



En portada



De izquierda a derecha, Izy Behar, presidente de la European Association for People Management (EAPM); Roberto Luna, presidente de Aedipe, y Eric Roig, coordinador de desarrollo sostenible del Ayuntamiento de Valencia.

Las empresas van hacia equipos de 150 personas

El experto en técnicas modernas de gestión Charles Handy defiende un menor tamaño de las plantillas para poder cuidar el talento

PABLO SEMPERE Valencia

Las grandes compañías, tal y como son concebidas hoy en día, con enormes plantillas y distintos equipos de profesionales, van a desaparecer poco a poco. Y su lugar lo van a ocupar las pequeñas y medianas empresas, que están naciendo arropadas por el inmenso abanico tecnológico e innovador que se está desarrollando en los últimos años. Es una de las principales conclusiones a las que llegaron varios especialistas en recursos humanos y dirección de personas en la 49 edición del Congreso de la Asociación Española de Directivos y Desarrollo de Personas (Aedipe), que se celebró este jueves y viernes en Valencia y que albergó a cerca de 500 profesionales del sector. "Cuanto antes se den cuen-

ta las grandes empresas de esta realidad, antes podrán solventarla", afirmó el filósofo y escritor irlandés especializado en el comportamiento organizativo y *management*, Charles Handy: "Hay gran cantidad de señas que nos están adelantando esta realidad. Todas las grandes empresas y grupos están fusionándose con otros para mantener su posición. Tenemos la mitad de compañías que hace 20 años y obtienen la mitad de los beneficios que ganaban antes. El capitalismo corporativo ya no funciona" explicó.

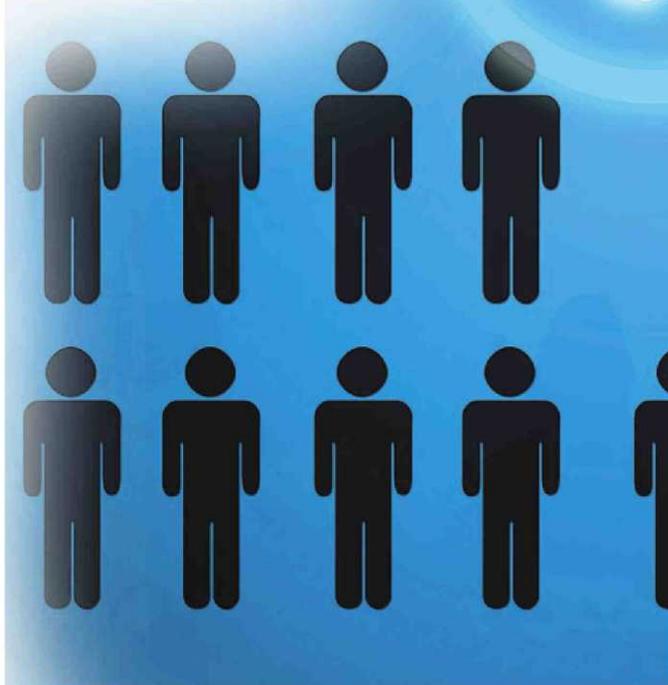
Para Handy, la sociedad se encuentra en un momento bastante turbulento debido al nuevo mundo en el que ha entrado, el de internet. "Será en los próximos dos decadas cuando veamos los efectos reales de esta revolución", apuntó. Por eso, previno, todas las instituciones

deben empezar ya a planificar ese camino. Tal y como explicó, el primer avión sin llevar un piloto en la cabina de mandos ya ha volado, "por lo que de aquí a un tiempo es bastante probable que tengamos empresas que puedan funcionar sin un número tan elevado de personas". Es por eso por lo que los jóvenes de hoy en día tendrán que desarrollar sus propias entidades para poder trabajar, desarrollar sus capacidades y cumplir con sus expectativas.

A este avance tecnológico, que cambiará todo el esquema y el funcionamiento de las compañías, hay que añadirle un factor más: cada vez menos jóvenes quieren encerrarse de por vida en una empresa. "Lo que quieren es aprender, para luego montar sus propios negocios", explicó Handy. Esta nueva ten-

"Los jóvenes quieren aprender para luego montar sus propios negocios", dice Handy

dencia está motivada por un cambio de mentalidad en el segmento de la población más joven, según explicó el catedrático de management en el departamento de management y marketing de la Kemmy Business School de la Universidad de Limerick (Irlanda), Michael Morley. Basándose en los datos de un estudio, que realizó este campus con cerca de 7.000 encuestados de varios países occidentales, explicó que casi un 50% de la gente que va al trabajo, no tiene certeza de qué se espera de ellos en su fase productiva. "La mitad de la gente siente que no encaja bien en el puesto que tiene", afirmó. Además, en la alta dirección, solo un 25% de los ejecutivos tiene una experiencia sustancial en el ámbito internacional, y dentro de las plantillas, el porcentaje de personas que de-





En portada



ACIERTOS Y ERRORES

La lujuria del área de personal

La internacionalización es uno de los retos de los recursos humanos. Las compañías cuentan, cada vez en mayor medida, con equipos compuestos por trabajadores provenientes de varias culturas y regiones, y tal y como apuntó Michael Morley, presidente de la International Federation of Scholarly Associations of Management, hay variables culturales, sociales y políticas detrás de cada una de las personas que conforman las plantillas. "Por eso necesitamos conocer todos los detalles de profesional, ya que si no, será imposible poder expresar su talento y sacar lo mejor de sí misma", afirmó.

Estudiar todos los factores que afectan a un empleado se ha

convertido en un requisito de los responsables de dirección y organización de personas. Y de la misma forma que los directivos y expertos en recursos humanos tienen la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos y dependen de sí mismos para ello, hay otros ámbitos que requieren la implicación de las instituciones.

El sistema educativo, afirmó el especialista en comportamiento organizativo y *management* Charles Handy, está preparando a las futuras generaciones para trabajar en las compañías, tal y como están concebidas hoy en día pero no para el futuro. "Aprender cosas de memoria no sirve para nada en la carrera profesional", explicó. Por encima

de la capacidad para unir equipos, obtener el máximo rendimiento de una plantilla y exprimir las facultades de los empleados, el buen directivo de organización de personas debe pelear siempre por provocar confianza para, a su vez, crear talento. "Cuando no puedes generar confianza, acudes al control, por lo que provocas más desconfianza aún", explicó José María Gasalla, profesor de comportamiento organizativo de personas de Deusto Business School.

Por eso, la confianza es uno de los elementos críticos dentro de cualquier tipo de relación, más allá de si esta se enmarca dentro de una organización. "Quien no logra generarla, no

consigue atraer talento, y sin talento, la innovación, el trabajo, el crecimiento, la externalización o la colaboración con otras empresas, quedan limitados", afirmó.

La autoconfianza, "ya que si no se apuesta por uno mismo, difícilmente van a hacerlo otros"; la autocrítica, el trabajar desde lo positivo, la coherencia, la autoeficiencia, la disciplina, son otros de los valores que resaltó el docente. Por su parte, Juan Carlos Cubeiro, consultor de talento en ManpowerGroup, explicó que el principal pecado capital de los departamentos de recursos humanos es la lujuria, "de quien cree que las personas son meros recursos".



El profesor de Deusto Business School José María Gasalla conversa con el consultor Juan Carlos Cubeiro.

clara estar motivado y alineado con los objetivos de la empresa es muy bajo. "Las nuevas generaciones no quieren vivir en esta situación", afirmó Morley, y es por eso por lo que muchas compañías se están quedando sin gente y sin valor.

Bien por ese cambio de rumbo que los jóvenes demandan o porque no quieren caer en las dinámicas de las que pecan gran parte de las compañías, es obvio que va a surgir un nuevo modelo de negocio. Según Handy, las plantillas de estas organizaciones van a estar divididas, como el tradicional trébol irlandés, en tres hojas o partes principales. Una de ellas es la de los trabajadores externos, que ayudan cuando se les requiere; otra, la de aquellos que trabajan a tiempo parcial, como técnicos y consultores. La tercera es la de las personas esenciales para

la compañía, las que tienen la propiedad intelectual de la organización y conocen sus competencias. "Hay que cuidarlas, conocerlas, alabarlas y moverte con ellas en un entorno personal. Ese es el principal trabajo de los responsables de recursos humanos, convertirlos en humanos con recursos".

Sin embargo, es en este punto donde aparece el mayor problema para Handy: "Si vas a utilizar los talentos de la plantilla y vas a tener gente en la que poder confiar, tu equipo no puede superar las 150 personas", explica el filósofo, que apunta a que si un responsable de recursos humanos tiene relación con un número mayor de empleados, saldrá del entorno personal y entrará en uno burocrático, impidiendo que desarrolle su labor de dirección de personas.

Los empleados deben saber que encajan en una compañía y estén así satisfechos en el trabajo

Descubrir y potenciar el talento de cada una de las personas que componen el equipo es la tarea principal del experto en recursos humanos. "Cada uno de nosotros tenemos un talento especial, y el trabajo de un gestor es sacar esa semilla y fertilizarla. Es ahí donde reside el reto", aseguró Handy, porque dentro de las organizaciones hay muchas personas que no se sienten implicadas en el proyecto de sus organizaciones. "Llegan para trabajar el tiempo justo y sin ninguna motivación, para que se les pague y poder irse a casa; en este caso, la empresa es, a menudo, una prisión", aseguró. Precisamente por esto, es vital saber darle la vuelta a la situación. "Es muy elevado el porcentaje de trabajadores que hace aquello para lo que son buenos

fuera del trabajo, que no se siente valorado o que no comparte las metas de la empresa", afirmó Morley.

Una de las claves, en este sentido, es invertir la pirámide, para que los empleados sepan que encajan en la compañía y estén así realmente satisfechos en sus puestos de trabajo. "Implicar a todas las personas que tienen algo que ver con la empresa, para que se sientan parte de ella y basan todas las decisiones en datos analíticos y estudios son otras dos de las señas de identidad del buen responsable de recursos humanos", aseguró Jean Michel Caye, director general del Boston Consulting Group en Francia. "Además hay que pensar en el talento del futuro, anticipándose con programas de formación", añadió.