

Efectos de la crisis actual en el modelo de organización y relaciones humanas



Antonio T. Miranda

Profesor de Organización de Empresas. Universidad de Zaragoza amiranda@unizar.es

Una de las razones que se esgrime para explicar la fragilidad de los mercados y los problemas empresariales, es la desconfianza, en especial la existente respecto a la fiabilidad en las buenas prácticas de gestión empresarial.

El comportamiento y las prácticas de muchas compañías tienen mucho que ver con dicha confianza. Dos aspectos guardan una estrecha relación y hacen referencia a sendos ámbitos de la gestión:

La relación con el entorno, manifestada fundamentalmente en los fracasos en la aproximación al mercado, es decir fallos de dirección estratégica.

Los problemas de organización interna, manifestadas en los conflictos y errores en la definición y aplicación de políticas de gestión de recursos humanos.

Gran parte de los problemas existentes provienen de errores de previsión en cuanto a la demanda de los mercados, a los que se les otorgaba la dudosa capacidad de un crecimiento casi infinito.

La espiral de estimaciones al alza, alimentada frecuentemente por consultoras, ha sido una gran tragedia. Eso sin tener en cuenta otros posibles conflictos de intereses. Nadie osaba hacer previsiones más realistas, so pena de quedar fuera de juego, dando lugar a un claro *isomorfismo normativo*. Es lamentable esta falta de rigor por parte de los analistas, pero más lo es por parte de los responsables de las compañías dando por válidas estimaciones, simplemente por conveniencia. Sorprende constatar cómo se han despreciado elementales técnicas de previsión de demanda e incluso sencillos modelos de difusión de productos o de nuevas tecnologías. La sucesión de errores se ha extendido desde mercados de servicios finales, hacia fabricantes de equipos y redes y otros proveedores como servicios de consultoría, ingeniería, software, etc. Si en los primeros resulta nefasto el error en la previsión de demanda y el posterior exceso de capacidad resultante, en los segundos, las consecuencias son demoledoras.

Así, durante el final de la década de los 90, el reto de la gestión empresarial era el crecimiento a toda costa. Resulta difícil comprender que empresas de distinta procedencia y con una situación de partida totalmente diferente, pudieran optar por estrategias similares.

Responsables de muchas compañías admitieron la veracidad de suposiciones más allá de lo razonable y lo que es peor, plantearon sus estrategias sobre la base de un crecimiento desmesurado, conduciéndoles inevitablemente al fracaso. La principal razón puede ser la ignorancia, cuando no la incapacidad de gestión: resulta fácil mostrar resultados cuando estos se producen solos, arrastrados por la dinámica del mercado. Cualquier error en planificación o desviación es inmediatamente perdonado. Sin embargo, el efecto sobre otros departamentos o áreas puede resultar nefasto ya que pueden ver seriamente alterados sus planes y verse sometidos a esfuerzos de adaptación como castigo por haber hecho bien las cosas. Es un problema de incompetencia, no siempre reconocida y por tanto de mala gestión *técnica*.

En otros casos es un conflicto de intereses, que enlaza con el tan de moda *buen gobierno* de las empre-





El capital humano es lo que genera conocimiento y constituye una parte vital de los activos intangibles.

sas. Se trata del problema de agencia, en el que, cuando la propiedad es distinta del control, el reto es establecer los mecanismos para alinear los objetivos de los gestores con los de los propietarios. Esto se puede conseguir mediante el establecimiento de las condiciones contractuales con precisión, lo cual resulta prácticamente imposible, o un mecanismo de incentivos correcto. La experiencia de estos años ha demostrado que, con frecuencia, esto no se ha conseguido.

Es cierto que, difícilmente se puede rechazar un objetivo de crecimiento de valor bursátil, pero esta apariencia es una falacia, puesto que los gestores se hallan en condiciones de maximizar su valor a corto plazo, deshaciéndose de sus acciones o ejecutando sus stocks options, gracias a la información asimétrica de que disponen (información privilegiada). Ellos son más capaces de prever las consecuencias de sus actos y de la evolución del precio de las acciones. Sin embargo, en contadas ocasiones se ha dado a los demás accionistas la oportunidad de jugar en igualdad de

condiciones.

Este conflicto se reproduce a otra escala conforme se desciende a niveles inferiores de gestión. El principal interés de los ejecutivos tal vez sea incrementar su parcela de poder, lo que va directamente relacionado con el tamaño, por lo que su objetivo se transforma en aumentar éste, mediante políticas agresivas de crecimiento, apoyándose en cualquier excusa o previsión ambiciosa.

Aquí encajan las políticas de retribución y retención del personal. La retribución variable es prácticamente la norma hoy en día, asentada en mecanismos de asignación de incentivos. La lógica y justicia de estos sistemas está fuera de toda duda, cuya dificultad estriba en diseñar el mecanismo para alinear los incentivos con los verdaderos objetivos. Sin embargo, en multitud de ocasiones, su formulación genera contradicciones y hace que los empleados orienten sus esfuerzos en otra dirección. Existen una serie de elementos de motivación complementarios basados en sentimientos como presión del entorno,

incentivos a la pertenencia al grupo, reconocimiento social, etc... y que rara vez se tienen en cuenta.

El otro pilar de las políticas de personal se basa en la retención. Es dudoso que su implementación haya sido muy acertada, en especial porque un sistema de este estilo debe ser aplicable a todo el mundo, pero de una manera personalizada en función del valor aportado. Una política de homogeneización, a la larga, resultará desastrosa. Puede resultar que los empleados valiosos acaben por abandonar la empresa mientras permanecen aquellos que no lo son, lo que se convierte en otro factor de desconfianza.

El capital humano, compuesto por los conocimientos de las personas, sus actitudes, la forma de funcionamiento, organización y coordinación así como la cultura interna es lo que genera conocimiento y experiencia en las empresas y constituye una parte vital de los denominados activos intangibles. Puede llegar un momento en que lo único que diferencia a unas de otras y las hace mejores, son estos recursos, siendo el más importante, el capital humano. El modelo (ficticio por otra parte) de relaciones laborales, basadas en la confianza, participación y solidaridad, paradigma de la *nueva economía*, encajaba muy bien en esta filosofía.

Resulta que una de las primeras consecuencias de la crisis actual es la destrucción masiva de empleo. Con frecuencia con una fuerte carga de oportunismo puntual.

Hay situaciones en que la desaparición de la empresa es inevitable y una estrategia de desinversión ordenada puede ser la única alternativa, en cuyo caso resulta imposible el mantenimiento del empleo.

Lo sorprendente es que empresas que cumplen sus previsiones estén siguiendo esta estela, de una manera totalmente inconsecuente. Así optan por alterar capítulos de gastos, ➔

casi siempre contemplando reducción de personal. Eso colisiona frontalmente con el principio de que los planes están para cumplirlos. La causa se halla en la incapacidad de los gestores para diseñar los planes y gestionar su cumplimiento.

Aunque en ocasiones un cambio de planes esté justificado y exista una razón poderosa detrás, en muchas otras obedece a impulsos mal calibrados (muchas veces alimentados por un simple exceso de codicia). Un grave error es confundir algún ratio económico con creación de valor. En muchos casos, la pérdida de valor por los intangibles que están destruyendo, será muy superior al creado a corto plazo con la reducción de gastos. Los efectos se van a notar probablemente antes de lo esperado. Ya hay fabricantes con dificultades para cumplir suministros

tras haber disminuido drásticamente su capacidad de producción. Ese es el primer paso para perder la confianza del cliente y sin duda poner en riesgo su mercado.

Tal comportamiento por parte de las empresas afecta a su reputación, que es uno de los principios en los que se basa la fidelidad de los empleados y que complementa parte de la información incompleta en que se sustentan las relaciones laborales, puesto que se presupone como continuado en el futuro. Es previsible que condicione a los empleados actuales así como las expectativas de los que se incorporen en el futuro.

Esta forma de proceder es claramente incompatible con el mantenimiento de una política de responsabilidad social y de compromiso ético, tendencia que está empezando a insularse y que sin duda se convertirá

en un elemento clave para el éxito en el futuro próximo.

Existen fórmulas que permiten mitigar el efecto de estas situaciones, con la doble intención de evitar el efecto negativo que produce esta pérdida de reputación, especialmente en el ámbito interno y mantener una puerta abierta para recuperar ese potencial cuando se vuelva a un cauce más sosegado. Además permiten suavizar los problemas personales que ocasionan las situaciones de despido. Lamentablemente no es demasiado frecuente, pero no cabe la menor duda de que, una empresa que adopta una postura responsable en este sentido, aparte de merecer una mayor confianza por parte de todo su entorno (stakeholders), ya está manifestando en su misma actitud, una capacidad de liderazgo que le permitirá ser de las primeras en aprovechar el nuevo ciclo.



PARA LOS PROFESIONALES QUE QUIEREN LLEGAR MÁS LEJOS.

Cursos de postgrado de la Escuela Superior Politécnica.

MASTER EN GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE ACTIVIDADES INDUSTRIALES

DIRECTOR DEL CURSO: D. José Luis Casillas Sánchez.
e-mail: j.luis.casillas@qui.cie.uem.es • **DURACIÓN:** 550 horas. 1 año • **COMIENZO:** Octubre 2003.

MASTER EN ENERGÍAS RENOVABLES

DIRECTOR DEL CURSO: D. Juan Carlos González.
e-mail: j.carlos.gonzalez@tel.uem.es • **DURACIÓN:** 550 horas. 1 año • **COMIENZO:** Octubre 2003.

MASTER EN REDES DE TELECOMUNICACIONES

DIRECTOR DEL CURSO: D. Diego Jesús Galar Pascual.
e-mail: diego.galar@uem.es • **DURACIÓN:** 550 horas. 1 año • **COMIENZO:** Octubre 2003.

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MANTENIMIENTO Y FIABILIDAD INDUSTRIAL

DIRECTOR DEL CURSO: D. Diego Jesús Galar Pascual.
e-mail: diego.galar@uem.es • **DURACIÓN:** 350 horas. 1 año • **COMIENZO:** Noviembre 2003.

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO DE APLICACIONES PARA SISTEMAS Y SERVICIOS MÓVILES

DIRECTOR DEL CURSO: D. Diego Gachet Páez.
e-mail: gachet@uem.es • **DURACIÓN:** 333 horas. 6 meses • **COMIENZO:** Enero 2004.

CURSO AVANZADO EN MODELADO Y ELEMENTOS FINITOS BASADO EN LAS HERRAMIENTAS ANSYS Y Pro/ENGINEER

DIRECTOR DEL CURSO: D. Castellote Varona.
e-mail: carlos.castellote@oi.ind.uem.es • **DURACIÓN:** 100 horas. 3 meses • **COMIENZO:** Octubre 2003.

CURSO AVANZADO DE AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS. AUTÓMATAS PROGRAMABLES

DIRECTOR DEL CURSO: D. Diego Jesús Galar Pascual.
e-mail: diego.galar@uem.es • **DURACIÓN:** 100 horas. 3 meses • **COMIENZO:** Octubre 2003.

VENTAJAS DIFERENCIADORAS DE LOS CURSOS:

- Gran demanda de profesionales de este sector.
- Aprendizaje práctico ajustado a las necesidades actuales de la profesión y del mercado de Trabajo.
- Realizado conjuntamente con empresas líderes del sector.
- Herramientas y aplicaciones informáticas de última generación.

HORARIOS:

De tarde, compatibles con el ejercicio profesional.

Universidad Europea de Madrid.
La Elección más Profesional.

Tel: 902 361 301

Entra en www.uem.es y ven a conocer
nuestro Campus en Villaviciosa de Odón (Madrid).