra encuesta en particular.

A la recesión coyuntural por la que atraviesan las demás economías se une una crisis estructural específica. El país sale repentinamente de un largo ciclo de crecimiento –ayudas de la Unión Europea, crecimiento del consumo y de la actividad inmobiliaria– y asiste actualmente a un fallo de ese sistema, que viene acompañado por una disminución de sus ingresos.

En paralelo, la crisis coyuntural se vive como una recesión más grave que la que se está produciendo en otros lugares, dado que son precisamente las fortalezas de la economía española (la construcción y el sector del automóvil) los que en mayor medida están sufriendo sus consecuencias y porque las dificultades por las que atraviesan estos sectores se traducen en una masiva destrucción de empleo. El paro ha aumentado en un millón de personas en tan sólo un año; la cifra de personas desempleadas ya supera los tres millones, lo que representa un 13% de la población activa a finales de diciembre de 2008. Las previsiones apuntan a que esta tasa llegará a un 15% en diciembre de 2009. La crisis económica, además, se ve alimentada por una crisis de orden psicológico: la mayor parte de los españoles son propietarios de la vivienda en la que residen. La caída de los precios de la vivienda se vive como una drástica reducción del valor de sus activos.

Todo lo anterior explica que, en nuestra encuesta, los directivos españoles se sitúen en tercer o cuarto lugar en términos de preocupación por la situación actual, por detrás de los Estados Unidos y del Reino Unido.

Todos los indicadores están en números rojos: de acuerdo con los encuestados, la crisis ya se está dejando notar en la situación económica de sus empresas, la motivación, el clima social, el nivel de estrés, el ambiente de trabajo...

Un 44% de ellos piensa que su país se verá más afectado por la crisis que el resto.

Un tejido económico que requiere una modernización

El formidable crecimiento experimentado por el país no se ha traducido en una modernización generalizada de la economía española. La productividad en España sigue siendo baja en comparación con la media europea, al igual que la competitividad, lo que se explica en parte debido a los costes del factor trabajo. Los españoles pasan más tiempo en el trabajo que la media europea, y el tiempo de trabajo no se optimiza. El tejido económico descansa en las numerosas empresas familiares, cuya profesionalización se produce con gran lentitud.

En este contexto, un 56% de los directivos encuestados piensa que va a producirse una reestructuración en su empresa. Un 82% prevé un plan de reducción de costes y un 60% anticipa una congelación de las inversiones.

Es posible que los cambios anunciados sean traumáticos: un 55% de los directivos encuestados pronostica que el management de las empresas tendrán que enfrentarse a un mayor número de conflictos como consecuencia de la crisis.

El nivel de confianza de los directivos en la dirección de sus empresas es, por lo general, más débil que en el resto de países. Si se analizan únicamente los datos de quienes dicen confiar plenamente en la dirección de su empresa en todos los temas planteados, los directivos españoles quedan a la cola del pelotón con amplia diferencia.

Un Estado más proactivo

En este contexto, sólo un 26% de los directivos españoles considera eficaces las medidas adoptadas por su Gobierno para hacer frente a la crisis. De hecho, reprochan al Gobierno su carácter más reactivo que proactivo y excesivamente centrado en el corto plazo. Pese a todo, confían en la acción del Estado dado que, en términos absolutos, un 52% piensa que “en tiempos de crisis económica, es preciso reforzar de forma duradera el lugar y el papel del Estado en la economía”.

Situaciones personales complicadas, pero no se pierde el optimismo

Los directivos encuestados no esperan librarse de la crisis. Más que en ningún otro país, piensan que la recesión afectará a su poder adquisitivo, al nivel de su futura pensión, al mantenimiento de su empleo, a sus posibilidades de evolución profesional y al nivel de estrés en el trabajo. Esto, como es lógico, se traduce en una reordenación de sus prioridades hacia la conciliación de la vida personal y la vida laboral (70%), la retribución (65%) y el desarrollo de sus competencias (44%). Sin embargo el panorama no aparece tan oscuro si se tiene en cuenta que un 77% de los directivos encuestados son optimistas con respecto a su futuro profesional, un 80% lo son con respecto al porvenir de su profesión y un 78% cuando se habla del futuro de su empresa.

■ Maite Uson y Véronique Voisin - MOA-BPI Group

ESTADOS UNIDOS

Los directivos estadounidenses frente a la crisis: el impacto es muy fuerte, pero el optimismo también



Todos los directivos estadounidenses reconocen que la crisis está afectando poderosamente a su trabajo, a su empresa y a su porvenir. Los directivos de este país son, junto a los británicos, los brasileños y, en ocasiones, los chinos, los que sienten con mayor crudeza los efectos de la crisis. Pese a ello, se encuentran entre los más optimistas con respecto a su futuro profesional o al porvenir de su empresa. Esta encuesta ha revelado algunas diferencias entre los directivos americanos que nos parece interesante señalar.

Los jóvenes: más afectados por la crisis, pero más optimistas de cara al futuro

- > Los más jóvenes son los que más perciben el impacto de la crisis sobre la motivación, el clima social o el ambiente de trabajo en sus equipos.
- > Asimismo, los más jóvenes anticipan en mayor medida que los de más edad que su empresa se reestructure, se fusione con otra, amplíe los horarios de trabajo, así como que recurra a la subcontratación, a la especialización de los empleados o a la deslocalización.
- > Son asimismo los más jóvenes quienes más temen por el mantenimiento de su propio puesto de trabajo.
- > Son positivos en numerosos ámbitos: son más optimistas en relación a las cuestiones relacionadas con su futuro profesional, opinan que la acción del Gobierno está siendo eficaz para resolver la crisis y que los dirigentes de la empresa demuestran un mayor grado de ética. Son muchos los que piensan que las empresas prestarán una mayor atención a sus empleados, mejorarán su diálogo con los equipos de trabajo, aumentarán su transparencia y darán muestras de una mayor responsabilidad social. En mayor medida que los directivos que les superan en edad, confían en que obtendrán una promoción o que tendrán la oportunidad de ejercer otra profesión.
- > Los más jóvenes piensan que la crisis modificará sus prioridades y sus expectativas personales.

Los hombres, más que las mujeres, piensan que el impacto es más fuerte, pero son más optimistas

- > Los hombres, en mayor medida que las mujeres, opinan que sus empresas se fusionarán con otras, despedirán a empleados, ampliarán los horarios de trabajo y recurrirán a la subcontratación, a la especialización de los empleados y destruirán empleo.
- > Los hombres confían en la dirección de sus empresas para cuidar de los empleados, atraer a nuevos talentos, etc.
- > Los hombres piensan que las medidas adoptadas por el Gobierno para hacer frente a la crisis son eficaces.
- > También creen que la crisis será más corta..
- > Los hombres piensan que las empresas mejorarán el management una vez superada la crisis.

Los directivos de pequeñas empresas, menos afectados, pero también menos confiados

- > Los directivos de pequeñas empresas no sienten con tanta crudeza el impacto de la crisis sobre el ambiente de trabajo.
- > Son menos numerosos que los demás a la hora de pensar que sus empresas, debido a la crisis, se verán obligadas a reestructurarse, fusionarse con otras o aumentar sus horarios de trabajo, así como a recurrir a la subcontratación o a la deslocalización.
- > Estos encuestados no creen que la crisis vaya a afectar al mantenimiento de sus empleos, si bien no son tantos los que piensan que las plantillas vayan a aumentar en 2009.
- > Son más los que piensan que las medidas adoptadas por el Gobierno son ineficaces.
- > La mayoría de los directivos de empresas medianas piensan que la crisis modificará los métodos y las herramientas de management, cuestión que se notará especialmente en la atención que las empresas prestarán a sus empleados.

El mundo de los negocios se está viendo afectado por la crisis, las empresas y las personas no

- > La mayoría de los directivos estadounidenses encuestados se sienten preocupados e inquietos por la estabilidad financiera de sus empresas.
- > Sin embargo, son muchos los que declaran confiar en la dirección de sus empresas para hacer frente a la situación económica de la empresa.

- > Si bien la gran mayoría opina que la crisis tendrá consecuencias para su capacidad de ahorro, su poder adquisitivo y el nivel de su futura pensión, se muestran relativamente confiados en que serán capaces de conservar sus puestos de trabajo.
- > Casi un 70% de los directivos americanos piensa que este año su salario no aumentará, o que lo hará menos que el año anterior.
- > En el ejercicio de sus funciones como directivos, confían en disponer de los medios necesarios para motivar a los empleados o informar sobre la estrategia de la empresa, al tiempo que dicen sentirse menos respaldados a la hora de intentar atraer nuevos talentos.
- > Los encuestados piensan mayoritariamente que las medidas adoptadas por el Gobierno no están siendo muy eficaces, o que la eficacia de dichas medidas es nula.
- > Cerca de un 70% de ellos piensa que la crisis durará menos de dos años.
- > Aunque un 45% de los encuestados cree que la crisis va a acarrear una modificación duradera en los modos de regulación del sistema financiero internacional, pocos piensan que esta modificación afectará a otras esferas, como las prácticas de management en las empresas o los hábitos de consumo.
- > El 84% de los directivos estadounidenses se muestran optimistas con respecto a su futuro profesional.

■ Jay Scherer - BPI US Partners - Estados Unidos

FINLANDIA

Los directivos finlandeses frente a la crisis: “¿qué crisis?”



Los directivos finlandeses interrogados piensan que la crisis está teniendo en Finlandia un impacto muy inferior al de todos los demás países. Así lo demuestra el hecho de que sólo un 40% cree que la crisis esté afectando a la situación económica de sus empresas, frente al 88% de los directivos británicos o al 72% de los españoles.

El liderazgo, una debilidad estructural en Finlandia

Aunque no perciban los efectos de la crisis sobre la economía finlandesa en general y sobre el clima de sus empresas en particular, los encuestados expresan críticas bastante virulentas contra las prácticas y las herramientas de management utilizadas. Este estado de ánimo nada tiene que ver con la crisis; en Finlandia, mucha gente piensa así, lo que puede apreciarse en los estudios sobre el liderazgo que MPS lleva a cabo desde hace ya varios años. En Finlandia, las habilidades directivas rayan a un nivel elevado aunque, de acuerdo con una opinión ampliamente compartida, queda mucho por hacer para mejorar el ámbito concreto del liderazgo.

Sólo uno de cada cinco directivos finlandeses piensa que se van a producir despidos en el seno de su propio equipo de trabajo (frente al 45% de los directivos americanos). Cerca de dos de cada cinco esperan una ampliación de los horarios de trabajo.

Una tercera parte de los finlandeses no confía en que la dirección de su empresa vaya a prestar atención al bienestar de sus empleados, y cerca de un 40% no confía en ella a la hora de motivar a los empleados.

Las referencias cambiarán temporalmente

Los directivos encuestado piensan que la crisis tendrá un impacto más débil en Finlandia que en otros países, como se ha visto anteriormente, aunque eso no impide que en términos globales se encuentren poco satisfechos por el papel y las medidas adoptadas por su Gobierno para hacer frente a la crisis económica: un 67% de los finlandeses las juzgan ineficaces. Quizá convenga relativizar estas críticas, teniendo en cuenta que tras efectuar el sondeo, el Gobierno puso en marcha un paquete de medidas encaminadas a combatir la crisis y el desempleo.

Por lo general, los directivos finlandeses opinan que la crisis alterará de manera temporal las normas de funcionamiento de la economía de mercado (un 67% así lo piensa) o los modos de regulación del sistema financiero internacional (59%).

La mitad de los directivos de este país piensa que la crisis actual no modificará los métodos ni las herramientas de management en la empresa. Desde nuestro punto de vista, esta convicción se apoya en una creencia enraizada en la cultura finlandesa, según la cual todo cambio es temporal; así, una vez pasada la crisis, cada uno retomará los métodos anteriormente vigentes, que ya han demostrado su utilidad.

Más de una tercera parte de los directivos finlandeses cree que dentro de dos años seguirá trabajando en el mismo puesto y en la misma empresa que en la actualidad. Así lo creen también los más jóvenes.

■ Christopher Thölix -MPS Finland Consulting - Compañía asociada a BPI

FRANCIA

Los directivos franceses frente a la crisis: escépticos en relación a las soluciones, pesimistas con respecto a su futuro.



Una percepción de las consecuencias de la crisis coherente con la situación económica del país

Las respuestas de los directivos franceses sobre las repercusiones de la crisis reflejan claramente la situación económica por la que atraviesa el país. Francia no se encuentra en la misma categoría que los Estados Unidos o que el Reino Unido, pero tampoco está fuera del circuito mundial. Su economía está fuertemente integrada en el comercio mundial, presenta una elevada dependencia de algunos asociados comerciales claves como Alemania, Italia, el Reino Unido, los Estados Unidos... Así, un 70% de los directivos franceses admite que la crisis está afectando a la situación económica de su empresa (frente a un promedio mundial del 68%), mientras en los Estados Unidos o el Reino Unido esta proporción aumenta hasta el 80%. Cabe destacar que los encuestados piensan que la crisis está afectando en Francia más que la media en cuanto al clima social de la empresa (66% en Francia, frente a un promedio del 59%). En lo concerniente a las consecuencias de la crisis sobre la actividad de la empresa, los directivos franceses prevén -en mayor medida que en otros países- una congelación salarial (un 59% creen que va a darse dicha situación, frente a una media del 42%) y de las inversiones (55% en Francia, 45% de media).

Los directivos franceses otorgan una menor confianza que los de otros países a la dirección de sus empresas

Los franceses otorgan a la dirección de sus empresas una confianza igual a la media europea por lo que respecta a su capacidad para hacer frente a la situación económica actual así como a medio plazo. A cambio, se muestran mucho más escépticos que el resto en cuanto a la capacidad de la dirección para prestar atención al bienestar de los empleados (57% frente a una media del 67%), motivar a sus empleados (60% frente a 70%) o, lo que es peor, resolver un conflicto social (59% frente a 68%). Esta última puntuación debe ponerse en conexión con el 62% de directivos franceses que creen que la crisis hará la evolucionar al management hacia un mayor número de conflictos. ¿Nos encontramos ante una situación potencialmente explosiva? Además, los directivos franceses se encuentran en el vagón de cola a la hora de juzgar la eficacia de las medidas adoptadas por el Gobierno. Sólo el 30% considera eficaces tales medidas, frente a una media del 41%.

Sobre estas cuestiones merece la pena recordar que el anterior estudio internacional realizado por BPI en colaboración con BVA ¹ puso de manifiesto que solamente un 10% de los empleados franceses tenían una opinión positiva con respecto a los dirigentes de sus empresas (frente, por ejemplo, al 41% de los estadounidenses).

Los directivos franceses, más pesimistas que sus homólogos en el extranjero

Diversos ítems apuntan en esa dirección. Los franceses son los más numerosos a la hora de pensar que la crisis va a durar más de dos años (comparte esta opinión un 37% de los directivos franceses, frente al 32% en el Reino Unido o a un 25% en Alemania). Un 92% piensa que Francia resultará tan afectada como el resto de países o más, en tanto que las previsiones de la Unión Europea actual contradicen esa opinión. Y, por último, los directivos franceses, de forma un tanto sorprendente, se desmarcan con total claridad de aquellos que se declaran optimistas. En un 63% se muestran optimistas con respecto a su futuro profesional (frente a una media del 80%). En un 69% se muestran optimistas con respecto al futuro de su profesión (frente a una media del 80%). Finalmente, un 73% se muestra optimista con respecto al porvenir de su empresa (frente a una media del 78%).

División entre los directivos franceses en lo que respecta a la naturaleza de los cambios que provocará la crisis

Cuando se les ha preguntado por el impacto de la crisis en cuatro aspectos, los directivos franceses se muestran divididos a la hora de manifestar si sus repercusiones serán temporales o duraderas. Un 41% piensa que la crisis modificará las reglas de funcionamiento de la economía de mercado de forma duradera, mientras un 49% piensa que lo hará de manera temporal. Un 37% cree que la crisis obligará a modificar de forma duradera el modo de regulación del sistema financiero internacional, mientras un 52% piensa que lo hará de manera temporal. Un 28% piensa que la crisis modificará de forma duradera los métodos y las herramientas de gestión empresarial, mientras un 49% piensa que lo hará de manera temporal. Un 46% prevé que la crisis modificará de forma duradera las prácticas y los hábitos de consumo (desarrollo sostenible, responsabilidad social...), mientras un 47% piensa que lo hará de manera temporal.

■ Brice Mallié - BPI France

¹ «Los empleados evalúan a su superior». Encuesta internacional de BPI sobre el management. Diciembre de 2007



Entre dos discursos

Los italianos deben manejar una doble información: la de un Gobierno deseoso de tranquilizar a la población –“la crisis va ser complicada, pero nos encontramos en mejor posición que el resto de Europa. El ahorro alcanza cotas más importantes en Italia que en ningún otro país, nuestro sistema bancario ha asumido menos riesgos y goza de mejor salud”– y la procedente del extranjero, –la catástrofe anunciada, 2009 será un annus horribilis en todo el mundo–. Atrapados entre ambos extremos, un buen número de italianos se encoge de hombros y piensa “esperemos y veamos qué pasa”. De ahí que un 61% de los directivos piense que la crisis ya está dejando sentir sus efectos sobre la situación económica de sus empresas, frente a un 70% de los franceses o un 58% de los alemanes. No son muchos los que creen que la crisis esté teniendo un impacto importante sobre la motivación de sus equipos de trabajo (43%) o sobre el ambiente de trabajo (45%). Son más los que consideran que la crisis está afectando de manera importante al clima social de la empresa (un 63% frente a una media del 59%).

Las reestructuraciones no son todavía una realidad

Refiriéndonos a la situación de Italia a finales de diciembre, fecha en la que se realizó la encuesta, es preciso tener en cuenta que el índice de consumo, que supuestamente iba a desplomarse un 20%, caía únicamente un 3%. El mes de enero, sin embargo, supuso un cambio de tendencia, y se registró una fuerte caída del consumo tras el período de Navidad y de las rebajas. Asimismo, en diciembre no se anunció ninguna reestructuración importante.

Las empresas no emitían señal alguna en esa dirección, salvo Fiat, que utilizó durante dos meses y a gran escala la Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, es decir, la caja que se utiliza para indemnizar a los empleados de grandes empresas que se ven “privados de trabajo”, sin rescindir su contrato. Este dispositivo, específico de Italia, busca sostener a las empresas que atraviesan por períodos de dificultad y proteger a los empleados de la pérdida de ingresos en el caso de una suspensión de la actividad o de una reducción de las horas de trabajo. Asimismo, permite a las empresas hacer frente a dificultades de carácter transitorio.

En plena crisis, y con la perspectiva de una futura recuperación, Fiat anunciaba un proyecto para comprar Chrysler, uno de los fabricantes estadounidenses de automóviles más afectados por la crisis. A finales de diciembre no se detectaban signos alarmantes. Pero, como en el caso del consumo, el mes de enero despejó la incertidumbre con respecto a las reestructuraciones. Muchas empresas anunciaron su intención de recurrir a la Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, pero también a la Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS), solicitada durante una situación de crisis o de reestructuración.

La empresa recurre a esta última caja cuando se enfrenta a un problema estructural y su actividad afronta un panorama oscuro del que no prevé salir en el plazo de dos años. De este modo puede inscribir a 500 empleados en la CIGS y, al cabo de dos años, despedir solamente a 320. Los empleados afectados por tales medidas hoy no se verán forzosamente en el paro al término del plazo de actuación de la CIGS. Por el momento, las cifras anunciadas por las empresas no se han hecho realidad, a diferencia de los despidos inmediatos.

Se vierten críticas sobre la dirección de las empresas y el Gobierno

Los directivos italianos otorgan una confianza algo menor que en otros países a la dirección de sus empresas a la hora de gestionar la crisis. También en una medida algo inferior a lo que sucede en otros países creen que las medidas adoptadas por el Gobierno para afrontar la recesión son eficaces. Piensan que su país se verá afectado por la crisis durante más tiempo que los demás; en suma, el pesimismo caracteriza la situación actual y la gestión de la misma.

Ello explica que muchos directivos piensen que la crisis modificará las reglas y los modos de funcionamiento de la economía de mercado, de la regulación del sistema financiero internacional y del management, así como de los hábitos de consumo. De acuerdo con los directivos encuestados, estos cambios no verán la luz de un modo sosegado, pues un 60% de ellos piensa que la crisis arrastrará al management hacia una mayor conflictividad.

Falta de optimismo de cara al futuro

El directivo italiano es uno de los menos optimistas con respecto a su futuro profesional, al igual que sobre el porvenir de su profesión y el futuro de su empresa. Un 5% de ellos se ven en el paro en el plazo de dos años; este porcentaje es el más alto registrado en el conjunto de los países en los que se ha llevado a cabo el estudio.

■ Carlo Rosina y Renato Bisceglie - BPI Italy

POLONIA

Los directivos polacos frente a la crisis, juventud y optimismo.



Polonia ha experimentado en los últimos tres años un fuerte crecimiento, tanto en términos de PIB (creciendo a un ritmo de un 5 a un 6% anual) como de demanda interna y de inversiones. Lo mismo puede decirse en el plano individual: tanto las retribuciones (salarios y bonificaciones) como el poder adquisitivo han aumentado considerablemente a lo largo de los últimos años. ¿Cabe pensar que los directivos entrevistados estén viviendo una prolongación de esta euforia? Es posible, ya que piensan que Polonia continuará pese a todo su senda de crecimiento y logrará escapar de la crisis. Es indudable que el factor demográfico explica también este optimismo: la población de los directivos encuestados es más joven en Polonia que en ningún otro de los países participantes en el estudio.

La crisis, una abstracción para los polacos

En los Estados Unidos y el Reino Unido, los planes de jubilación están basados en valores mobiliarios (acciones, fondos de inversión, etc.). Todos los directivos se enfrentan individualmente al descenso del precio de las acciones y a la perspectiva de ver que su pensión quedará fuertemente mermada. Por tanto, sufren el choque en sus propias carnes. En Francia y en Alemania, el sistema de redistribución actúa a modo de amortiguador. En Polonia, el sistema de jubilaciones vigente cuenta con tan sólo 10 años de vida. La edad de la población hace que la gente viva al día, sin preocuparse tanto por el futuro. No se concede tanta importancia como en otros países al mantenimiento de los ingresos. Sus ahorros todavía están en fase de constitución. En tanto conserven su salario, continuarán sintiéndose seguros.

¿Reestructuraciones?

Los directivos polacos encuestados parecen pensar que las reestructuraciones no son inevitables. Incluso aunque gran parte de la producción se destina a la exportación –en el sector automovilístico, por ejemplo–, el sentimiento que parece primar es que, antes de tocar los centros de producción polacos– modernos, competitivos, intensivos en tecnología– y la mano de obra polaca– más barata que en otros lugares–, las reestructuraciones se producirán primero en los países de Europa occidental. ¿Por qué motivo un fabricante o un industrial habrían de cerrar unas plantas en las que acaban de invertir millones de dólares? El ejemplo de Dell (empresa que cerró su fábrica en Irlanda para concentrar su producción en Polonia) les reconfortará y reforzará esta opinión.

Una generación de directivos optimistas

Los directivos polacos tienen la impresión de que los países occidentales sufrirán más que ellos las consecuencias de la crisis. ¿A qué se debe este optimismo?

- > La demanda interna polaca continúa presentando signos de fortaleza, y paliará la reducción de las exportaciones.
- > Las comunicaciones del Gobierno no lanzan mensajes alarmantes, sino del tipo “permanezcamos alerta, trabajando saldremos de ésta”.

Pedagogía, comunicación, lenguaje estereotipado

Por lo general, los directivos encuestados no parecen establecer una relación entre la crisis financiera y la crisis económica. La comunicación de los Gobiernos no logra tranquilizar en exceso a los ciudadanos, “todo irá bien”, cuando un análisis serio demostraría que una crisis financiera implica una crisis del crédito que, a su vez, provoca una contracción de la demanda y, por consiguiente, de la inversión. De aquí surge de manera también inevitable una recesión económica que puede oscilar entre el 2 y el 5% según los países. Esto conlleva un aumento matemático del desempleo. Se habla de que en 2009 los despidos podrían afectar hasta a 500.000 personas, pero los directivos no parecen ser conscientes de esta amenaza.

- > La población es joven y, por tanto, más optimista por naturaleza.
- > Otro rasgo característico de Polonia es que los centros de decisión de buena parte de su industria están fuera del país. Los directivos pueden carecer de visibilidad, dado que quienes toman las decisiones se encuentran en el extranjero.
- > Por lo que respecta al cambio de las normas de funcionamiento de la economía de mercado, los polacos se diferencian notablemente de los anglosajones, para quienes es obligatorio el reequilibrio hacia otra organización, y que juzgan que el Gobierno encontrará un nuevo espacio. La gran mayoría de los polacos desconfían de la intervención del Estado. La experiencia del comunismo sigue presente en su memoria.

Estos análisis son válidos tanto para Polonia como para el resto de PECOS (Países de la Europa Central y Occidental, Hungría y República Checa). No así para Rumanía, “joven incorporación” a la Unión Europea que no ha experimentado un crecimiento tan importante de las inversiones de empresas extranjeras.

■ **Stefan Dunin-Wasowicz - BPI Polska**



Pragmatismo orientado a los negocios

Los directivos rumanos se incluyen entre aquellos que son conscientes del alcance de la crisis para sus empresas, pero no parecen dramatizar. Se muestran moderadamente preocupados por el impacto de la recesión sobre la moral de los empleados, el estrés o la motivación de sus colegas. En Rumanía, el interés prestado a las cuestiones de la motivación es limitado y más teórico que práctico. Por otro lado, es frecuente escuchar que el dinero es la mejor motivación.

Las consecuencias de la crisis sobre la empresa, en opinión de los directivos, se apreciarán especialmente en cuestiones concretas, como la reducción de los costes. Los encuestados prevén que se producirán despidos; en este país se ha obtenido uno de los registros más elevados en ese sentido. Tras varios años de contrataciones masivas en todos los sectores de actividad, todos los días se presentan nuevos planes de despidos y hasta de cierres de empresas. Determinadas industrias otrora florecientes e impulsoras del desarrollo económico (como la del automóvil) se están viendo seriamente afectadas.

Pese a que los directivos confían en la capacidad de la dirección de su empresa para luchar por el futuro de su empresa, se muestran sin embargo extremadamente escépticos en cuanto al interés que ésta presta a la suerte de los empleados (factor en el que se registra el nivel más bajo entre los encuestados). Además, los propios encuestados reproducen esta actitud, sumamente individualista. El mundo empresarial rumano es fundamentalmente pragmático, está orientado a la obtención de resultados financieros y beneficios y mucho menos hacia los aspectos "soft" (motivación, bienestar).

Necesidad de regulación

Rumanía sale de una campaña electoral considerada decepcionante, marcada por la abstención y por unos resultados que llevaron a una alianza contra natura. No es extraño, en consecuencia, que los directivos critiquen la eficacia de la actuación pública a la hora de hacer frente a la crisis. Su reacción es, de hecho, la más negativa de los 14 países estudiados (sólo un 14% considera eficaz esta actuación).

Solicitan claramente un fortalecimiento duradero del lugar y del papel del Estado en la economía. Rumanía sufre desde hace años una proliferación de asuntos dudosos desde el punto de vista ético, pero también una liberalización extrema de las prácticas bancarias; tal situación no se explica por una doctrina sino, más bien, por la ausencia de un Estado regulador del mundo económico.

El impacto de la crisis es más visible para las personas que para las empresas

Los directivos prevén una reducción de su poder adquisitivo (77%) y de su capacidad de ahorro, al tiempo que pronostican un incremento del estrés. La mitad de ellos considera que en 2009 no percibirá ningún aumento salarial, o bien que tal aumento será muy escaso. Si se analiza este dato en el contexto de unos aumentos salariales de al menos un 20% a lo largo de los últimos dos o tres años, el desencanto de los directivos adquiere una dimensión significativa.

Los directivos son pragmáticos y piensan que la crisis obligará a las empresas a perseguir con más ahínco aún la rentabilidad y el beneficio (el nivel más elevado entre todos los encuestados, un 74%), pero también el desarrollo sostenible (probablemente entendido como una reducción de los costes energéticos).

En contrapartida, tras la crisis los directivos verán modificadas sus prioridades como empleados (así lo cree un 74% de los encuestados). Declaran querer prestar una mayor atención a su retribución, pero también a la conciliación de la vida personal y laboral; parecen inclinarse hacia una menor implicación en el trabajo, después de muchos años en los que han sufrido una gran presión profesional.

Los directivos siguen viendo su futuro personal de forma optimista, al igual que el de su empresa, persuadidos de que el período de crecimiento continuará. Con crisis o sin ella, creen que seguirán una trayectoria ascendente en la misma empresa y en el mismo puesto o, de producirse algún cambio, en la empresa que ellos mismos crearán.

■ Raluca Parvu - BPI Romania



Las empresas británicas, fuertemente golpeadas por la crisis

Al igual que en los Estados Unidos, una inmensa mayoría de los directivos británicos (88%) cree que la crisis tiene consecuencias importantes sobre la situación económica de su empresa. Incluso un 51% piensa que sus consecuencias serán muy importantes.

Los encuestados prevén repercusiones igualmente intensas sobre la motivación de sus equipos de trabajo, el clima social de sus empresas, el nivel de estrés y el ambiente laboral.

Los directivos del Reino Unido opinan en mayor proporción que los de otros países que la crisis tendrá efectos sobre la actividad de sus empresas. Esta afirmación llega a todos los temas planteados: reestructuraciones, despidos en los equipos, ampliación de los horarios de trabajo, reducción de costes, congelación salarial y de las inversiones, deslocalizaciones y conflictos sociales. Las empresas (y los empleados) británicos sufrirán profundas transformaciones a lo largo de los próximos meses.

En este contexto, otorgan una enorme confianza a la dirección de sus empresas para hacer frente a la situación, ya sea en el ámbito económico, a corto o medio plazo, o en el ámbito social, para motivar a los empleados y cuidar su bienestar.

Situaciones personales en profunda mutación... pero sin perder su empleo

Por lo que respecta a su situación personal, confían en mantener su puesto de trabajo, aunque una gran mayoría (y en mucha mayor proporción que el resto de los encuestados) piensa que la crisis afectará a su poder adquisitivo, al nivel de su pensión de jubilación, a su ahorro, a sus posibilidades de promoción y a su nivel de estrés en el trabajo.

Un 70% cree que la crisis va a modificar sus expectativas como empleados y colocan en los tres primeros lugares de sus prioridades la retribución, la conciliación de la vida personal y laboral y el desarrollo de sus competencias.

Son optimistas en cuanto a su futuro profesional (75%), el porvenir de su profesión (80%) y el futuro de su empresa (80%). Estos porcentajes son elevados si se tiene en cuenta la percepción que tienen los directivos británicos en relación al impacto de la crisis.

Los directivos prevén que surjan nuevas reglas y nuevos modelos

Los directivos británicos creen que el Reino Unido va a sufrir las consecuencias de la crisis en mayor medida que otros países; la mayoría de ellos piensa que tras la crisis se abrirá una nueva era. Así, un 92% cree que la recesión tendrá repercusiones para el funcionamiento de la economía de mercado, los modos de regulación del sistema financiero internacional (91%), los métodos y las herramientas de management en la empresa (85%) y las prácticas y hábitos de consumo (93%). Un 88% es favorable a reforzar temporalmente el papel del Estado en la economía para resolver la crisis. Este porcentaje es muy elevado para un país que practica el capitalismo liberal.

■ Noel Legrand - BPI Management Consulting Ltd - Reino Unido

RUSIA

Los directivos rusos frente a la crisis: escepticismo, individualismo y espíritu emprendedor



En el momento de realizar la encuesta, la economía rusa –aparte de ciertos sectores, como el inmobiliario, la construcción o la banca– no se veía aún afectada por la crisis. La toma de conciencia de la crisis se produjo a partir de los anuncios de despidos masivos o de las sucesivas devaluaciones del rublo (se produjeron 17 devaluaciones entre finales de diciembre de 2008 y principios de febrero de 2009). Para comprender lo que les espera, muchos rusos toman como referencia las crisis anteriores –las de principios de los años noventa o la del año 98– y actualmente se encuentran en una situación mejor. Están habituados a no contar con nadie más que con ellos mismos y, por ello, se sienten menos inquietos que en otros países.

Capitalismo “a la rusa”

En numerosos temas, las posiciones de los directivos rusos difieren de las que muestran los directivos de países “liberales” con los que suele compararse a Rusia, como los Estados Unidos, el Reino Unido, Brasil o China. En efecto, los rusos no piensan en una proporción tan alta como el resto de países que la crisis esté afectando a la situación económica de sus empresas (un 65% frente a un 88% de los británicos, un 84% de los estadounidenses, un 80% de los brasileños o un 75% de los chinos). Esta afirmación puede aplicarse también a la motivación del equipo de trabajo, el clima social o el nivel de estrés en la empresa.

Los directivos rusos confían menos en la dirección de sus empresas de cara a gestionar la crisis, preparar el futuro o velar por sus empleados. Con respecto a otras cuestiones, sus opiniones son cercanas a las de los directivos de otros países europeos.

Desconfianza y escepticismo de rigor

Los directivos no esperan que la crisis modifique de forma duradera las prácticas de management en las empresas. Tampoco piensan que el management vaya a evolucionar hacia una mayor transparencia con los empleados ni a un mejor diálogo con los equipos. No prevén un mayor grado de ética por parte de los dirigentes de las empresas, ni por lo que respecta a las normas retributivas o el tren de vida de sus dirigentes.

Según ellos, la empresa no va a modificar sus valores. Otorgará más importancia a la búsqueda del beneficio y la rentabilidad (así lo cree un 71% de los directivos rusos); además, son pocos los que piensan que prestará una mayor atención al bienestar de los empleados (12%) o a la responsabilidad social (16%).

Estos directivos no consideran eficaces las actuaciones de las direcciones de las empresas ni las políticas gubernamentales encaminadas a hacer frente a la crisis. Los encuestados creen que los cambios se producirán fundamentalmente en el plano macroeconómico –en el funcionamiento de la economía de mercado o en los modos de regulación del sistema financiero internacional– y no tanto en el seno de la empresa.

Prioridades de los directivos

Los directivos rusos piensan disponer de los medios y de las herramientas necesarios para el ejercicio de sus funciones. Entre sus expectativas incluyen el refuerzo de las competencias de sus equipos, la mejora de la evaluación del rendimiento de sus colaboradores y la integración de nuevos talentos. Son los únicos que no manifiestan la necesidad de lograr mejorar la comunicación por parte de su dirección: una nueva prueba de la escasa confianza que tienen los rusos en la dirección de las empresas o en el Gobierno para solventar la crisis. Su prioridad como empleados es, con mucha diferencia, la remuneración (citada por un 81% de ellos), muy por delante del desarrollo de sus competencias (49%) o la conciliación de la vida personal y laboral (44%).

Personalmente optimistas

El mercado laboral presenta una carencia estructural de personal cualificado, aunque sigue ofreciendo numerosas oportunidades a estos directivos. Ello explica que un 86% de los directivos rusos se muestren optimistas con respecto a su futuro profesional. Confían en un rápido giro de la situación tras la crisis, que les afectará positivamente tanto desde un punto de vista personal como profesional. Creen que la actividad volverá a despegar rápidamente, teniendo en cuenta que el mercado ruso continúa ofreciendo un sólido potencial de desarrollo. Cuando se les pregunta cómo se ven dentro de dos años, un 33% cree que habrá promocionado profesionalmente, un 13% piensa que estará ejerciendo otra profesión y un 12% opina que habrá creado su propia empresa. Para un 68% de ellos, esta situación es independiente de la crisis económica actual.

■ Jean-Louis Droz - Brainpower - BPI Moscow



Una economía al abrigo de la crisis

Sólo un 46% de los directivos suizos cree que la crisis está afectando a la situación económica de su empresa (un 33% en las PYMES y un 63% en las empresas de más de 500 empleados).

Para comprender este resultado, es preciso tener en cuenta dos factores. En primer lugar, el tejido industrial en Suiza se compone primordialmente de PYMES que operan en sectores de alta tecnología, con mucho valor añadido y poco afectados por la crisis. En segundo lugar, Suiza publica pocas cifras, ya que las PYMES no están obligadas a publicar sus cuentas. En diciembre no se había anunciado ninguna reestructuración que pudiese afectar al empleo en el país.

Pese a que no se piensa que la crisis vaya a afectar al empleo, sí se piensa que tendrá repercusiones sobre la eficiencia y sobre la productividad exigidas. De ahí el estrés.

El ambiente de trabajo, por su parte, no se está viendo afectado de manera significativa si se compara la situación en Suiza con la que se vive en otros países, aun a pesar de que las leyes son mucho menos protectoras que en Francia o en Alemania. Esto se explica por el hecho de que los empleados, en Suiza, se sienten protegidos gracias a su altísima eficiencia. Por ello, les basta con esperar a que pase la crisis. Confían en los mecanismos de reacción del mercado.

Un mercado laboral desequilibrado

Con crisis o sin ella, un 63% de los directivos suizos de empresas de más de 500 empleados cree que su empresa va a seguir contratando personal. Esto concierne, sin duda, al empleo cualificado, del que Suiza presenta una carencia estructural. Este desequilibrio del mercado explica la reducida proporción de directivos que prevé que vayan a producirse despidos en el seno de sus respectivos equipos. "Dado que tenemos dificultades para contratar, intentemos no despedir a nadie".

Confianza en la dirección y en ellos mismos

En Suiza, la confianza en la dirección de la empresa está muy compartida. Es preciso resaltar la escasa proporción de directivos que confía en la dirección de sus empresas para velar por el bienestar de sus empleados o motivarlos adecuadamente. Para los suizos, el bienestar está intrínsecamente ligado a los resultados económicos. Si los resultados son positivos, los empleados recibirán un buen tratamiento por parte de la empresa.

En cuanto a la motivación, hay que señalar que, culturalmente, no constituye una preocupación a nivel de management. Suiza se reivindica como un país con una cultura más democrata que ningún otro, donde las diferencias sociales son menos apreciables: uno puede discutir una orden y no actuar hasta que esté convencido de haber tomado la decisión adecuada. La motivación, por tanto, se convierte en un elemento redundante.

Cuando se les pregunta por el mantenimiento de su empleo o sobre su evolución profesional, los empleados suizos declaran que confían en ellos mismos y en su formación.

Desarrollo sostenible y transparencia

En una proporción algo superior a la observada en otros países, los directivos piensan que la crisis va a modificar las reglas de funcionamiento de la economía de mercado (y un 39% cree que lo hará de forma duradera), los modos de regulación del sistema financiero internacional (un 51% cree que este cambio será duradero) o los métodos y las herramientas de gestión empresarial. Son conscientes de que la renovación de los modelos económicos es muy importante para su país, sobre todo en lo tocante a los bancos y a las instituciones financieras. Defienden (especialmente los directivos jóvenes) una mayor transparencia en las empresas así como una mejor gestión de los riesgos por parte de las entidades bancarias. Si el sistema no es capaz de regularse a sí mismo, abogan por un mayor papel del Estado.

■ **Mark Richter - OTP Organisation & Training Partners AG - BPI Switzerland**



MOA-BPI Group

C/ Amigó, 15 - 4^a
08001 Barcelona

Plza. Indendencia, 5 - 2^a
28001 Madrid

www.moa-bpi.com

Contactos :

Sophie Jouglà
Comunicación
00 34 91 431 07 11

Maité Uson
Directora asociada
00 34 93 552 65 78