



SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON, JUAN CARLOS CUBEIRO Y GUSTAVO PIERA FUERON ALGUNOS DE LOS DESTACADOS PONENTES QUE INTERVINIERON EN PROGRAMA DE CONFERENCIAS

El Salón Capital Humano **debatíó** el papel del Director de Recursos Humanos y los **retos de futuro** que tiene planteados

Un total de 35 stands y cerca de 1.000 visitantes se dieron cita en la primer edición del Salón Capital Humano en Barcelona. La iniciativa ha sido posible gracias al acuerdo de colaboración entre Capital Humano, publicación del Grupo Wolters Kluwer, y Aedipec Catalunya, la agrupación catalana de la Asociación española de Dirección y Desarrollo de Personas. Se trata de la única feria dedicada al mercado de las empresas de productos y servicios para la gestión de las personas en las organizaciones que se celebra en España.

Después de haber celebrado 12 ediciones en Madrid, los pasados 26 y 27 de junio abrió sus puertas por

Un total de 35 estands i prop de 1.000 visitants es van donar cita en la primera edició del Salón Capital Humano a Barcelona. La iniciativa ha estat possible gràcies a l'acord de col·laboració entre Capital Humano, publicació del Grup Wolters Kluwer, i Aedipec Catalunya, l'agrupació catalana de l'Associació espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE). Es tracta de la única fira dedicada al mercat de les empreses de productes i serveis per a la gestió de les persones en les organitzacions que se celebra a Espanya.

Després d'haver celebrat 12 edicions a Madrid, els passats 26 i 27 de juny va obrir les seves portes per primera



El stand de Oracle fue uno de los más visitados.



Un aspecto del stand de la Conselleria de Treball de la Generalitat.



Integrho también estuvo presente en el Salón de Barcelona.



El stand de Aedipe Catalunya atendió a numerosos visitantes.

primera vez en Barcelona. En paralelo con la exposición, se celebró el I Foro de Dirección de recursos Humanos se discutió algunos de los principales temas que hoy preocupan con los profesionales de esta función directiva. La cita más importante del calendario profesional del mundo de los Recursos Humanos este año desdobló su oferta al celebrar sendas ediciones en Madrid y Barcelona, volviendo a demostrar su poder de convocatoria como plataforma de encuentro entre la oferta y la demanda, además de ofrecer un foro de debate sobre las cuestiones que actualmente centran la atención de todos.

El evento se celebró en las instalaciones del World Trade Centre y contó con el patrocinio oficial de Sodexho Pass, IL3 y Port Aventura y con la colaboración del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Precisamente su titular, la consellera Mar Serna, giró una visita a la exposición y compartió uno de los almuerzos con los congresistas. "Es un honor para la Generalitat recibir por primera vez en Barcelona al evento de referencia en el mundo de los Recursos Humanos y las autoridades catalanas, a través del Departament de Treball, han querido apoyar con su presencia institucional la tareas en favor del desarrollo de la gestión de personas que llevan a cabo organizaciones tan prestigiosas como Capital Humano y Aedipe Catalunya", dijo la señora Mar Serna.

También participaron como entidades colaboradoras: ADP, Fundación Prevent, Oracle; Iberia y Renfe. El evento contó con el apoyo de la Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos, de la Asociación para el Progreso de la Dirección, y de las Asociaciones de Antiguos Alumnos de ESADE y EADA.

El SALÓN CAPITAL HUMANO, la única exposición de productos, equipamiento, servicios, tecnologías y publicaciones para la integración y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones que se celebra en España, tiene periodicidad anual y carácter monográfico y profesional exclusivamente dedicado al mundo de los recursos humanos. Es la única manifestación ferial de estas características. Formaron parte del Comité de Honor de esta primera edición catalana el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero; la ministra de Educación, Mercedes Cabrera; el ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, Jesús Caldera; y el President de la Generalitat, José Montilla.

COLABORACIÓN Y COMPROMISO

En la inauguración del Salón José Antonio Carazo, director de Salón Capital Humano, recordó que "después de las 12 ediciones celebradas en Madrid teníamos una asignatura pendiente: celebrar una edición del SALÓN CAPITAL HUMANO en Cataluña. Este año se ha hecho realidad

vegada a Barcelona. En paral·lel amb l'exposició, es va celebrar el I Fòrum de Direcció de Recursos Humans en el que al voltant de 200 professionals varen discutir alguns dels principals temes que avui preocupen els professionals d'aquesta funció directiva. La cita més important del calendari professional del món dels Recursos Humans aquest any va desdoblarse celebrant dues edicions, a Madrid i Barcelona, tornant a demostrar el seu poder de convocatòria com a plataforma de trobada entre l'oferta i la demanda, a més d'oferir un fòrum de debat sobre les qüestions que actualment centren l'atenció de tots aquells que estan interessats en la gestió de les persones en les organitzacions.

L'esdeveniment es va celebrar en les instal·lacions del World Trade Centre i va comptar amb el patrocini oficial de Sodexho Pass, IL3 i Port Aventura i amb la col·laboració del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Precisament la seva titular, la consellera Mar Serna, va fer una visita a l'exposició i va compartir un dels esmorzars amb els congressistes. "És un honor per a la Generalitat rebre per primera vegada a Barcelona l'esdeveniment de referència en el món dels Recursos Humans i les autoritats catalanes, a través del Departament de Treball, han volgut recolzar amb la seva presència institucional les tasques en favor del desenvolupament de la gestió de persones que duen a terme organitzacions tan prestigioses com Capital Humano i Aedipe Catalunya", va dir la senyora Mar Serna.

També van participar com entitats col·laboradores: ADP, Fundació Prevent, Oracle; Iberia i Renfe. L'esdeveniment va comptar amb el suport de la Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, de l'Associació per al Progrés de la Direcció, EADA i l'Associació d'Antics Alumnes d'ESADE.

El SALÓN CAPITAL HUMANO, única exposició de productes, equipament, serveis, tecnologies i publicacions per a la integració i el desenvolupament dels recursos humans en les organitzacions que se celebra a Espanya, té periodicitat anual i caràcter monogràfic i professional, dedicat exclusivament al món dels recursos humans. És la única manifestació ferial d'aquestes característiques. Van formar part del Comitè d'Honor d'aquesta primera edició catalana el president del Govern, José Luis Rodríguez Zapatero; la ministra d'Educació, Mercedes Cabrera; el ministre de Treball i Assumptes Socials, Jesús Caldera; i el President de la Generalitat, José Montilla.

COL·LABORACIÓ I COMPROMÍS

En la inauguració, José Antonio Carazo, director del Salón Capital Humano, va recordar que "després de les 12 edicions celebrades a Madrid teníem una assignatura pendent: celebrar una edició del SALÓN CAPITAL HUMANO a Catalunya. Aquest any s'ha fet realitat



Sage realizó varias presentaciones durante el evento.



Infoempleo fue uno de los medios de comunicación oficiales.



Un grupo de congressistas durante la pausa para el café.



Acto Seguido llevó a cabo varias representaciones teatrales.

este viejo proyecto. El pasado 19 de abril se cerraban las puertas de la duodécima edición del Salón Capital Humano en Madrid. Sin solución de continuidad abre sus puertas el SALÓN CAPITAL HUMANO-EDICIÓN CATALUNYA. Esta nueva edición quiere acercarse al mercado catalán y ofrecer una nueva plataforma de diálogo y conocimiento. Una plataforma a la medida de las empresas que trabajan en este mercado o que tienen en él sus intereses estratégicos y comerciales”.

Asimismo recalcó que “CAPITAL HUMANO es una publicación que siempre se ha identificado con los valores corporativos su compañía editora, WOLTERS KLUWER: Orientación al Cliente, Integridad, Responsabilidad, Innovación, Creación de Valor y Trabajo en Equipo. A estos valores desde las páginas de Capital Humano siempre hemos unido el compromiso como un denominador común de nuestro trabajo. Un compromiso que ahora tiene su reflejo en este evento”.

Por su parte, Susana Gutiérrez, presidenta de Aedipe Catalunya, dijo que “el acuerdo de colaboración entre CAPITAL HUMANO y AEDIPE CATALUNYA para organizar conjuntamente la primera edición del SALÓN CAPITAL HUMANO en Barcelona no es sino un paso más en la línea de trabajo que vienen manteniendo estas dos organizaciones en los últimos años y que está basado en la vocación de servicio de ambas”. Del mismo modo señaló que “somos conscientes del esfuerzo diario que realizan los profesionales de los Recursos Humanos y, en la medida de nuestras posibilidades queremos apoyarles en su trabajo. Para ello hemos confeccionado un ambicioso programa de conferencias con la participación, entre otros, de Santiago Álvarez de Mon, Antonella Brogna, Juan Carlos Cubeiro, Gustavo Piera y Karsten Trebesch. En suma, el diseño del programa de conferencias de este año es fiel reflejo de nuestro compromiso con el desarrollo de la función de personal”.

A VUELTAS CON LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La sesión inaugural corrió a cargo de Karsten Trebesch, presidente de Trebesch & Asociados y uno de los consultores más prestigiosos en desarrollo de las organizaciones. Pasó revista a la evolución del concepto de desarrollo organizacional en los últimos años para concluir asegurando que “los procesos de cambio son hoy mucho más económicos, la gestión de proyectos tiene más rigor y las organizaciones son menos dependientes de los consultores. Los gestores asumen más responsabilidades y los cambios suelen tener mayores consecuencias para el conjunto de la empresa”.

Trebesch considera que la gestión del cambio es un concepto a manejar en procesos de largo plazo y que deben estar basados en el aprendizaje, la participación

aquest vell projecte. El passat 19 d'abril es tancaven les portes de la dotzena edició a Madrid i sense solució de continuïtat obre les seves portes el SALÓN CAPITAL HUMANO-EDICIÓN CATALUNYA. Aquesta nova edició vol apropar-se al mercat català i oferir una nova plataforma de diàleg i coneixement. Una plataforma a mida de les empreses que treballen en aquest mercat o que hi tenen els seus interessos estratègics i comercials”.

Així mateix va recalcar que “CAPITAL HUMANO és una publicació que sempre s'ha identificat amb els valors corporatius de la seva companyia editora, WOLTERS KLUWER: Orientació al Client, Integritat, Responsabilitat, Innovació, Creació de Valor i Treball en Equip. A aquests valors des de les pàgines de Capital Humano sempre hem unit el compromís com un denominador comú del nostre treball. Un compromís que ara té el seu reflex en aquest esdeveniment”.

Per la seva banda, Susana Gutiérrez, presidenta d'Aedipe Catalunya, va dir que “l'acord de col·laboració entre CAPITAL HUMANO i AEDIPE CATALUNYA per a organitzar conjuntament la primera edició d'aquest esdeveniment a Barcelona no és sinó un pas més en la línia de treball que vénen mantenint aquestes dues organitzacions i que està basat en la vocació de servei d'ambdues”. Així mateix va assenyalar que “som conscients de l'esforç diari que realitzen els professionals dels Recursos Humans i, en la mesura de les nostres possibilitats, volem donar-li suport en el seu treball. Per això hem confeccionat un ambiciós programa de conferències amb la participació, entre altres, de Santiago Álvarez de Mon, Antonella Brogna, Juan Carlos Cubeiro, Gustavo Piera i Karsten Trebesch; un programa de conferències que reflecteix clarament el nostre compromís amb el desenvolupament de la funció de gestió de persones i la vocació de servei al nostres associats”.

ALTRA VEGADA LA GESTIÓ DEL CANVI

La sessió inaugural va córrer a càrrec de Karsten Trebesch, president de Trebesch & Associats i un dels consultors més prestigiosos en desenvolupament de les organitzacions. Va passar revista a l'evolució del concepte de desenvolupament organitzacional en els últims anys per a concloure assegurant que “els processos de canvi són avui molt més econòmics, la gestió de projectes té més rigor i les organitzacions són menys dependents dels consultors. Els gestors assumeixen més responsabilitats i els canvis solen tenir majors conseqüències per al conjunt de l'empresa”.

Trebesch considera que la gestió del canvi és un concepte a gestionar en processos de llarg termini i que han d'estar basats en l'aprenentatge, la participació i



Los stands de IL3 y el Ministerio de Trabajo tuvieron una destacada presencia.



Un aspecto del stand de A3, empresa del Grupo Wolters Kluwer.



Un momento de la salida de los congresistas para visitar el Salón.



Congresistas departiendo a la entrada del Auditori.

y la experiencia práctica. Hoy se habla más de change management que de desarrollo organizacional”, aseguró. Por último, Trebesch expuso sus 5 tesis sobre el estado actual de la cuestión:

Tesis 1: Ha cambiado la teoría básica. La idea de cómo funcionan las organizaciones y cómo gestionarlas y cómo dirigir cambios exitosos se ha modificado.

Tesis 2: En vez de desarrollar las organizaciones hacia dentro hay que diseñar los cambios según la adaptación al entorno.

Tesis 3: Ha cambiado el objetivo de desarrollo. La gestión del cambio es más radical y más económica.

Tesis 4: La cooperación y reparto de roles entre consultores y directivos ha cambiado básicamente. Ahora los directivos son los agentes del cambio.

Tesis 5: La dirección de las empresas necesita mucha mayor profesionalización, sobre todo en materia de gestión del cambio.

Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent, desarrolló su intervención bajo el atractivo título de “El papel del DRH en la productividad y los resultados de negocio: Cómo generar entornos leonardescos”. Comenzó destacando el talento como piedra angular de la gestión de

l’ experiència pràctica. Avui es parla més de change management que de desenvolupament organitzacional”, va assegurar. Finalment, Trebesch va exposar les seves 5 tesis sobre l’ estat actual de la qüestió:

Tesi 1: Ha canviat la teoria bàsica. La idea de com funcionen les organitzacions i com gestionar-les i com dirigir canvis reeixits s’ha modificat.

Tesis 2: En comptes de desenvolupar les organitzacions cap a dintre cal dissenyar els canvis segons l’ adaptació a l’ entorn.

Tesi 3: Ha canviat l’ objectiu de desenvolupament. La gestió del canvi és més radical i més econòmica.

Tesi 4: La cooperació i repartiment de rols entre consultors i directius ha canviat bàsicament. Ara els directius són els agents del canvi.

Tesi 5: La direcció de les empreses necessita molta major professionalització, sobretot en matèria de gestió del canvi.

Juan Carlos Cubeiro, soci director de Eurotalent, va desenvolupar la seva intervenció sota l’ atractiu títol del “paper del DRH en la productivitat i els resultats de negoci: Com generar entorns leonardescos”. Va Començar destacant el talent com a pedra angular de la gestió de



Mar Serna dirigió unas palabras a los asistentes.



Mar Serna, consellera de Treball, con Susana Gutiérrez y José Antonio Carazo.



Sebastià Castells, Susana Gutiérrez, Eduardo García y J.A. Carazo.



Gustavo Piera y Sebastià Castells brindan al término del Foro.

personas, algo que es más escaso que el capital, que es el resultado de multiplicar capacidad por compromiso, que puede desarrollarse y que es capaz de generar sinergias colectivas. No en vano, el 80 por ciento de las tareas que hoy se desarrollan en una empresa son intelectuales.

Cuberio hizo un paralelismo con la vida y obra de Leonardo da Vinci, personaje que protagoniza su último libro, para demostrar que "la genialidad de Leonardo estaba en su capacidad para cambiar de entorno cuando aquel en el que estaba no le aportaba lo suficiente". De esta forma desarrolló competencias como: curiosidad, vocación, aprendizaje, iniciativa, dinamismo, maestría, reputación y legado. Estos son los elementos que caracterizan los "entornos leonardescos". Para Cuberio es evidente que "un entorno propicio atrae, fideliza y desarrolla el talento, tanto a nivel individual, como de equipo y organizativamente". Y esto es responsabilidad del directivo que debe crear las condiciones adecuadas mediante:

- Aclarar expectativas.
- Mostrando confianza y dando ejemplo.
- Dando autonomía.
- Animando a probar, crear e innovar.
- Practicando el reconocimiento.
- Aprendiendo de los errores.
- Fomentando el orgullo de pertenencia.

persones, quelcom més escàs que el capital, que és el resultat de multiplicar capacitat per compromís, que pot desenvolupar-se i que és capaç de generar sinergies col·lectives. No en va, el 80 per cent de les tasques que avui es desenvolupen en una empresa són intel·lectuals.

Cubeiro va dibuixar un paral·lelisme amb la vida i obra de Leonardo da Vinci, personatge que protagonitza el seu últim llibre, per a demostrar que "la genialitat de Leonardo estava en la seva capacitat per a canviar d'entorn quan aquell en el qual estava no li aportava prou". Amb aquesta base va desenvolupar competències com: curiositat, vocació, aprenentatge, iniciativa, dinamisme, mestratge, reputació i llegat. Aquests són els elements que caracteritzen els "entorns leonardescos". Per a Cubeiro és evident que "un entorn propici atreu, fidelitza i desenvolupa el talent, tant a nivell individual, com d'equip i organitzativament". I això és responsabilitat del directiu que ha de crear les condicions adequades mitjançant:

- Aclarir expectatives.
- Mostrant confiança i donant exemple.
- Donant autonomia.
- Animant a provar, crear i innovar.
- Practicant el reconeixement.
- Aprenent dels errors.
- Fomentant l'orgull de pertinença.

- Celebrando los éxitos.
- Siendo agradecidos.
- Difundiendo las mejores practicas.

UN NAVEGANTE NADA SOLITARIO

Gustavo Piera, fundador y presidente del Grupo CMR Ibérica y autor del best-seller "La Travesía. 18 claves para llegar a buen puerto", estableció un paralelismo entre la travesía de una embarcación y la realidad. Piera compartió sus reflexiones sobre la actitud que de debe tomar con uno mismo y con su entorno para lograr llegar a buen puerto en cualquier travesía que se emprenda en la vida. A su juicio, el objetivo de toda travesía es llegar a destino, no hundirse por el camino, superar las dificultades y disfrutar de la travesía. Para lograrlo hay que tener presentes 18 claves, 9 para "conmigo mismo" y otras 9 para "con mi equipo".

Para Gustavo Piera "es imposible navegar con un equipo que no conocemos, sin compartir lo que sabemos, sin escuchar o sin tener confianza los unos en los otros". En definitiva, "en cualquier maniobra a bordo de un barco velero es necesario un equipo de trabajo en el que los esfuerzos de todos estén coordinados".

Las 18 claves para llegar a buen puerto son:

CON UNO MISMO

1. Decisión.
2. Ilusión.
3. Conocerse y controlarse.
4. Visión de futuro.
5. Flexibilidad.
6. Automotivación.
7. Iniciativa.
8. Constancia. Voluntad.
9. Hacer balance.

CON EL EQUIPO

10. Conocer a tu equipo.
11. Compartir conocimientos.
12. No presuponer.
13. Ofrecer reconocimiento.
14. Ponerse en el lugar del otro.
15. Escuchar con atención.
16. Comunicar.
17. Ganarse la confianza.
18. Celebrar los éxitos.

GENTE + IDEAS: CEATIVIDAD

Antonella Broglia centró su intervención sobre la necesidad de contar con personas creativas, lo que denominó

- Celebrant els èxits.
- Sent agraïts.
- Difonent les millors practiques.

UN NAVEGANT GENS SOLITARI

Gustavo Piera, fundador i president del Grup CMR Ibèrica i autor del best-seller "La Travesía. 18 claves para llegar a buen puerto", va establir un paral·lelisme entre la travessia d'una embarcació i la realitat. Piera va compartir les seves reflexions sobre l'actitud que cal adoptar amb un mateix i amb el seu entorn per a assolir arribar a bon port en qualsevol travessia que s'emprenqui en la vida. Segons el seu parer, l'objectiu de tota travessia és arribar a destinació, no enfonsar-se pel camí, superar les dificultats i gaudir de la travessia. Per a assolir-ho cal tenir presents 18 claus, 9 "amb mi mateix" i altres 9 envers "el meu equip".

Per a Gustavo Piera "és impossible navegar amb un equip que no coneixem, sense compartir el que sabem, sense escoltar o sense tenir confiança els uns en els altres". En definitiva, "en qualsevol maniobra a bord d'un vaixell veler és necessari un equip de treball en el qual els esforços de tots estiguin coordinats".

Les 18 claus per arribar a bon port són:

AMB UN MATEIX

1. Decisió.
2. Il·lusió.
3. Conèixer-se i controlar-se.
4. Visió de futur.
5. Flexibilitat.
6. Automotivació.
7. Iniciativa.
8. Constància. Voluntat.
9. Fer balanç.

AMB L'EQUIP

10. Conèixer al teu equip.
11. Compartir coneixements.
12. No presuposar.
13. Oferir reconeixement.
14. Posar-se en el lloc de l'altre.
15. Escoltar amb atenció.
16. Comunicar.
17. Guanyar-se la confiança.
18. Celebrar els èxits.

GENT + IDEES: CEATIVITAT

Antonella Broglia va centrar la seva intervenció en la necessitat de comptar amb persones creatives, el que

“gente con ideas”, sobre todo en empresas en las que lo importante no son las máquinas, ni la mano de obra operativa, “que hoy son casi todas”. Aseguró que “hoy no tenemos más remedio que hacer más cosas con menos recursos, con menos personas, con menos dinero y en menos tiempo, para lograrlo hay que contar con gente con ideas”. La clave es saber identificar a estas personas, empezando por un buen proceso de selección y terminando por crear las condiciones adecuadas para que se queden en la empresa. En su opinión, “a la gente con talento se la retiene con más talento y si no existe será muy difícil hacer que se queden esas personas que realmente son interesantes para la organización”.

La intervención de Santiago Álvarez de Mon se centró en la figura del Director de RR.HH. desde sus vertientes personal y profesional. “El directivo en el fondo es una persona con sus miedos y sus debilidades, pero también con sus fortalezas y sus ilusiones”, dijo. Por ello es importante saber gestionar la paradoja que supone el difícil equilibrio entre la incertidumbre y la vulnerabilidad. “¿Quién no se siente vulnerable?”, se preguntó en voz alta.

Álvarez de Mon también hizo mención al talento como “un don natural para hacer ciertas cosas”, resaltando la importancia de conocer el talento de los colaboradores. Pasó revista a los rasgos del directivo como personas: carácter, humildad, disciplina, voluntad, esfuerzo, honestidad, valores, capacidad de aprender de los errores. Precisamente sobre este tema resaltó la necesidad de convertir los errores en fuentes de conocimiento y aprendizaje, soslayando la tentación de identificarlos con el fracaso.

CONCILIACIÓN, INMIGRACIÓN, DIVERSIDAD

Los temas de más candentes de la actualidad se desarrollaron en sendas mesas redondas. La primera se centró sobre “Nuevos retos para la Dirección de RR.HH.: conciliación trabajo y vida personal, inmigración, igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad”. Mateo Borrás, ex-presidente de Aedipe, fue el moderador de esta mesa en la que participaron: Isabel Martínez, Secretaria de Política Sindical de la UGT de Catalunya; Salvador Pedro Álvarez, Director General de Relaciones Laborales del Departamento de Treball de la Generalitat de Catalunya; y M^a Àngels Agulló, del Comitè Executiu de PIMEC.

Salvador Pedro Álvarez, director general de Relaciones Laborales del Departamento de Treball de la Generalitat de Catalunya, abrió la sesión ofreciendo una radiografía de la situación del empleo en Catalunya. Las cifras demostraron que los datos cuantitativos del empleo catalán son óptimos: más puestos de trabajo; tasa de ocupación superior a la media española y europea; incremento de la formalización de contratos indefinidos; tasa de paro casi dos puntos por debajo de la global española; supe-

va denominar “gent amb idees”, sobretot en empreses en les quals l'important no són les màquines, ni la mà d'obra operativa, “que avui són gairebé totes”. Va assegurar que “avui no tenim més remei que fer més coses amb menys recursos, amb menys persones, amb menys diners i en menys temps, per a assolir-lo cal comptar amb gent amb idees”. La clau és saber identificar a aquestes persones, començant per un bon procés de selecció i acabant per crear les condicions adequades perquè es quedin en l'empresa. En la seva opinió, “a la gent amb talent se la reté amb més talent i si no existeix serà molt difícil fer que es quedin aquestes persones que realment són interessants per a l'organització”.

La intervenció de Santiago Álvarez de Mon es va centrar en la figura del Director de RH des dels seus vessants personal i professional. “El directiu en el fons és una persona amb les seves pors i les seves debilitats, però també amb les seves fortaleses i les seves il·lusions”, va dir. Per això és important saber gestionar la paradoxa que suposa el difícil equilibri entre la incertesa i la vulnerabilitat. “Qui no se sent vulnerable?”, es va preguntar en veu alta.

Álvarez de Mon també va fer esment al talent com “un do natural per a fer certes coses”, ressaltant la importància de conèixer el talent dels col·laboradors. Va passar revista als trets del directiu com a persona: caràcter, humilitat, disciplina, voluntat, esforç, honestedat, valors, capacitat d'aprendre dels errors. Precisament sobre aquest tema va ressaltar la necessitat de convertir els errors en fonts de coneixement i aprenentatge, deixant de banda la temptació d'identificar-los amb el fracàs.

CONCILIACIÓ, IMMIGRACIÓ, DIVERSITAT

Els temes de més candent actualitat es van desenvolupar en sengles taules rodones. La primera centrada sobre “Nous reptes per a la Direcció de RH: conciliació treball i vida personal, immigració, igualtat d'oportunitats i gestió de la diversitat”. Mateo Borrás, expresident de Aedipe, va ser el moderador d'aquesta taula en la qual van participar: Isabel Martínez, Secretaria de Política Sindical de la UGT de Catalunya; Salvador Pedro Álvarez, Director General de Relaciones Laborales del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya; i M^a Àngels Agulló, del Comitè Executiu de PIMEC.

Salvador Pedro Álvarez, director general de Relaciones Laborales del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, va obrir la sessió oferint una radiografia de la situació de l'ocupació a Catalunya. Les xifres van demostrar que les dades quantitatives de l'ocupació catalana són òptimes: més llocs de treball; taxa d'ocupació superior a la mitjana espanyola i europea; increment de la formalització de contractes indefinits; taxa d'atur gairebé dos punts per sota de la global espanyola; superats



Karten Trebesch, director de Trebesch & Asociados y Gustavo Píera, socio fundador de CRM y autor de "La Travesía".



De arriba a abajo: Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent; Antonella Brogna, ex consejera delegada de Saatchi & Saatchi y Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE.



Isabel Martínez, UGT; Mateo Borrás, AEDIPE; Salvador P. Álvarez, Departament de Treball; M^a Angels Agulló, PIMEC; y Juan Manuel Tapia, CC.OO.



Joan A. Català, T-Systems; Carlos Viladrich, Adecco; Aurora Masip, Govern de Catalunya; Joan Carlos Xart, Indra; y Jesús García, Panrico.

rados los propósitos de la *estrategia de Lisboa* (objetivos de la UE para 2010) en ocupación femenina...

Cuantitativamente son excelentes resultados pero no podemos decir lo mismo de los datos cualitativos: la temporalidad es alta, sobre todo en jóvenes e inmigrantes; uno de cada cuatro trabajadores manifiesta que desconoce el tipo de contrato que tiene; en Prevención de Riesgos Laborales, cualquier cifra de siniestralidad siempre es demasiado; el salario de la mujer está un 70 por ciento en desventaja respecto al del hombre; la mujer directiva representa la mitad del porcentaje de hombres en puestos directivos; más del 45 por ciento de las mujeres presentan dificultades de conciliación profesional y personal (frente al cerca de 30% de los hombres); el 80 por ciento de la población ocupada a tiempo parcial son mujeres: la primera causa argüida por ellas para la reducción de jornada es el cuidado del hogar, los hijos y/o familia (la última para ellos de un listado de ocho opciones) mientras que la principal razón en los hombres es la formación y/o estudios.

Todo ello son datos extraídos de la I Encuesta de Condiciones Laborales a Catalunya, editada por el Departament de Treball el pasado mes de abril, y presentados por Álvarez. Con estas cifras en la mano, el director general de Relaciones Laborales presentó algunas de las actuales líneas de actuación del Departament de Treball dirigidas a mejoras laborales e incremento de oportunidades y una conclusión: sin calidad en el empleo no hay competitividad.

M^a Àngels Agulló, miembro del Comité Directivo de PIMEC, centró su exposición inicial en la pequeña empresa, en la que más se detecta una ostensible deficiencia en RRHH. En ellas la gestión de personas se lleva a cabo más por sentido común que por el diseño de políticas específicas. Y lanzó una propuesta de convergencia entre pequeña y gran empresa: las primeras pueden aprender mucho de los gestores de personas de la gran empresa (son interlocutores más válidos que los abogados a los que suelen recurrir en caso de problemáticas laborales) y pueden ofrecer, a cambio, una antelación de los contratamientos que se avecinan, ya que se detectan antes en la pequeña empresa. En cuanto a los retos de RRHH en

els propòsits de l'*estratègia de Lisboa* (objectius de la UE per a 2010) en ocupació femenina...

Quantitativament són excel·lents resultats però no podem dir el mateix de les dades qualitatives: la temporalitat és alta, sobretot en joves i immigrants; un de cada quatre treballadors manifesta que desconeix el tipus de contracte que té; en Prevenció de Riscos Laborals, qualsevol xifra de sinistralitat sempre és massa; el salari de la dona està un 70 per cent en desavantatge respecte al de l'home; la dona directiva representa la meitat del percentatge d'homes en llocs directius; més del 45 per cent de les dones presenten dificultats de conciliació professional i personal (enfrent del prop de 30% dels homes); el 80 per cent de la població ocupada a temps parcial són dones: la primera causa que aporten elles per a la reducció de jornada és la cura de la llar, els fills i/o família (l'última per a ells d'un llistat de vuit opcions) mentre que la principal raó en els homes és la formació i/o estudis.

Tot això són dades extretes de la I Encuesta de Condiciones Laborales a Catalunya, editada pel Departament de Treball el passat mes d'abril, i presentats per Álvarez. Amb aquestes xifres a la mà, el director general de Relaciones Laborales va presentar algunes de les actuals línies d'actuació del Departament de Treball dirigides a millores laborals i increment d'oportunitats i una conclusió: sense qualitat en l'ocupació no hi ha competitivitat.

M^a Àngels Agulló, membre del Comitè Executiu de PIMEC, va centrar la seva exposició inicial en la petita empresa, en la qual més es detecta una ostensible deficiència en RH. En aquestes empreses la gestió de persones es porta a terme més per sentit comú que pel disseny de polítiques específiques. I va llançar una proposta de convergència entre petita i gran empresa: les primeres poden aprendre molt dels gestors de persones de la gran empresa (són interlocutors més vàlids que els advocats als quals solen recórrer en cas de problemàtiques laborals) i poden oferir, a canvi, una antelació dels contrataments que s'apropen, ja que es detecten abans en la petita empresa. Quant als reptes de RH en la petita

la pequeña y mediana empresa apuntó tres: fomentar el trabajo como método integrador de la inmigración, establecer una formación reglada y conciliar como un derecho y una exigencia de la sociedad.

Isabel Martínez, que encabeza la Secretaría de Política Sindical de UGT, y que ha sido recientemente noticia por ser la primera mujer que estará al frente en materia sindical de un entorno calificado como 'masculino', la Secretaría de Construcción y Metal de UGT en Catalunya, se mostró a ella misma como ejemplo: el principio de igualdad se habrá conseguido cuando deje de ser noticiable que su futuro cargo lo ostenta una mujer. En este sentido destacó que la reciente Ley de Igualdad se erigía como una buena herramienta para la negociación colectiva y que más que en el salario de la mujer hay que hacer hincapié en las categorías profesionales, que es donde se encubren las diferencias salariales entre sexos. Y ello va unido a la conciliación: mientras sea el hombre el que aporte a casa un sueldo superior, será la mujer la que deberá renunciar o reducir vida laboral para tener cuidado de los suyos, ahora de sus pequeños y después de sus mayores. En este sentido, mostró además su desacuerdo en la nomenclatura utilizada: no se trata de conciliar vida laboral y vida familiar, sino vida laboral y personal (la familiar, por suerte o por desgracia, ya incide mucho más sobre las mujeres). Respecto a la inmigración destacó que es necesario contar con planes de acogida en las empresas y planes de formación, empezando por lo más básico: el idioma.

En representación de CCOO, contamos con Juan Manuel Tapia, responsable Negociación Colectiva CCOO-Cataluña, que apunta cuatro retos a tener en cuenta:

1. La organización flexible del trabajo, que debe ser negociada para ser consensuada y, consecuentemente, con cambios efectivos. Y no sólo del factor tiempo, también organizativa y funcionalmente.
2. El valor de la diversidad, en el que debe haber un cambio de óptica, tanto de la empresa como del sindicato, abogando por un cierto nivel de personalización, no individualizando pero sí estableciendo espacios comunes.
3. La promoción de empresas igualitarias y sanas, destacando que tras doce años de Ley de Prevención de Riesgos Laborales, aún nos encontremos en la situación en la que estamos. En cuanto a la igualdad, destacó que la conciliación no es el problema de fondo: se llegará a ella con planes de igualdad reales. Para ello contamos con una herramienta consensuada por técnicos empresariales y sindicales y que está a disposición de todos: el Manual de Valoración de Puestos de Trabajo.
4. El respeto a las instituciones laborales, encontrando a aquellos interlocutores válidos tanto en las empresas como en los sindicatos.

i mitjana empresa en va apuntar tres: fomentar el treball com a mètode integrador de la immigració, establir una formació reglada i considerar la conciliació com un dret i una exigència de la societat.

Isabel Martínez, que encapçala la Secretaria de Política Sindical d'UGT, i que ha estat recentment notícia per ser la primera dona que estarà al capdavant en matèria sindical d'un entorn qualificat com 'masculí', la Secretaria de Construcció i Metall d'UGT a Catalunya, es va mostrar a ella mateixa com exemple: el principi d'igualtat s'haurà aconseguit quan deixi de ser noticiable que el seu futur càrrec l'ostenta una dona. En aquest sentit va destacar que la recent Llei d'Igualtat s'erigiria com una bona eina per a la negociació col·lectiva i que més que en el salari de la dona cal posar l'accent en les categories professionals, que és on s'encobreixen les diferències salarials entre sexes. I això va unit a la conciliació: mentre sigui l'home el que porti a casa un sou superior, serà la dona la que haurà de renunciar o reduir vida laboral per tenir cura dels seus, ara dels seus petits i després dels seus majors. En aquest sentit, va mostrar a més el seu desacord en la nomenclatura utilitzada: no es tracta de conciliar vida laboral i vida familiar, sinó vida laboral i personal (la familiar, per sort o per desgràcia, ja incideix molt més sobre les dones). Respecte a la immigració va destacar que és necessari comptar amb plans d'acollida en les empreses i plans de formació, començant pel més bàsic: l'idioma.

En representació de CCOO, vam comptar amb Juan Manuel Tàpia, responsable de Negociació Col·lectiva CCOO-Cataluña, que va indicar quatre reptes a tenir en compte:

1. L'organització flexible del treball, que ha de ser negociada per a ser consensuada i, consegüentment, amb canvis efectius. I no només del factor temps, també organitzativa i funcionalment.
2. El valor de la diversitat, en el que hi ha d'haver un canvi d'òptica, tant de l'empresa com del sindicat, advocant per un cert nivell de personalització, no individualitzant però sí establint espais comuns.
3. La promoció d'empreses igualitàries i sanes, destacant que després de dotze anys de Llei de Prevenció de Riscos Laborals, encara ens trobem en la situació en la qual estem. Quant a la igualtat, va destacar que la conciliació no és el problema de fons: s'arribarà a ella amb plans d'igualtat reals. Per a això comptem amb una eina consensuada per tècnics empresarials i sindicals i que està a la disposició de tots: el Manual de Valoració de Llocs de treball.
4. El respecte a les institucions laborals, trobant interlocutors vàlids tant en les empreses com en els sindicats.

FLEXIBILIDAD Y MOVILIDAD

La segunda mesa redonda llevó por título: "Flexibilidad, movilidad y nuevas formas de trabajo". Aurora Masip, periodista y colaboradora de TV3, recientemente nombrada Directora de Comunicación del Govern de la Generalitat de Catalunya, actuó como moderadora de una terna compuesta por: Joan A. Catalá, Director de Human Resources de T-Systems Iberia; Carlos Viladrich, Director de Human Capital Solutions de Adecco; Joan Carles Xart, Director de Recursos Humanos de Indra y Jesús García, Director de Recursos Humanos de Panrico.

Carlos Vilarich, DRH del Grupo Adecco España, aportó datos sobre los importantes cambios demográficos y generacionales que estamos viviendo, que influyen decisivamente en el entramado empresarial, que se agravarán en un futuro y, la conclusión más importante, que son cambios para los que en la no estamos aún preparados. Por su parte, Joan Carles Xart, DRH de Indra, defendió que la flexibilización pasa por el uso intensivo de las TIC (nuevas tecnologías de la información) y el tratamiento de los espacios. En este sentido, fue interesante conocer como en Indra habían dispuesto de espacios abiertos y de 'mesas limpias', es decir, lugares de trabajo de uso colectivo. El propio Xart nos contó que no dispone de despacho propio y que ocupa cada día una mesa diferente en una planta diferente del edificio de Indra, con lo cual trabaja cada día rodeado de personas diferentes de la empresa. El cambio no fue fácil pero, tras la asimilación, se ha erigido como una buena herramienta de flexibilización.

Joan Antón Cátala, DRH de T-Systems Iberia, y por tanto, del mismo sector actividad que Indra, incidió igualmente en la importancia de las políticas de flexibilidad y movilidad como mecanismos de retención.

El contrapunto a todas estas prácticas lo ofreció el veterano Jesús García, DRH de Panrico. Para él, que forma parte de una empresa tradicional, de cadena de producción y transporte diario de productos frescos, las políticas expuestas por sus compañeros de mesa eran de otro planeta. Cuando se produce en fábrica ininterrumpidamente y se cuenta con más de 3.500 autónomos dependientes para la distribución del producto, hablar de flexibilidad, de ergonomía o de uso de nuevas tecnologías y espacios no ha lugar. Así que su exposición se centró básicamente en la reciente aprobación del Estatuto del Autónomo, y de cómo ello repercutía en mejoras para los miles de autónomos dependientes que ofrecen sus servicios a Panrico.

Las jornadas del I Foro de Dirección de Recursos Humanos en Barcelona se cerraron con una copa de cava ofrecida por gentileza de Codorniu.

Reportaje fotográfico: Denise Lew.

FLEXIBILITAT I MOBILITAT

La segona taula rodona tenia per títol: "Flexibilitat, mobilitat i noves formes de treball". Aurora Masip, periodista i col·laboradora de TV3, recentment nomenada Directora de Comunicació del Govern de la Generalitat de Catalunya, va actuar com a moderadora d'una terna composta per: Joan A. Català, Director de Human Resources de T-Systems Iberia; Carlos Viladrich, Director de Human Capital Solutions de Adecco; Joan Carles Xart, Director de Recursos Humans de Indra i Jesús García, Director de Recursos Humans de Panrico.

Carlos Vilarich, DRH del Grup Adecco Espanya, va aportar dades sobre els importants canvis demogràfics i generacionals que estem vivint, que influeixen decisivament en l'entramat empresarial, que s'agreuaran en un futur i, la conclusió més important, que són canvis per als quals no estem encara preparats. Per la seva banda, Joan Carles Xart, DRH de Indra, va defensar que la flexibilització passa per l'ús intensiu de les TIC (noves tecnologies de la informació) i el tractament dels espais. En aquest sentit, va ser interessant conèixer com a Indra havien disposat d'espais oberts i de 'taules netes', és a dir, llocs de treball d'ús col·lectiu. El propi Xart ens va explicar que no disposa de despatx propi i que ocupa cada dia una taula diferent en una planta diferent de l'edifici de Indra, amb la qual cosa treballa cada dia envoltat de persones diferents de l'empresa. El canvi no va ser fàcil però, després de l'assimilació, s'ha erigit com una bona eina de flexibilització.

Joan Antón Català, DRH de T-Systems Iberia, i per tant, del mateix sector d'activitat que Indra, va incidir igualment en la importància de les polítiques de flexibilitat i mobilitat com a mecanismes de retenció.

El contrapunt a totes aquestes pràctiques el va oferir el veterà Jesús García, DRH de Panrico. Per a ell, que forma part d'una empresa tradicional, de cadena de producció i transport diari de productes frescos, les polítiques exposades pels seus companys de taula eren d'un altre planeta. Quan hi ha un procés de producció ininterromput i es compta amb més de 3.500 autònoms depenents per a la distribució del producte, no és possible parlar de flexibilitat, d'ergonomia o d'ús de noves tecnologies i espais. Així que la seva exposició es va centrar bàsicament en la recent aprovació de l'Estatut de l'Autònom, i de com això repercutia en millores per als milers d'autònoms depenents que ofereixen els seus serveis a Panrico.

Les jornades del I Fòrum de Direcció de Recursos Humans a Barcelona es van tancar amb una copa de cava que va oferir Codorniu.

Traducció: Sebastià Castells, gerente de Aedipe Catalunya.