

# CONCILIACIÓN Y DIVERSIDAD

## ARTÍCULOS

### Crecer haciendo crecer

El mundo cambia aceleradamente y la única forma de mantenerse activo y comprometido es adaptarse, tanto empresas como personas. Aquellas que lo hagan proyectando una cultura del liderazgo a partir del compromiso y el esfuerzo de las personas serán las que consigan mantener la consistencia.

**Xavier Marcet**

Presidente de Lead To Change, profesor de la UPF Barcelona School of Management y colaborador de la Fundació Factor Humà





Cada empresa es un mundo. Pero aquellas que tomamos como referencia son las que crecen haciendo crecer. Aquellas en las que sus cuatro esquinas principales, clientes, empleados, accionistas y sociedad, conforman un perímetro que desprende equilibrio. Pero crecer haciendo crecer es un reto evidente. Es fácil de decir y difícil de concretar. Tener una empresa no significa poder marcar las reglas de un mercado, sino más bien implica estar sometido a sus vaivenes. No hay que obviar los resultados, pero las culturas empresariales consistentes buscan el equilibrio y piensan en definir futuros sólidos porque son futuros compartidos.

La diferencia entre un negocio (que hoy se puede hacer sólo con tecnología) y una empresa, son las personas. Tener una empresa es construir una comunidad. Es asumir un reto que no es sólo de rentabilidad, es asumir que el crecimiento conlleva un compromiso social proporcional. Hacer crecer la empresa es hacer crecer sus resultados y hacer crecer a las personas acompasadamente. Esta es la ecuación de los logros sostenibles, la que alimenta las trayectorias de largo aliento. Crear comunidades de personas que asumen que el mundo cambia aceleradamente y que la forma de estar comprometido es adaptarse.

El gran reto del *management* es saber crear perímetros donde el compromiso de las personas se traduzca en resultados y en adaptación. No se trata tanto de querer motivar a los indolentes de larga duración como de no desmotivar a los comprometidos. Una parte de lo que llamamos talento se manifiesta a través del **compromiso** y no sólo de la profundidad de un conocimiento específico. El futuro no es nunca regalado. Tampoco es una prórroga del pasado. En un mundo como el nuestro sólo se mantendrán consistentes aquellas empresas que pongan liderazgo y herramientas para cambiar y que hayan desplegado una cultura que da por supuesto que una parte del cambio viene del compromiso y el esfuerzo de las personas. La complejidad y el cambio que las empresas deberán afrontar requiere del concurso de todos. Y la implicación de todos en una misma dirección y el esfuerzo de adaptación sólo se da en empresas que viven en la lógica del equilibrio. Las empresas fuertes lo son porqué conocen y gestionan bien sus fragilidades y porqué tienen líderes que vigilan cualquier atisbo de autocomplacencia.

---

La ecuación de los logros sostenibles alimenta las trayectorias de largo aliento. Crea comunidades de personas que asumen que el mundo cambia aceleradamente y que la forma de estar comprometido es adaptarse

---

Qué diferentes son las empresas que rezuman respeto entre las personas. Los «*great place to work*» son espacios de respeto y de empatía. Organizaciones donde el todo no se fragmenta en «silos» que hacen imposible cualquier transversalidad. De hecho, hay un todo que es más que la suma de sus partes. Empresas donde el sentido de comunidad está vivo y es algo natural. Las empresas cuando son comunidad

pueden alcanzar retos increíbles y experimentar unos niveles de resiliencia extraordinarios. Los liderazgos basados en el servicio, la transparencia razonable y las culturas orientadas a poner en valor las personas son elementos claves para crear esas empresas que se reconocen como comunidad.



Y ante los cambios que comportará el paradigma de las tecnologías 4.0 tendremos que repensar las herramientas con que los afrontaremos. No creo que la formación lo arregle todo. **Tenemos más formación que transformación.** Creo que el aprendizaje nos pone en el camino de la adaptación y que el desaprendizaje nos pone en la órbita de la transformación. Es un error habitual confundir formación con aprendizaje. No creo en las organizaciones abonadas a la queja como cacofonía corporativa, creo en las empresas que se esfuerzan en ser ambidiestras y acercar el futuro perforando las agendas del presente. No creo en las empresas llenas de gente perfecta, me gustan más las empresas con gente suficientemente comprometida. No veo futuro a las empresas con directivos con mal de altura. Creo en la suma de la ambición corporativa y la humildad personal como la base del liderazgo que crece haciendo crecer. En cambio, lo peor son esas empresas que desprenden arrogancias y autocomplacencias por doquier, aunque sus retóricas y su publicidad parezcan muy inclusivas. La autenticidad corporativa si es fingida resulta devastadora.

---

Una parte de lo que llamamos talento se manifiesta a través del compromiso y no sólo de la profundidad de un conocimiento específico

---

## DESAFÍOS

Tenemos un gran desafío por delante. ¿Cómo en la era de la inteligencia artificial las personas continuaran estando en el centro de las organizaciones (ya sean clientes o profesionales)? Debemos saber construir una suma de inteligencias que nos decante la nueva relación personas y las máquinas inteligentes a favor de las personas. Y esto sólo ocurrirá en empresas donde convergen los esfuerzos de la empresa y de sus profesionales. Pensar que esta suma de inteligencias se hará sin esfuerzos personales es engañarnos. El cambio somos cada uno de nosotros en una transición que altera nuestras agendas, nuestra forma de trabajar y nuestra forma de lograr resultados. El cambio es cuando los que predicán el cambio son los primeros en aplicarse el cuento. El cambio avanza de verdad cuando hay un buen grupo de comprometidos que se pregunte qué deben hacer ellos para cambiar individualmente sin esperar a que lo hagan primero los demás.

En los próximos años las tecnologías 4.0 pueden sustituir o empoderar más a las personas. La forma como se plantee esta relación entre personas y máquinas inteligentes marcará las organizaciones. El trabajo de

la gente de recursos humanos no será contratar masivamente robots para despedir personas. Eso pasará en una proporción, como ha sido siempre. El reto será cómo conseguir ser competitivos, no gracias a las máquinas, si no gracias a la suma de las personas y de las máquinas inteligentes. Y cuanto más estandarizadas y baratas sean las soluciones de inteligencia artificial, la diferencia la pondrán las personas, los equipos, las culturas. La competitividad vendrá de soluciones tecnológicas eficientes y de personas con gran capacidad de adaptación. Una parte de lo que llamamos talento serán las personas que aunarán resultados en sus funciones con una gran capacidad de adaptación y de compromiso. Y una buena parte de lo que llamamos no-talento serán personas que presentan una capacidad de adaptación y de compromiso menor.



Normalmente, lo más complicado no es gestionar el talento (que de todo hay), sino gestionar el no-talento. Esa gente que no lo verbaliza, pero piensa que si el mundo cambia no es algo que vaya con él. Las proporciones de talento y de no-talento, con todas las escalas y situaciones dinámicas en medio, son las que acaban determinando la capacidad de dar resultados y de cambiar de una empresa. No solamente hay una agenda de ventas y producción, hay una agenda de cambio y hay una agenda de compromiso. La combinación de estas agendas acostumbra a explicar los resultados de las empresas.

Siempre ha habido una corriente humanista del *management* que ha consistido en poner las personas en el centro. Ahora la necesitaremos más que nunca. Es la corriente que ha antepuesto la consistencia de las trayectorias a las especulaciones coyunturales. Los grandes maestros de este *management* humanista han sido Peter Drucker y Charles Handy. Los cambios a los que nos enfrentamos son importantes pero aquellas empresas que se reconozcan como comunidades con proyección de futuro los enfrentarán con más garantías de adaptarse que aquellas que solamente tengan vínculos oportunistas.

Al final, como sociedad deberemos distinguir bien, en términos fiscales y en términos regulatorios, entre las empresas negocio y las empresas - comunidad. Sus aportaciones a la sociedad no tienen nada que ver. La sociedad digna no se sostiene exclusivamente en base a plataformas tecnológicas y empresas satélites con ejércitos de precarios, la sociedad digna se sostiene con empresas que saben hacer beneficio, retribuyen justamente y a la vez saben contribuir a la sociedad. Necesitamos empresas que permitan equilibrar la sociedad. Decía Drucker que no podía haber empresas sanas en sociedades insanas.

---

El reto será cómo conseguir ser competitivos, no gracias a las máquinas, si no gracias a la suma de las personas y de las máquinas inteligentes

---

En esa misma línea, quiero felicitar a la Fundació Factor Humà de Barcelona por hacernos pensar con la

reciente publicación de su «**Informe del Barómetro del Factor Humano**» ([www.barometrofh.org](http://www.barometrofh.org)); recomiendo su lectura y sobre todo los retos que nos sugieren en los nueve diferentes sectores de actividad que han analizado. Elaborado a partir de los resultados obtenidos entre 110 organizaciones que representan un volumen aproximado de 194.000 trabajadoras y trabajadores, este estudio ofrece una completa radiografía del estado actual de la gestión de personas a nivel español.

Por lo visto en el Barómetro no estamos mal, pero tenemos serios retos por delante. A modo de ejemplo, nos indica que la evolución de las empresas en términos de igualdad es positiva, dado que actualmente el 63% de las organizaciones ya dispone de mecanismos para garantizar una relación de igualdad en la remuneración total entre hombres y mujeres en las diferentes categorías laborales. Sin embargo, en otros terrenos como el de la innovación, todavía queda mucho por hacer: el 88% de las organizaciones aún no tiene implantada una memoria anual que indique el impacto de la innovación y de su gestión en la empresa.

Las empresas que crecen haciendo crecer, creen tanto o más en las cadenas de inspiración que en las cadenas de mando. Inspiración para crecer todos. A muchas empresas le sobran esa gente especializada en poner techos de cristal a los demás y les falta esa gente que inspira, que da confianza e impulsa el crecimiento de los demás como base del éxito compartido. La confianza es el cimiento de las comunidades. Ante el cambio de la inteligencia artificial a quién hay que hacer crecer más es a las personas, las máquinas crecerán solas. Las personas serán las que podrán creatividad, las que leerán los contextos con todos sus matices, las que distinguirán entre problemas y dilemas, las que tendrán consciencia de esfuerzo. De hecho, las máquinas no tienen consciencia de trabajar, las personas sí.

Trabajar, lo que se dice trabajar, solamente trabajan las personas. Las máquinas simplemente funcionan.