

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Estrategias frente a la crisis

"El futuro ofrece grandes oportunidades. También ofrece grandes trampas. El truco es evitar las trampas y coger las oportunidades. Fácil, ¿no?"

Woody Allen

Sumario

| | |
|---------------------------|---|
| ¿Qué es? _____ | 1 |
| Herramientas _____ | 2 |
| El dato _____ | 4 |
| Guía de Trabajo _____ | 4 |
| La experiencia _____ | 5 |
| Materiales _____ | 6 |
| Bibliografía básica _____ | 6 |
| Materiales en línea _____ | 7 |

¿Qué es?

- ü Al hablar de **estrategias frente a la crisis** queremos reflexionar sobre el conjunto de medidas que pueden adoptarse en un entorno de recesión económica para mejorar nuestro posicionamiento y reforzar la organización. Al afrontar estas dificultades, las organizaciones deben garantizar que sus cambios sean **sostenibles a largo plazo** y no se conviertan en un acto reflejo, inmediatista, ante las difíciles condiciones del mercado.
- ü La crisis fuerza a las organizaciones a replantearse la manera de hacer negocios y a cuestionarse la sostenibilidad de los modelos tradicionales. Más allá de los problemas de costes de fuerza laboral más inmediatos, las

organizaciones deben participar en formas más integrales de planificación para poder, no sólo sobrevivir, sino **proyectarse a futuro**.

- Ü En un entorno complicado, las organizaciones tratan de buscar un **difícil equilibrio** entre la necesidad de reducir costes y la necesidad de evitar disminuir su ventaja competitiva cuando la situación económica sea más favorable.
- Ü Una recesión económica es un momento adecuado para pensar de forma más atrevida sobre qué **clase de talento** se necesita para avanzar, cuál debería ser nuestra cultura óptima y cómo podemos diversificar nuestra línea de negocio.
- Ü Las **áreas clave** para reforzar la capacidad de reposicionamiento a medio plazo son:
 - § El fomento de la innovación
 - § La retención del talento
 - § El mantenimiento de la capacidad de I+D
 - § La reflexión sobre nuevos modelos operativos

Herramientas

- Ü **Estrategias de "probar y aprender"**: algunas organizaciones estudian oportunidades en segmentos de mercado en los que no son activos o fuertes. Esta estrategia permite la **experimentación activa con nuevas ideas** en un nuevo contexto. Los experimentos, aunque no funcionen siempre, dan una perspectiva valiosa sobre la dirección futura de los mercados. Es el caso de *British Telecom* que está llevando a cabo el ensayo de un servicio en el que coloca sensores en las casas de clientes de edad avanzada para monitorizar su movimiento.
- Ü **Reducción de costes laborales**: la congelación de salarios o los despidos de trabajadores son acciones habituales que se llevan a cabo con el propósito de reducir costes. No obstante, hay que tener cuidado de no empeorar más la situación. Decisiones como éstas deben adoptarse teniendo en mente la planificación futura de la plantilla y los modelos óptimos de talento y de recursos, tanto para poder hacer frente a la situación actual como la futura. Hay **soluciones creativas** que evitan despidos como las reducciones de jornada (más adelante comentamos la experiencia de *Michelin*) o el teletrabajo. En las reducciones salariales es necesaria una política equitativa, universal y ejemplarizante: los ejecutivos también deben ver reducidos sus salarios de manera proporcional.

- ü **Centrarse en el talento clave:** los empleados clave son los que ayudarán a la organización a salir de los momentos difíciles y aportarán valor añadido cuando se haya recuperado la economía. Una buena herramienta para identificarlo son los **mapas de conocimiento** que representan las áreas de experiencia y cómo los trabajadores y departamentos están conectados unos con otros en términos de flujo de información. La recesión también puede ser un buen momento para hacerse con talento que se pone en el mercado de manera excepcional. No se debe congelar la contratación, sino ser selectivos y saber reconocer las oportunidades.
- ü **Política de comunicación:** los procesos de comunicación efectivos son claves en época de crisis. La primera de las acciones preventivas ante una crisis es convertirnos en una **fuentes fiable**. La organización, por medio de sus líderes, debe cultivar la transparencia y hacerse creíble. A menudo, durante las negociaciones, es el comité quien se apresura a comunicar mientras la organización calla. La plantilla debe conocer la posición de la organización de una manera clara, que evite rumores y canales informales. La canalización del debate mediante **herramientas 2.0** como la intranet, los foros y los *blogs* ofrecidos por la propia organización, evitan que el ruido y los rumores generen incertidumbre y recelos.
- ü **Fomento de la innovación:** no descuidar la **formación y el desarrollo**. Es necesario un liderazgo que fomente un funcionamiento participativo y cree lo que Gary Hamel denomina la **democracia innovadora**. Es necesario crear canales para generar nuevas ideas, espacios de debate dentro de la organización y **premiar la innovación** y el espíritu emprendedor. Hay organizaciones que reservan bloques de tiempo para que científicos o ingenieros exploren sus propias ideas. En la compañía tecnológica *3M*, los científicos pueden pasar el 15% de su tiempo en proyectos que han inventado ellos mismos, y han diseñado procedimientos para impulsar las ideas brillantes, incluyendo subvenciones y financiación. *Google* hace un planteamiento similar, permitiendo a los investigadores dedicar el 20% de su horario a investigar las propias ideas y proyectos que a menudo acaban revirtiendo en beneficio de la organización.
- ü **Reflexión sobre los modelos operativos:** los costes en una organización no son sólo laborales. También está el gran bloque de los costes operativos donde se puede incidir. Hay que explorar conceptos como el **lean management** y la **producción lean**, el **just in time**, la optimización de procesos y la implantación de políticas de ahorro en gastos como viajes, dietas, desplazamientos, etc. Algunas organizaciones han optado por convertirse en cooperativas.
- ü **Otras herramientas útiles en momentos de crisis son:** abordar los defectos de los procesos de **gestión del rendimiento** y establecer un vínculo claro y efectivo entre el éxito organizacional y el rendimiento individual con la compensación; integrar todos los elementos de la compensación para tender a un paquete de compensación con elementos **financieros y no financieros**; garantizar la marca como empleador evitando dañarla; o construir un **clima emocionalmente positivo**, donde

se fomente el reconocimiento de los logros y habilidades y se facilite la búsqueda de soluciones innovadoras.

El dato

Un estudio de *Accenture* sobre la valoración bursátil de 20 organizaciones estadounidenses que realizaron despidos en el período de 1996 a 2001, demuestra que la reducción de costes mediante despidos sólo da un impulso en el corto plazo. Al cabo de los años, estas organizaciones acabaron con unas valoraciones muy por debajo de la media reflejada en el índice *S&P 500*, que agrupa a las principales organizaciones cotizadas de EEUU.

Guía de Trabajo

| DIFERENCIAS ENTRE MEDIDAS A CORTO PLAZO Y MEDIDAS QUE PERMITEN UNA VENTAJA COMPETITIVA FUTURA | |
|---|--|
| POSICIONAMIENTO PARA LA SUPERVIVENCIA | POSICIONAMIENTO PARA EL FUTURO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reducciones drásticas de la mano de obra • Congelación de la contratación • Repliegue operativo • Silencio corporativo • Paralización de la I + D • Clima deteriorado • RH como apagafuegos | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternativas creativas para reducir costes laborales • Aprovechar las oportunidades de contratación • Experimentación con nuevos modelos operativos • Comunicación efectiva y transparente • Fomento de la I + D y la innovación • Compromiso y alineación • RH como planificador estratégico |

La experiencia



- ü *Vertisub* trabaja en los sectores de la industria, la construcción, las telecomunicaciones y la minería. Su actividad se divide entre la realización de obras, creación de innovación, investigación aplicada, ingeniería tradicional y creativa, distribución de material técnico para ámbitos sumergidos extremos y una editorial y escuela propias que ha formado ya a más de 11.000 alumnos.
- ü Realizan tareas duras, algunas en condiciones extremas, como las reparaciones en centrales químicas y nucleares o los trabajos en aguas residuales. Para realizarlas es fundamental una actitud positiva. En momentos de crisis, los trabajadores concienciados son aún más exigentes en su trabajo y suben el nivel de exigencia.
- ü Si entendemos el optimismo como la propensión a ver y a juzgar las cosas en su aspecto más favorable, y el realismo como la forma de presentar las cosas tal como son sin suavizarlas ni exagerarlas, *Vertisub* opta en estos momentos por una conjunción de ambas perspectivas; hay que presentar los hechos como son y no esconderse, pero también hay que confiar en las propias capacidades para entender las cosas que podemos hacer para un futuro mejor.
- ü Cuando empezó la crisis, en *Vertisub* implantaron "*la media hora para pensar*", un rato de reunión que se desarrolla los viernes por la tarde y en la que se han tomado decisiones muy relevantes como, por ejemplo, no pagar las horas extra y cambiarlas por vacaciones. Al ser una decisión explicada, discutida y no impuesta, los trabajadores parecen aceptarla mejor. Además también se decidió cambiar el nombre del Departamento de Recursos Humanos por Departamento de las Personas.
- ü En *Vertisub* se organizan salidas en grupo o actividades lúdicas como escalada de montaña, para cohesionar los grupos de trabajo creando lazos de afecto necesarios para trabajar bien, entendiéndose que para crear buenos grupos de trabajo lo más eficaz es crearlos desde el propio trabajo a través de un buen clima laboral.
- ü La crisis también les ha abocado a explorar nuevas estrategias corporativas. *Vertisub* ha consolidado una estrategia de exportación a Chile, país con seguridad jurídica y un crecimiento medio en los últimos 10 años del 5%, que puede conformarse como plataforma de exportación al resto de América en los próximos años.



- ü La multinacional francesa *Michelin* ha alcanzado en España un importante acuerdo laboral que podría servir también de guía para que organizaciones sanas y rentables atraviesen la crisis sin un solo despido, sin rebajas de salario, convirtiendo los empleos temporales en fijos y sin dañar la viabilidad futura de la organización.
- ü Se trata del documento bautizado como *Acuerdo Marco de Excepcionalidad* negociado entre *Michelin* y los sindicatos *UGT* y *CCOO* (después se adhirieron *CSI* y *USO*). El acuerdo fue firmado en diciembre del 2008 y ampliado después en abril de 2009. Cada uno de los 8.500 trabajadores de *Michelin* en España, desde el Director General hasta el empleado más reciente, acepta reducir la jornada anual en un máximo de 70 días -según las exigencias de la producción-, que serán recuperables a lo largo de cinco años.
- ü Como mínimo, el 50% del salario de estas jornadas se cobró en 2009 (aunque no se hayan trabajado) y, el resto, cuando se recuperen. En ningún caso se descuenta a un empleado más de dos jornadas de sueldo en un mismo mes para evitar romper la economía familiar. Los empleados renuncian al plus salarial por ajuste de jornada.
- ü Se calcula que en el año 2009, de las 70 jornadas de reducción máxima, se ha aplicado una reducción media de 35 días por empleado. Esto, equivale al coste de entre 800 y 900 puestos de trabajo, cifra que coincide con los despidos que se han evitado.
- ü La situación de beneficios, la alta productividad de las fábricas españolas (Lasarte, Vitoria, Aranda de Duero y Valladolid) y la tradición de negociación en la organización, han hecho posible un acuerdo de estas características.

Materiales

Bibliografía básica

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.

Materiales en línea

"¿Es realista hablar de optimismo en momentos difíciles?" *Fundació Factor Humà*, 08/10/2009.

Sesión donde abordamos esta necesaria cuestión de la mano de Lluís Casado, economista, psicólogo y psicoterapeuta; Pilar Almagro, Directora General del grupo empresarial Vertisub; y Enric Castellví, psicólogo y experto en desarrollo de emociones positivas.

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

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

Artículo de *The Wall Street Journal* sobre buenas prácticas en materia de innovación por parte de organizaciones internacionales.

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

Traducción disponible en factorhuma.org en:

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

Marisol, Paul. "La mejor arma contra la recesión está en el cerebro". 5 Días, 08/04/2009

Importantes empresas coinciden en la idea de que, en los periodos de crisis, la innovación es un motor de supervivencia. Para algunos, es una obligación estratégica si la empresa quiere ser pionera en desarrollo y sostenibilidad.

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

Pardo, Inma. "Trabajo quiere implantar en España el modelo alemán de reducción de jornada". *El Economista*, 07/11/2009.

El Gobierno compensaría la parte reducida del salario del trabajador con la prestación de paro. Los empleados afectados por una disminución de horas realizarían cursos formativos especializados.

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