

UNITAT DE CONEIXEMENT

Estratègies davant la crisi

"El futur ofereix grans oportunitats. També ofereix grans paranys. El truc és evitar els paranys i agafar les oportunitats. Fàcil, no?"

Woody Allen

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	4
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	6
Bibliografia bàsica _____	6
Materials en línia _____	7

Què és?

- ü En parlar d'estratègies davant la crisi volem reflexionar sobre el seguit de mesures que poden adoptar-se en un entorn de recessió econòmica per tal de millorar el nostre posicionament i reforçar l'organització. En afrontar aquestes dificultats, les organitzacions han de garantir que els seus canvis siguin **sostenibles a llarg termini** i no es converteixin en un acte reflex, immediatista, davant les difícils condicions del mercat.
- ü La crisi força a les organitzacions a replantejar-se la manera de fer negocis i a qüestionar-se la sostenibilitat dels models tradicionals. Més enllà dels problemes de costos de força laboral més immediats, les organitzacions han de participar en formes més integrals de planificació per poder, no només sobreviure, sinó **projectar-se a futur**.

- ü En un entorn complicat, les organitzacions tracten de buscar un **difícil equilibri** entre la necessitat de reduir costos i la necessitat d'evitar disminuir el seu avantatge competitiu quan la situació econòmica sigui més favorable.
- ü Una recessió econòmica és un moment adequat per pensar de forma més atrevida sobre quina **classe de talent** es necessita per avançar, quina hauria de ser la nostra cultura òptima i com podem diversificar la nostra línia de negoci.
- ü Les àrees clau per reforçar la capacitat de reposicionament a mitjà termini són:
 - § El foment de la innovació
 - § La retenció del talent
 - § El manteniment de la capacitat d'I+D
 - § La reflexió sobre nous models operatius

Eines

- ü **Estratègies de "provar i aprendre"**: algunes organitzacions estudien oportunitats en segments de mercat en els quals no són actius o forts. Aquesta estratègia permet l'**experimentació activa amb noves idees** en un nou context. Els experiments, encara que no funcionin sempre, donen una perspectiva valuosa sobre la direcció futura dels mercats. És el cas de *British Telecom* que està duent a terme l'assaig d'un servei en el qual col·loca sensors en les cases de clients d'edat avançada per monitoritzar el seu moviment.
- ü **Reducció de costos laborals**: la congelació de salaris o els acomiadaments de treballadors són accions habituals que es porten a terme amb el propòsit de reduir costos. No obstant, cal anar amb compte de no empitjorar més la situació. Decisions com aquestes s'han d'adoptar tenint en ment la planificació futura de la plantilla i els models òptims de talent i de recursos, tant per poder plantar cara a la situació actual com la futura. Hi ha **solucions creatives** que eviten acomiadaments com les reduccions de jornada (més endavant comentem l'experiència de *Michelin*) o el teletreball. En les reduccions salarials cal una política equitativa, universal i exemplaritzant: els executius també han de veure reduïts els seus salaris de manera proporcional.
- ü **Centrar-se en el talent clau**: els empleats clau són els qui ajudaran a l'organització a sortir dels moments difícils i aportaran valor afegit quan s'hagi recuperat l'economia. Una bona eina per identificar-lo són els **mapes de coneixement** que representen les àrees d'expertesa i com els

treballadors i departaments estan connectats uns amb uns altres en termes de flux d'informació. La recessió també pot ser un bon moment per fer-se amb talent que es posa en el mercat de manera excepcional. No s'ha de congelar la contractació, sinó ser selectius i saber reconèixer les oportunitats.

- ü **Política de comunicació:** els processos de comunicació efectius són claus en època de crisi. La primera de les accions preventives davant una crisi és convertir-nos en una **font fiable**. L'organització, per mitjà dels seus líders, ha de conrear la transparència i fer-se creïble. Sovint, durant les negociacions, és el comitè qui s'apressa a comunicar mentre l'organització calla. La plantilla ha de conèixer la posició de l'organització d'una manera clara, que eviti rumors i canals informals. La canalització del debat mitjançant eines 2.0 com la intranet, els fòrums i els *blogs* oferts per la pròpia organització, eviten que el soroll i els rumors generin incertesa i recels.
- ü **Foment de la innovació:** no descuidar la formació i el desenvolupament. Cal un lideratge que fomenti un funcionament participatiu i creï el que Gary Hamel anomena com la **democràcia innovadora**. Cal crear canals per generar noves idees, espais de debat dins l'organització i premiar la innovació i l'esperit emprenedor. Hi ha organitzacions que reserven blocs de temps perquè científics o enginyers explorin les seves pròpies idees. A la companyia tecnològica *3M*, els científics poden passar el 15% del seu temps en projectes que han inventat ells mateixos, i han dissenyat procediments per impulsar les idees brillants, incloent-hi subvencions i finançament. *Google* fa un plantejament similar, permetent als investigadors dedicar el 20% del seu horari a investigar les pròpies idees i projectes que sovint acaben revertint en benefici de l'organització.
- ü **Reflexió sobre els models operatius:** els costos en una organització no són només laborals. També hi ha el gran bloc dels costos operatius on es pot incidir. Cal explorar conceptes com el **lean management** i la **producció lean**, el **just in time**, l'optimització de processos i la implantació de polítiques d'estalvi en despeses com ara viatges, dietes, desplaçaments, etc. Algunes organitzacions han optat per convertir-se en cooperatives.
- ü **Altres eines útils en moments de crisi són:** abordar els defectes dels processos de gestió del rendiment i establir un vincle clar i efectiu entre l'èxit organitzacional i el rendiment individual amb la compensació; integrar tots els elements de la compensació per tendir a un paquet de compensació amb elements **financers i no financers**; garantir la marca com a empleador evitant danyar-la; o construir un **clima emocionalment positiu**, on es fomenti el reconeixement dels èxits i habilitats i es faciliti la recerca de solucions innovadores.

La dada

Un estudi d'*Accenture* sobre la valoració borsària de 20 organitzacions nord-americanes que van realitzar acomiadaments en el període de 1996 a 2001, demostra que la reducció de costos mitjançant acomiadaments només dona un impuls en el curt termini. Al cap dels anys, aquestes organitzacions van acabar amb unes valoracions molt per sota de la mitjana reflectida en l'índex *S&P 500*, que agrupa a les principals organitzacions cotitzades dels EUA.

Guia de Treball

DIFERÈNCIES ENTRE MESURES A CURT TERMINI I MESURES QUE PERMETEN UN AVANTATGE COMPETITIU FUTUR	
POSICIONAMENT PER A LA SUPERVIVÈNCIA	POSICIONAMENT PER AL FUTUR
<ul style="list-style-type: none"> • Reduccions dràstiques de la mà d'obra • Congelació de la contractació • Replegament operatiu • Silenci corporatiu • Paralització de la I+D • Clima deteriorat • RH com a apagafocs 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternatives creatives per reduir costos laborals • Aprofitar les oportunitats de contractació • Experimentació amb nous models operatius • Comunicació efectiva i transparent • Foment de la I+D i la innovació • Compromís i alineació • RH com a planificador estratègic

L'experiència



- ü *Vertisub* treballa en els sectors de la indústria, la construcció, les telecomunicacions i la mineria. La seva activitat es divideix entre la realització d'obres, creació d'innovació, investigació aplicada, enginyeria tradicional i creativa, distribució de material tècnic per a àmbits submergits extrems i una editorial i escola pròpies que ha format ja a més de 11.000 alumnes.
- ü Realitzen tasques dures, algunes en condicions extremes, com les reparacions en centrals químiques i nuclears o els treballs en aigües residuals. Per realitzar-les és fonamental una actitud positiva. En moments de crisi, els treballadors conscienciats són encara més exigents en la seva feina i pugen el nivell d'exigència.
- ü Si entenem l'optimisme com la propensió a veure i a jutjar les coses en el seu aspecte més favorable, i el realisme com la forma de presentar les coses tal com són sense suavitzar-les ni exagerar-les, *Vertisub* opta en aquests moments per una conjunció d'ambdues perspectives; cal presentar els fets com són i no amagar-los, però també cal confiar en les pròpies capacitats per entendre les coses que podem fer per a un futur millor.
- ü Quan va començar la crisi, a *Vertisub* van implantar "*la mitja hora per pensar*", una estona de reunió que es desenvolupa els divendres a la tarda i en la qual s'han pres decisions molt rellevants com, per exemple, no pagar les hores extra i canviar-les per vacances. En ser una decisió explicada, discutida i no imposada, els treballadors semblen acceptar-la millor. A més també es va decidir canviar el nom del Departament de Recursos Humans per Departament de les Persones.
- ü A *Vertisub* s'organitzen sortides en grup o activitats lúdiques com escalada de muntanya, per cohesionar els grups de treball creant llaços d'afecte necessaris per treballar bé, amb el benentès que per crear bons grups de treball el més eficaç és crear-los des del propi treball a través d'un bon clima laboral.
- ü La crisi també els ha abocat a explorar noves estratègies corporatives. *Vertisub* ha consolidat una estratègia d'exportació a Xile, país amb seguretat jurídica i un creixement mitjà en els darrers 10 anys del 5%, que pot conformar-se com a plataforma d'exportació a la resta d'Amèrica en els propers anys.



- ü La multinacional francesa *Michelin* ha assolit a Espanya un important acord laboral que podria servir, també, de guia perquè organitzacions sanes i rendibles travessin la crisi sense un sol acomiadament, sense rebaixes de salari, convertint les ocupacions temporals en fixes i sense danyar la viabilitat futura de l'organització.
- ü Es tracta del document batejat com *Acord Marc d'Excepcionalitat* negociat entre *Michelin*, i els sindicats *UGT* i *CCOO* (després s'hi van adherir *CSI* i *USO*). L'acord va ser signat al desembre del 2008 i ampliat després a l'abril de 2009. Cadascun dels 8.500 treballadors de *Michelin* a Espanya, des del director general fins a l'empleat més recent, accepta reduir-se la jornada anual en un màxim de 70 dies –segons les exigències de la producció–, que seran recuperables al llarg de cinc anys.
- ü Com a mínim, el 50% del salari d'aquestes jornades es va cobrar al 2009 (encara que no s'hagin treballat) i, la resta, quan es recuperin. En cap cas es descompta a un empleat més de dues jornades de sou en un mateix mes per evitar trencar l'economia familiar. Els empleats renuncien al plus salarial per ajustament de jornada.
- ü Es calcula que l'any 2009, de les 70 jornades de reducció màxima, s'ha aplicat una reducció mitjana de 35 dies per empleat. Això, equival al cost d'entre 800 i 900 llocs de treballs, xifra que coincideix amb els acomiadaments que s'han evitat.
- ü La situació de beneficis, l'alta productivitat de les fàbriques espanyoles (Lasarte, Vitoria, Aranda de Duero i Valladolid) i la tradició de negociació a l'organització, han fet possible un acord d'aquestes característiques.

Materials

Bibliografia bàsica

Hamel, Gary. *El futuro del management*. Barcelona: Paidós, 2008.

Carrión Maroto, Juan. *Culturas innovadoras 2.0*. Madrid: Lid, 2009.

Goleman, Daniel; Kaufman, Paul; Ray, Michael. *El espíritu creativo*. Barcelona: Zeta Bolsillo, 2009.

Materials en línia

"És realista parlar d'optimisme en moments difícils?" *Fundació Factor Humà*, 08/10/2009.

Sessió on vam abordar aquesta necessària qüestió de la mà de Lluís Casado, economista, psicòleg i psicoterapeuta; Pilar Almagro, directora general del grup empresarial Vertisub; i Enric Castellví, psicòleg i expert en desenvolupament d'emocions positives.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8134

Bessant, John; Möslin, Kathrin; Von Stamm, Bettina. "In Search of Innovation". *The Wall Street Journal*, 22/06/2009. (Article consultat *on line*: 25/06/2009)

Article de *The Wall Street Journal* sobre bones pràctiques en matèria d'innovació per part d'organitzacions internacionals.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204830304574133562888635626.html>

Traducció disponible a factorhuma.org a:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=7995

Marisol, Paul. "La millor arma contra la recessió està al cervell". 5 Días, 08/04/2009

Importants organitzacions espanyoles coincideixen en la idea que, en els períodes de crisi, la innovació és un motor de supervivència. Per a alguns, és una obligació estratègica si es vol ser pioners en desenvolupament i sostenibilitat.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=7771

Pardo, Inma. "Treball vol implantar a Espanya el model alemany de reducció de jornada". *El Economista*, 07/11/2009.

El Govern compensaria la part reduïda del salari del treballador amb la prestació d'atur. Els empleats afectats per una disminució d'hores realitzarien cursos formatius especialitzats.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8281