

CAPITAL HUMANO: UN INTANGIBLE RELEVANTE DURANTE LA CRISIS

Con la colaboración de:

Joan Anton Ros Guasch. Doctor en Psicología y Profesor del Máster en Finanzas y RRHH en la BSM- Pompeu Fabra, UAB y EADA.

La actual crisis, está teniendo un alto coste de destrucción de empleos, de empresas que desaparecen y otras que tratan de sobrevivir a través de un concurso de acreedores con la expectativa de alcanzar un convenio digno que les permita neutralizar momentáneamente la presión de los acreedores. Las medidas que utilizan los directivos, en algunos casos intervenidos por los administradores concursales, son mayoritariamente financieras y cortoplacistas, que consisten en aplazar el problema de liquidez, mediante una reestructuración de la deuda, un expediente de regulación de empleo, y una reducción significativa de los costes, reflejados en unos planes de viabilidad que resultan difícilmente asumibles por la organización.

A pesar del empeño que ha puesto el legislador en la ley concursal y sus posteriores modificaciones, proporcionando instrumentos más ágiles para alcanzar el convenio, tales como el pre-concurso, y la regulación de las aportaciones de dinero nuevo, son muchas las empresas que acaban en liquidación.

La solución para enderezar la empresa ¿es únicamente financiera y técnico-estructural, o es la frustración de las expectativas de las personas involucradas en la crisis: directivos, empleados, acreedores, accionistas? ¿Cómo puede fallar un proyecto, en que todas las partes coinciden que la mejor solución es salvar la empresa?

La propuesta que plantea este trabajo, es que todas las partes están dispuestas a colaborar si los directivos son capaces de gestionar adecuadamente la crisis. El análisis se fundamenta en la Teoría de la Agencia, los últimos estudios sobre la gestión de crisis en las organizaciones, la importancia de generar una imagen operativa positiva en el grupo, y una propuesta de indicadores de anticipación, que deberían figurar en el Cuadro de Mando Integral de las organizaciones.

NOTA TÉCNICA

A) LA GESTIÓN DE LA CRISIS

Las crisis nunca son inesperadas, y todas por diferentes que sean siguen un patrón. No hace falta decir que ahora todos somos conscientes que la actual crisis ha dado numerosas señales previas. La habilidad de todo directivo es ordenar el caos en un patrón, y detectar diversas señales, aunque sean débiles, que se dan en muchos acontecimientos previos.

Sin embargo, el principal problema es la cultura que subyace en las organizaciones, que en la mayoría de los casos se fundamenta en creencias, del tipo:

- ✓ Nuestro tamaño nos protege.
- ✓ La crisis pasa solo a los otros.
- ✓ Cada crisis es diferente y no es posible prepararse.
- ✓ La mayoría de las crisis se resuelven solas, el tiempo es nuestro aliado.
- ✓ Muchas crisis tienen una solución técnica.
- ✓ Lo más importante en temas de crisis, es asegurar que la imagen sea restaurada.

Esta miopía e incluso la negación de estas señales, muchas veces intensificada por el narcisismo de muchos directivos, induce a los miembros de la organización a una desafectación, y aumenta la ignorancia de la propia organización para tratar de encontrar los recursos internos que les permita afrontar la crisis. El discurso dominante consiste en atribuir el problema a factores externos a la organización, culpabilizando a los mercados financieros, los clientes desleales, y a los competidores ilegales.

Si nos detenemos a analizar las diferentes fases por las que transcurre una crisis, se pueden observar cuatro etapas (Roux-Dufort, 2005) perfectamente definidas, en las que se dan ciertas disfunciones perfectamente detectables:

1.- *Anomalías*: se observan señales débiles y fragmentadas, tales como ciertas tensiones entre los mandos intermedios, que de no ser tratadas a tiempo acaban amplificando el problema.

2.- *Vulnerabilidad*: señales de alerta, mucha gente sabe que algo va mal, en los cuestionarios a los empleados y a clientes se detecta una mala atmósfera. La auditoría social reporta críticas al manager.

Si el problema no se resuelve, aumenta la frustración y la tensión de los mandos intermedios, e incluso algunos managers empiezan a hacer caso omiso de las jerarquías.

3.- *Ruptura*: nivel de saturación, en que un sólo acontecimiento aún no siendo importante, puede ocasionar el desbaratamiento de la organización: huelgas, empleados competentes que abandonan la empresa.

4.- *Crisis*: punto final. La organización y el equipo directivo no entienden por qué ha ocurrido. Cuando más vulnerable es una organización, más ignorante es. Cuesta mucho aprender a admitir que algo se ha realizado de forma errónea.

NOTA TÉCNICA

A pesar de estas secuencias perfectamente identificables en una empresa en crisis, por lo general, subyace en la mayoría de las organizaciones una falta de interés en tomar conciencia y en aceptar las evidencias mientras fluyan los beneficios. A través de esta ignorancia deliberadamente aceptada, la organización siempre encontrará una justificación para negar estas evidencias con discursos del tipo: es normal una cierta tensión y competencia entre los mandos intermedios, es el precio que tenemos que pagar para ser los mejores, tenemos que tener más ejecutivos de este tipo, la ruptura no durará mucho ya que tenemos gente fuerte a bordo.

Es en el momento en que se desencadena la crisis, cuando los directivos dedican muchos esfuerzos a intervenciones de tipo financiero y técnico, por ser las más fáciles de objetivar y por la propia presión de los acreedores, y plazos que establece la ley concursal para el *preconcurso* (3 meses para negociar con los acreedores) y dos meses para presentar un *concurso voluntario* en el Juzgado Mercantil (1 mes después de la finalización del concurso si la empresa lo hubiera solicitado). También se adoptan medidas para neutralizar y gestionar la información, con la intención de minimizar el impacto en la imagen de la empresa, si bien, estos filtros son en muchos casos inútiles, debido a la demora en la toma de decisiones eficaces por parte del equipo directivo, que conlleva una etiqueta negativa hacia la empresa y supone un lastre demasiado fuerte, para evitar una masiva desvinculación de clientes, empleados y accionistas.

B) LIDERAZGO DE LAS PERSONAS EN LOS MOMENTOS CLAVE

Pocos esfuerzos se han dedicado a la dimensión social y humana, y sin embargo es uno de los ámbitos de actuación más importantes y trascendentales para anticipar y gestionar una crisis.

En una situación de crisis la empresa debe fomentar la cohesión de su personal, obtener lo mejor de cada individuo, haciéndole partícipe de la gravedad de la situación y de las posibilidades que tenemos actuando como grupo de salir adelante por muy compleja que sea la situación. En la memoria de todos nosotros permanece vivo el impacto de los atentados del 11 de septiembre y la actuación del grupo de bomberos de Nueva York, en una situación de extrema gravedad, así como diversas situaciones vitales que ha sufrido la humanidad en las que una actuación de grupos cohesionados en torno a un líder carismático han finalizado en historias ejemplares de superación.

Con el ánimo de explorar las grandes posibilidades que tiene el equipo humano de una organización para escribir su propio capítulo de superación, desarrollaremos a continuación una reflexión sobre ciertos aspectos del liderazgo, la cohesión de los equipos, el contrato psicológico del trabajador con la organización, y la generación de una imagen o representación operativa en los individuos que movilice sus competencias y una conducta en la dirección adecuada.

NOTA TÉCNICA

Para canalizar este potencial humano, es fundamental que nuestros líderes tengan o adopten el carisma necesario para desarrollar una cultura de valores y conductas positivas:

- Sean capaces de formular una visión positiva.
- Dirigir la organización hacia oportunidades.
- Buena comunicación con empleados, accionistas. Mantener abiertos los signos del problema y generar una clara visión de desafío. Reconocimiento versus ignorancia.
- Parar el deterioro, llevar a la organización hacia adelante liderando la recuperación.
- Fortalecer al equipo: autoeficiencia, confianza en los recursos disponibles, crear sentido de progreso.

C) FOMENTAR LA COHESIÓN DEL GRUPO

Existen numerosos estudios que demuestran que durante las crisis, los empleados aumentan la cohesión, la cooperación, y la necesidad de ser liderados por un equipo directivo capacitado. Son estos los ingredientes y no otros, los que deben permitir a las organizaciones, anticipar las crisis, superar las amenazas y comprometerse con los planes de viabilidad.

Existe además, una gran expectación para la innovación y creatividad de los individuos en las empresas en crisis. La gente está motivada para pensar y actuar fuera de los modelos actuales. (Katzenbach 1996, Wrzeniewski 2003). El líder, en estos momentos debe mostrar y fomentar el coraje y la convicción para asumir riesgos y superar los problemas, proporcionando el adecuado feed-back a los empleados, cuando se está haciendo lo correcto.

Aumentar la cohesión del equipo en momentos de crisis, no debería ser una tarea imposible para los líderes, puesto que la mayor parte de las investigaciones coinciden en que los grupos aumentan la cohesión interna, cuando sufren *ataques o amenazas* de fuentes externas (Stein, 1976).

Esta situación, se observa en muchas organizaciones en situaciones de *crisis*, donde los directivos tienden a co-responsabilizarse y a compartir sus decisiones (Katzenbanh, 1998). La cohesión reduce la amenaza y la frustración.

Estos ajustes emocionales derivados de las amenazas, implican también para los individuos, una mayor aceptación de la centralización en las decisiones, y asumen una mayor conformidad y cooperación en las decisiones adoptadas (Simmel 1995). Sin embargo, la indecisión, el conflicto y un bajo nivel de satisfacción en las decisiones podrían reducir significativamente la cohesión del grupo.

Es por esta razón que resulta muy peligroso, explotar la idea de las amenazas externas, (los bancos no apoyan a las empresas, los proveedores no confían en nosotros, los juzgados quieren liquidar la empresa), ya que supone en la mayoría de los casos, negar la realidad propia. Es preferible adoptar otra dimensión más centrada en los éxitos

NOTA TÉCNICA

anteriores que haya tenido el equipo en la superación de otras situaciones críticas, incluso sin la necesidad de que sean similares a la actual.

Los éxitos correlacionan positivamente con la cohesión. Sí un grupo tiene un historial de éxitos, éste crea una imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros.

Los líderes carismáticos, deben saber transmitir una visión pragmática y positiva de cómo enfocar la crisis.

D) TRANSMITIR UNA VISIÓN POSITIVA

Veamos a continuación, como una visión positiva del líder, puede llegar a convertirse en una *representación operativa* positiva en la estructura mental de los componentes de un equipo. Mediante esta representación, el líder podrá canalizar las conductas de su equipo hacia determinadas actividades que hay que realizar con competencia.

En la figura 1, el modelo de competencias de LeBoterf (1994) nos plantea que para realizar una determinada actividad con éxito, las personas deben utilizar unos recursos incorporados (habilidades, conocimientos, experiencia) que han adquirido a lo largo de su trayectoria, así como de otros recursos que le proporciona el entorno (operativos, instrumentales, financieros, formativos). Ambas fuentes requieren de una *adecuada combinación*, consecuencia de unos factores que determinan *la dirección* según la cual, las personas utilizan sus recursos para realizar una actividad.

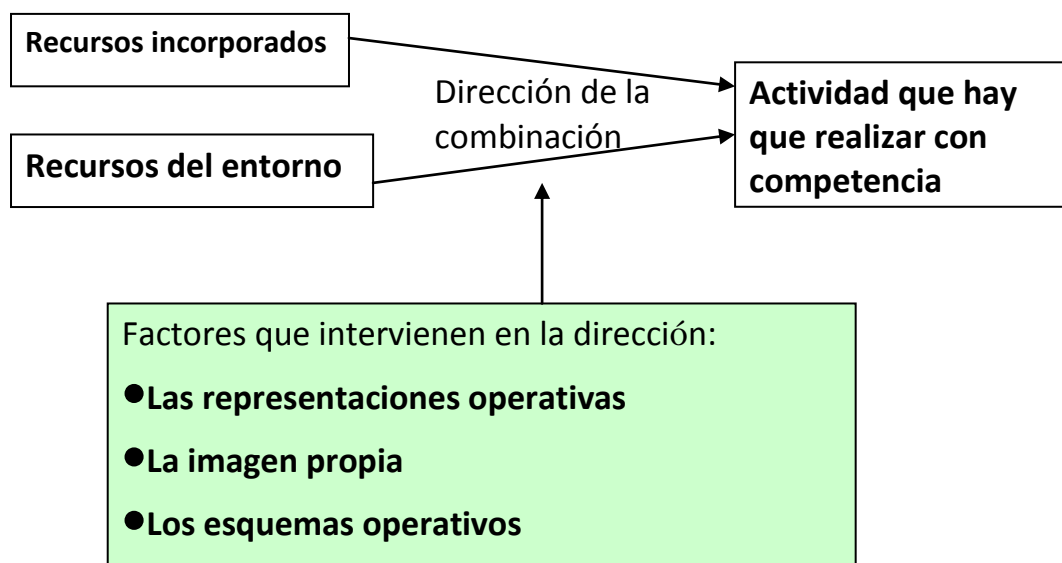


Figura 1.

Estos factores son básicamente cognitivos:

1. Las *representaciones operativas* que corresponden a un modelo de la realidad interiorizado por el individuo consecuencia de sus experiencias pasadas, que le permite comprender y clasificar su entorno inmediato, y así poder manejar de forma adecuada las nuevas situaciones. Toda “realidad” es en el fondo una construcción mental y por tanto susceptible de matización.

NOTA TÉCNICA

2. **La imagen propia** que tiene la persona de sí misma, a partir de lo que sabe y lo que sabe hacer (metacompetencias).

Como vemos, la realización de una actividad con competencia, depende en gran medida de la representación operativa que haya interiorizado el individuo, y por esta razón, la visión de la realidad es perfectamente modificable, siempre que los líderes sepan comunicar adecuadamente.

Otra herramienta de capital importancia para el líder, es la generación de *expectativas de rol* en los individuos, que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este concepto de “rol” ha sido definido en la literatura como: un conjunto de patrones de *comportamiento esperados y atribuidos* a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social (Linton 1945, Yinder 1965, Arizeta y Ayestaran, 2003).



Figura 2.

NOTA TÉCNICA

Por tanto, el rol que desempeñe una persona dentro de una organización, y en especial su *comportamiento real* es más fruto de la atribución de otros, que a causas endógenas y de personalidad del individuo.

Mediante una adaptación del modelo de Katz&Khan (1978), podemos visualizar en la figura 2, la *construcción de este rol* como la consecuencia de dos etapas (cognitivas y perceptivas) que se dan entre los diferentes actores de la organización: el emisor que podría ser el líder, un determinado grupo, o la propia cultura de la organización, crea unas *expectativas* que el individuo receptor *percibe* para responder con un comportamiento real.

A pesar de que en la mayoría de las organizaciones existe el rol estático derivado de la *posición* del individuo dentro del organigrama de la empresa, también existe un *rol estático dinámico*, a través del cual, las otras personas de la organización esperan del individuo un comportamiento diferencial para cada situación. Este carácter situacional exige flexibilidad y variedad de respuestas, y esta mucho mas alineado con nuestro mundo cambiante.

Es por esta razón, que los líderes deben tratar de inducir y fomentar determinados roles dinámicos en los individuos, para que estos salgan de la zona de confort inherente a su estático y afloren una mayor variedad de recursos, que les permita afrontar con éxito las diferentes situaciones que afectan a la organización. El líder debe otorgar también un amplio rango de autonomía para que el individuo pueda elegir los comportamientos adecuados.

Llegado a este punto, podemos concluir que un líder eficiente puede ser capaz de modificar las expectativas y comportamientos de los miembros de una organización, al transmitir una visión objetiva de la realidad y un reto de superación, que capacite al equipo para afrontar las situaciones de crisis y de desánimo, por muy complejas que estas pueden ser, ya que no hay peor enemigo de una organización que una espiral de expectativas negativas.

El líder por tanto, debe transmitir una *visión positiva* y pragmática, que permita modificar la representación de la realidad previa de las personas, mediante una adecuada comunicación de las expectativas que hemos depositado en cada individuo, y así lograr que afloren unos comportamiento reales de rol, adecuados a cada situación.

En la comunicación de estas expectativas, debemos evitar depositar en el individuo unas expectativas que sobrepasen sus posibilidades, con lo que le supondría una *sobrecarga de rol* y como resultado, desencadenar un comportamiento inadecuado. También es importante ser muy concreto en la comunicación, para que la persona sepa exactamente lo que se espera de él, evitando generar diversas expectativas que entren en conflicto entre ellas, o que sean tan ambiguas que la persona no entienda como debe actuar.

Un aspecto de la personalidad que puede potenciar o distorsionar la comprensión de las expectativas depositadas en los individuos, es como estos *interpretan* el resultado de su conducta, en función de que mantengan un *locus interno* según el cual las personas son capaces de entender y atribuir a su conducta su cuota de éxito o fracaso, en la consecución de los resultados, mientras las personas con *locus externo* atribuyen estos resultados a causas externas.

NOTA TÉCNICA

- **Locus interno:** los individuos que adoptan esta personalidad, tienden a ser más autónomos y se comprometen en sus planes y sus acciones, y están más motivados.
- **Locus externo:** emiten más conductas negativas, sienten frustración y pueden realizar sabotaje organizacional.

E) EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LA COHERENCIA DE OBJETIVOS

Los líderes deben trabajar continuamente dos aspectos fundamentales para la dinámica de los equipos, fomentar la cohesión tal y como hemos comentado, junto con *la coherencia*, en el sentido de que los empleados tienen establecido un contrato con la organización, que espera de ellos el cumplimiento de unos objetivos empresariales (cuota mercado, ventas, ingresos, beneficios) y afrontar unos determinados retos, que en un escenario de crisis devienen mucho más concretos. En la figura 3, podemos observar que coherencia y cohesión deben ser gestionadas a su vez de forma continuada.

CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO

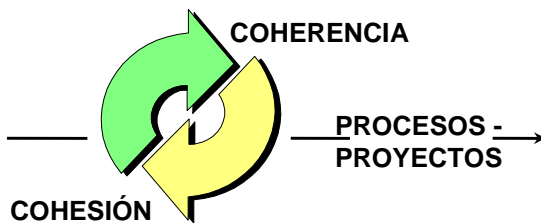


Figura 3.

La Teoría de Agencia (Demski, 1983; Baiman y Demski, 1980), analiza la relación contractual que se da, entre el principal (la dirección) y el agente, y pone de relevancia la necesidad de establecer un *contrato psicológico* óptimo entre ambos, que asegure que el comportamiento del agente sea congruente con el objetivo del principal.

El contrato psicológico en el caso de los trabajadores, está inspirado en un *acuerdo* de protección y compromiso psicológico del trabajador con la empresa, a cambio de asumir completamente las normas y la cultura de la organización, renunciando a los beneficios individuales que podría tener como trabajador independiente. Equivale de alguna manera a lo que en algunas empresas expresan como “seguridad a cambio de lealtad” (Picarin, 2003).

NOTA TÉCNICA

Cuando el contrato psicológico no se cumple, se genera una ruptura, que puede llegar a ser nociva para la organización (Atkinson, 2003). La presente crisis, que ha propiciado un elevado número de expedientes de regulación de empleo, con drásticas medidas de ajuste de plantillas (recortes de personal, reorganización, movilidad), han modificado substancialmente este contrato psicológico (Gracia, Martínez, Peiró, 2001).

Además, esta situación se ve agravada por el enfoque que tienen la mayoría de los directivos en centrarse más en la cuenta de resultados que en las personas, razón por la que los recursos humanos devienen un problema de costes que hay que reducir de forma prioritaria, de la misma forma que un globo aerostático suelta lastre para ganar altura. Pero a menudo se arroja por la borda mucho talento, sin haber valorado el alto potencial que tienen las personas para aportar valor a la organización, en los momentos que más lo necesita.

F) LA CUENTA DE RESULTADOS, UNA FOTOGRAFÍA COMPARTIDA

Si nos detenemos un instante, en analizar la propia cuenta de resultados, veremos que su estructura consiste en una simple suma de ingresos acumulados durante el período, menos los gastos devengados en este período. Siendo así, que incoherencia supondría apostar por una reducción de aquellos gastos que son necesarios para impulsar una determinada actuación empresarial (fuerza de ventas, campaña publicitaria, formación del personal, etc.), si estos gastos generan unas eficiencias o ingresos superiores.

Es por esta razón, que la Dirección debería apostar por:

- ✓ Una cuenta de resultados más participativa para todos los niveles de la organización, desde los mandos intermedios, hasta su progresiva extensión a todo el personal. Este cambio cultural, aumentará sin lugar a dudas, la cadena de valor de la empresa.
- ✓ Ser consciente de que la reducción sistemática de los gastos no siempre es eficiente. Se deben suprimir aquellos gastos que no aportan ningún beneficio o eficiencia, y apostar de forma decidida por aquellos gastos que aportan valor a la empresa. Nadie mejor que el propio trabajador para discriminar los gastos eficientes e ineficientes que se dan en su función.
- ✓ Sin embargo, este cambio cultural requiere un mayor compromiso de los empleados y un margen mayor de delegación, comunicación y negociación de los directivos.

G) EL CUADRO DE MANDO: PERSONAS Y ANTECEDENTES DE UNA CRISIS

Norton y Kaplan (1996) cuestionaron en su momento, el excesivo peso de los indicadores de tipo financiero que coexisten en los cuadros de mando de la mayoría de las organizaciones, y propusieron en su conocido *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) equilibrar estas mediciones, con la inclusión de otros indicadores que permiten a los directivos valorar y monitorizar otras perspectivas, además de la estrictamente financiera, tales como:

- Clientes: como deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión.
- Procesos internos: en qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros dirigentes y clientes.
- Formación y crecimiento: como sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra misión.

Para el presente trabajo nos centramos en la última perspectiva, donde los autores insisten en que la implantación de una estrategia, resulta incompleta si la organización no mantiene activo el *espíritu de cambio y mejora*, principalmente a través de sus empleados.

Dentro de esta perspectiva, se suelen utilizar:

- Indicadores de mejora (ahorro de gastos, mejora de la calidad, reducción de tiempos, etc.
- Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

En total sintonía con nuestra línea argumental, es innegable el gran potencial que tienen los recursos humanos de las empresas para impulsar el cambio y mejorar la situación, por muy crítica que esta puede llegar a ser.

Además, el propio Cuadro de Mando Integral y la abundante literatura acerca de los Círculos de Calidad, insisten en que las *ideas* para mejorar los procesos deben provenir, cada vez más, de los empleados.

También es cierto, que este cambio de cultura en las organizaciones, suele exigir una constante recualificación de los empleados en la mejora de sus competencias, que quizá en los momentos críticos de falta de liquidez, la empresa no esté en disposición de dedicar más recursos a la formación.

Es evidente que las empresas deberían anticipar estas situaciones, y prestar más atención a la formación de sus empleados. No obstante, en situaciones de crisis y falta de recursos, los líderes jamás deben renunciar a obtener lo *mejor de las competencias* de cada individuo, haciéndole participar, escuchando sus puntos de vista, y ayudarle a superarse a través de una visión positiva, al tiempo que la propia cohesión del grupo

NOTA TÉCNICA

permitirá que las personas compartan conocimiento y buenas prácticas. En la medida que la empresa logre de nuevo estabilizar su liquidez, debe inexcusablemente volver, a potenciar el proyecto de formación.

Además de los citados, los otros indicadores clave en esta perspectiva suelen ser: satisfacción, retención y productividad de los empleados.

Por último, y retomando el primer punto de este artículo, acerca de la gestión de la crisis en las organizaciones, sugerimos a continuación unos indicadores adicionales para el cuadro de mando.

Se trata de un método que nos permita anticipar las posibles crisis, que consiste básicamente en neutralizar las “creencias” y presunción de baja probabilidad de los sucesos, basada en estadísticas previas, adoptando una nueva perspectiva que nos permita situarnos “detrás del espejo” (Roux-Dufort, 1999, Pearson CM 2007) para poder valorar escenarios improbables o adversos. Los nuevos indicadores sugeridos, que deben ser tratados como una extensión adicional a los tradicionales del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

Perspectiva del CMI	Visión al otro lado del espejo	Datos tangibles (indicadores)
Clientes	Hostilidad hacia nuestra marca	Aumento quejas Ataques a varios puntos de venta Presión de grupos jurídicos Boicot de productos
Empleados	No es bueno trabajar en esta empresa	Rumores Panfletos de sindicatos Despidos
Know and Know	Robusto pero volátil	Aumento del copycat entre los competidores Diseminación de información confidencial

BIBLIOGRAFÍA

Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2003) “Aplicabilidad de la Teoría de los Roles de Equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo”. *Rev.Psicología Gral y Aplic.* 56 (1), 61-75.

Atkinson, C. (2003) Professional Standards Research: The Psychological Contract” *People Management, Chartered Institute of Personnel & Development, Professional Standards Conference* 24 Jul 2003.

Baiman, S., & Demski, L. (1980) “Variance analysis as motivational decives”. *Management Science* Agosto-80.

NOTA TÉCNICA

Demski, J. (1983) *Managerial incentives*. New Jersey. A.Rappaport Ed.Prentge Hall inc.

Gracia, F.J., Martínez, V., & Peiró, J.M. (2001) "Tendencias y Controversias en el Futuro de la Gestión y el Desarrollo de los Recursos Humanos".

Kaplan, R., & Norton, D. (1996) *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona. Gestión 2000.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978,1986) *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas.

Katzenbach, J.R. (1998) *Equipos de Alta Dirección*. Barcelona. Gestión 2000.

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1996) *Sabiduría de los equipos. El Desarrollo de la Organización de Alto Rendimiento*. Madrid, Díaz de Santos. [Versión en inglés (1993): The wisdom of Teams. "Boston. Harvard Business Scholl Press"]

Le Boterf, G. (1994) *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Les Éditions d'Organisations.

Linton, R. (1945) *The cultural background of personality*. New York: Appleton Century.

Pearson, CM. Roux-Dufort. (2007) *International Handbook of Organizational Crisis&Management*. Sage

Picarin, R. (2003) *El Cambio Organizativo en la Empresa Global*. Proyecto ADE 2003, ESADE (npublicat). Gentilesa de l'Autor.

Roux-Dufort, C (1999) *La gestión de crise*. Un enjeu stratégique pour les organisations. De Boeck-Universite

Roux-Dufort, C (7/2005) *Les crises organisationnelles:Fievre ou Cholera?* Magazine de la communication de crise & sensible.

Stein, A. (1976) "Conflict and Cohesion: A Review of the Literatures". *Journal of Conflict Resolution*, 3, pp. 143-172.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Preparing for de worst: the process effective crisis Management. Ann H. Reilly. Loyola University Chicago
- The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. Robert I Sutton and Anita L.Callahan.
- The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. Ian I Mitroff, Tery C Pauchant, Paul Shrivastava.

NOTA TÉCNICA

- Managing Meanings in Times of Crisis and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership. Heicke Brusck, Boas Shamir, Galit Eilam-Shamir.
- Communication network dynamics during organizational crisis. Liaquat Hossain, Shahriar Tanvir, Shahadat Uddin. The University of Sydney NSW 2006 Australia.
- Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. Lynn Peery Wooten and Enrika Hayes James. University of Michigan Ross School of Business.
- Bankruptcy in strategic studies: Past and promise. Catherine M Daily. The Ohio State University. Columbus. Ohio. USA.
- Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News. Sandra L French and Tracey Quigley Holden. Radford University USA.
- Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships. Robert R. Ulmer. University of Arkansas at Little Rock.
- Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. Jia Wang. Texas A&M University.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)