

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció



APDO

CAPITAL HUMANO

Un intangible relevante durante la crisis

12-03-2015

Joan Anton Ros Guasch

La reforma de la Ley Concursal ha proporcionado instrumentos más ágiles para alcanzar el CONVENIO:

- ✓ **Pre-concurso**
- ✓ **Regulación de las aportaciones de dinero nuevo.**
- ✓ **Concursos abreviados.**
- ✓ **Facilidades para instrumentar la refinanciación**

Sin embargo, un elevado porcentaje de los mismos acaba en liquidación.

**Como puede fallar un proyecto que todas las partes (accionistas, acreedores, trabajadores) coinciden en que la mejor solución es salvar la empresa ?
¿las crisis son inesperadas e inevitables?**

- Una vez desencadenada la crisis, **se dedican esfuerzos a intervenciones de tipo financiero y técnico**, más fáciles de objetivar.
- **Se demora la toma de decisiones eficaces y el personal deviene un problema económico, cuando puede ser una oportunidad.**
- **Se lucha (comunicación) para relativizar la etiqueta negativa**, lo que implica la masiva desvinculación de clientes, empleados, y accionistas.

FALSAS CREENCIAS

- **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 mas importante en temas de crisis, es asegurar que la imagen sea restaurada.**

El problema es que mientras fluyan los beneficios la organización siempre encontrara una justificación para negar las evidencias

FASES DE UNA CRISIS (Chistophe Roux-Dufort, 2012)

- 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 atmosfera. La auditoria 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 solo acontecimiento aun 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 porque ha ocurrido. **Cuando más vulnerable es una organización, más ignorante es.** Cuesta mucho aprender a admitir que algo se ha realizado de forma errónea.

Es importante que nuestros líderes tengan 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.

Principales actuaciones durante la crisis.

- 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.

❖ **En las organizaciones con problemas hay gran expectativa para la innovación y creatividad.**

❖ **La gente esta motivada para pensar y actuar fuera de los modelos actuales.** (Katzenbach 1996, Wrzeniewski 2003)

COHESION

A través de ajustes emocionales, derivados de las amenazas.

La cohesión de un grupo incrementará si éste sufre *ataques o amenazas* de fuentes externas. (Stein, 1976).

➤ **La cohesión reduce la amenaza y la frustración.**

➤ **Requiere centralización, conformidad y cooperación** (Simmel 1995).

Esta situación, que observa en muchas organizaciones en situaciones de *crisis*, donde los directivos tienden a co-responsabilizarse y a compartir sus decisiones. (Katzenbanh, 1998).

➤ **Indecisión, el conflicto y el bajo nivel de satisfacción reducen la cohesión del grupo.**

COHESION

Los éxitos anteriores de un equipo.

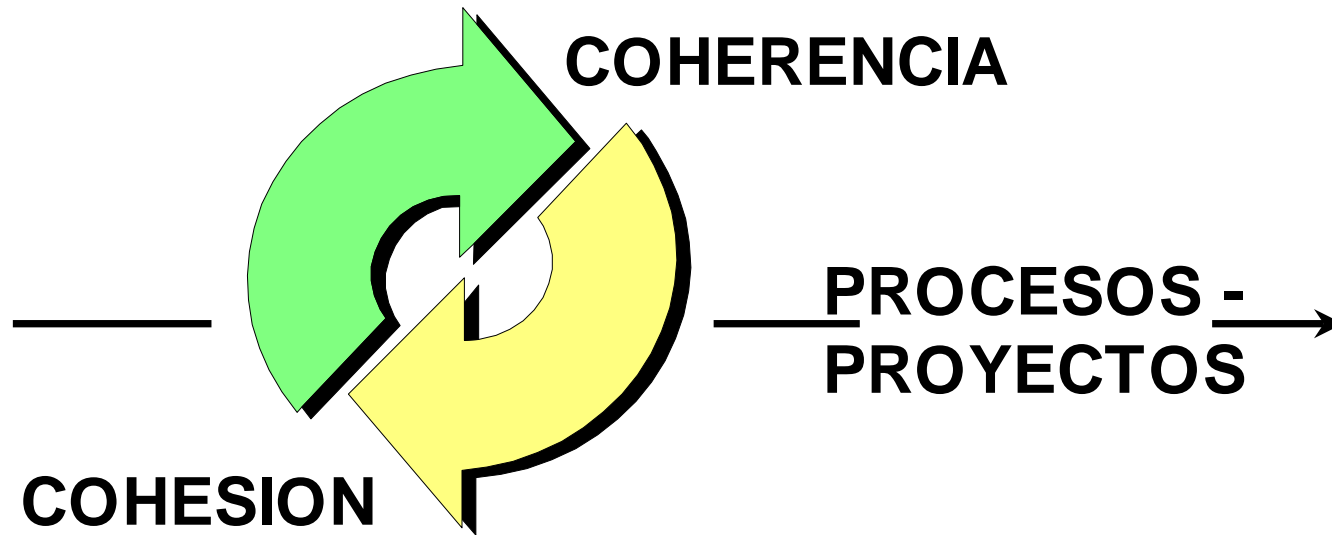
Los éxitos, también parecen correlacionar positivamente con la cohesión. Sí un grupo tiene un historial de éxitos, este crea una imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros.

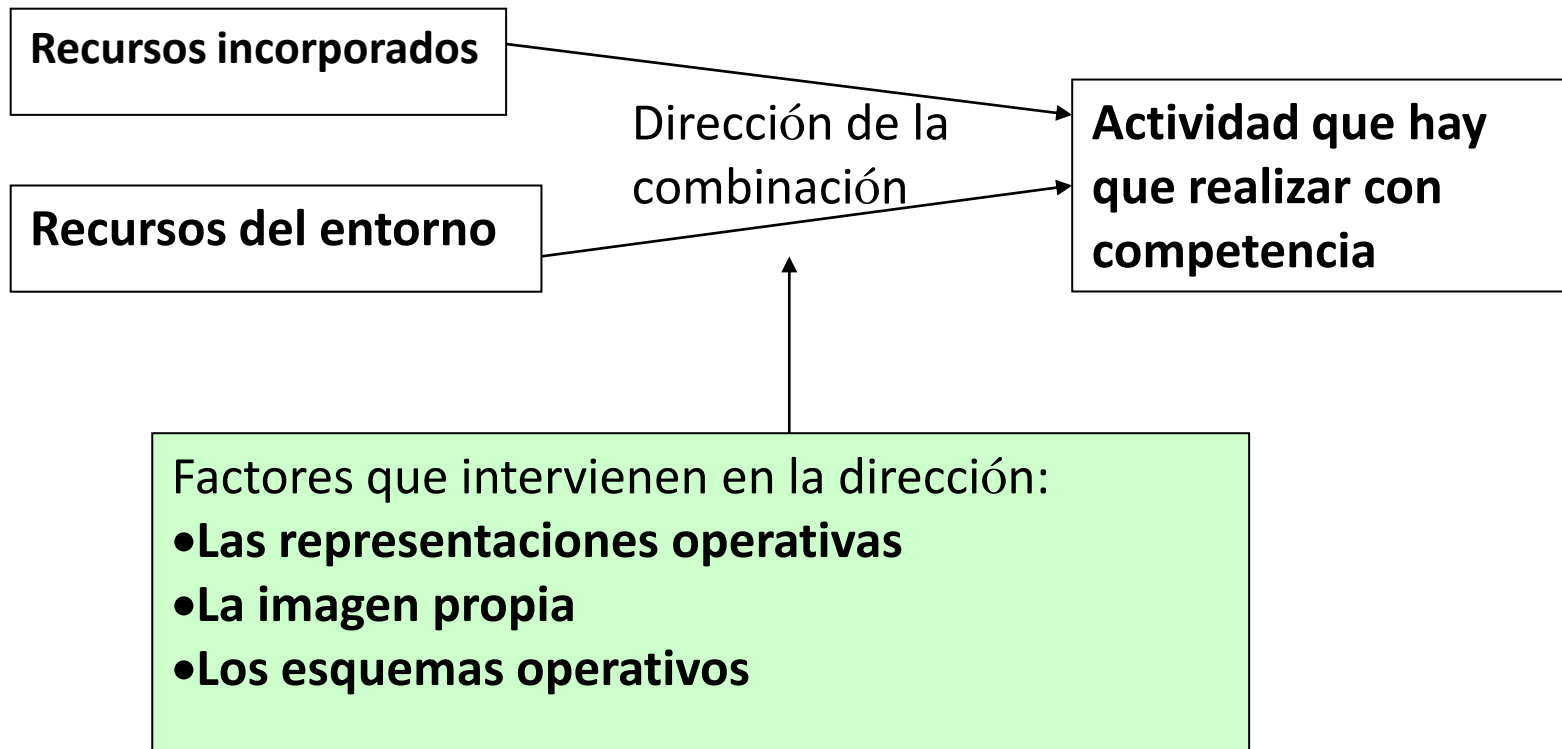
Los líderes carismáticos, saben transmitir una visión pragmática y positiva de como enfocar la crisis.

El líder debe inspirar un visión positiva y dar significado a sus acciones, que favorezcan:

- ✓ **Autodeterminación de los individuos.**
- ✓ **Coraje y convicción para asumir riesgos y superar los problemas.**
- ✓ **Comunicar y dar feed-back, que se esta haciendo lo correcto.**
- ✓ **Fomentar la lealtad de empleados, clientes, accionistas, acreedores.**

CONSTRUCCION DEL EQUIPO





La Teoría de Agencia (Demski, 1983; Baiman y Demski, 1980)

Reconoce explícitamente que **los objetivos individuales** (acreedores, clientes, trabajadores, accionistas) **y de la organización son diferentes.**

Énfasis que se da a los *contratos* que se realizan entre el principal (la dirección) y el agente (empleado)

El problema es 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,

Esta 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)

Cuando el contrato psicológico no se cumple, se genera una ruptura. Atkinson (2003).

➤ **Los actuales recortes de personal, reorganización, movilidad, han propiciado cambios substanciales en este contrato psicológico.**(Gracia, Martinez, Peiró, 2001).

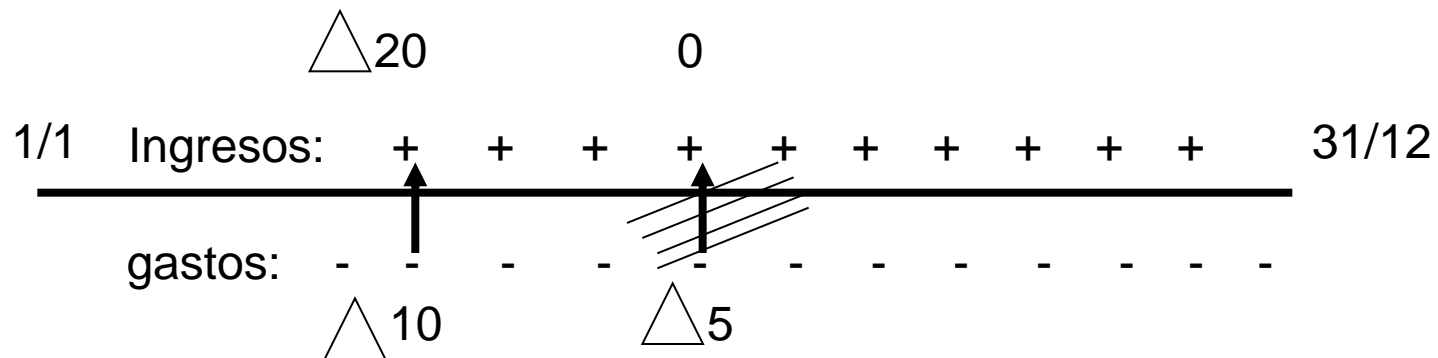


➤ **Locus interno:** los individuos son más autónomos, se comprometen en sus planes y sus acciones, y están más motivados.

➤ **Locus externo:** emiten más conductas negativas, sienten frustración y pueden realizar sabotaje organizacional (Perlow→Latham 1993, Storms→Sepctor).

❑ **La organización debe fomentar un ambiente flexible, donde los individuos puedan desarrollar una actitud positiva a través de la autodeterminación y creatividad.**

LA CUENTA DE RESULTADOS, UNA FOTOGRAFÍA COMPARTIDA



- ✓ Una **cuenta de resultados mas participativa** aumenta la cadena de valor de la empresa.
- ✓ 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.
- ✓ Este cambio cultural requiere un **mayor compromiso de los empleados** y un margen mayor de delegación, comunicación y negociación de los directivos.

- **Balanced Scorecard (CMI)- Perspectiva de Personal**

- 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

- **La ideas para mejorar los procesos deben provenir, cada vez más, de los empleados. !!!!**

- **Este cambio exige una continua recualificación de los empleados**

Los indicadores clave de esta perspectiva serían:
satisfacción, retención y productividad de los empleados

SEÑALES DE ANTICIPACIÓN A INCLUIR EN EL BALANCED SCORECARD

| Perspectiva del CMI | Visión al otro lado 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 |