FORO RRHH BARCELONA 2015
Crecer en positivo, cuestión de confianza

Un año más, Aedipe Catalunya celebró su jornada para la reflexión sobre la situación, el papel y las potencialidades de las áreas de recursos humanos. La propuesta desde la Asociación para este Foro RRHH Barcelona 2015 fue buscar respuestas a una pregunta muy oportuna después de años de una crisis que, a la luz de los indicadores al uso, y con todas las cautelas, parece disiparse: ¿cómo acometer el crecimiento de un modo distinto a como lo hicimos en el pasado? En definitiva, ¿cómo crecer bien?

Mónica Daluz

La jornada tuvo lugar el pasado 3 de junio en Barcelona, bajo el título *Liderando el crecimiento en positivo*. El cartel de ponentes, de primera magnitud, estuvo compuesto por Raúl Grijalba, presidente Ejecutivo de ManpowerGroup y presidente de Human Age Institute; Álex Rovira, empresario, conferenciante y escritor, además de mentor del área de Comunicación y Personas de Human Age Institute; Josef Ajram, bróker, triatleta y conferenciante; José García Montalvo, catedrático del departamento de Economía y Empresa de la UPF; y José María Gasalla, profesor de Deusto Business School y conferenciante internacional. El acto contó con representación institucional en su apertura, con Albert Carné, director general de Política y Promoción Económica de la Generalitat, y en su clausura, a cargo de Joan Aregio Navarro, secretario de Empleo y Relaciones Laborales del Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat.

El presidente de la Asociación, Ricard Alfaro, inició la presentación del acto con un mensaje de "reconocimiento a los hombres y mujeres que han trabajado en los recursos humanos durante este período de crisis y que tanto han hecho por nuestras empresas y por nuestras plantillas." Alfaro aludió a los últimos datos macroeconómicos referidos a Catalunya, que indican una recuperación, sobre la que se manifestó, en nombre de la Asociación, "moderadamente optimista pero rabiosamente realista"; datos que apuntan hacia un nuevo escenario en el que "si nadie lo estropea –ironizó el presidente–, parece que volveremos a gestionar desarrollo de negocio". También aludió al redimensionamiento en positivo que se está detectando en las organizaciones, con más contratación y recuperando presupuestos para formación y planes de desarrollo del talento. La jornada trató de dar pautas en este

Ricard Alfaro.

nuevo contexto, sobre todo a "tantos jóvenes profesionales de los RRHH que no han vivido otro escenario que el de la crisis", recordó Alfaro.

El presidente, tras mencionar sus expectativas para estos encuentros ("aprender, compartir y disfrutar"), informó a los presentes acerca del seguimiento del acto 'fuera de sala' a través de Twitter, una iniciativa que pretende que "el conocimiento que se genere en esta sala no se quede aquí", concluyó Alfaro.

El ciclo del talento

Raúl Grijalba, como representante del Human Age Institute, un espacio creado en 2010 para debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, habló de cómo desarrollar y retener el talento en el nuevo paradigma o "cómo velar para que no se nos vaya el talento que hemos conseguido durante este periodo de crisis." Asimismo, subrayó la importancia del 'ciclo del talento' en las empresas, basado, principalmente, en tres áreas: atraer, desarrollar y comprometer el talento. Algunas de sus recetas fueron: adaptar las estrategias ante el creciente desajuste del talento, observar cómo están cambiando los perfiles, e incrementar la capacidad para atraer candidatos, sobre los que advirtió que "llegan con conocimiento previo sobre nuestras empresas, para poder comprobar si somos la compañía donde quieren trabajar." "¿Somos compañías éticas, sostenibles y coherentes?", es la pregunta a la que Grijalba nos propone dar respuesta.

El paradigma psiconómico y la holística del talento

Una de las conferencias estelares corrió a cargo de Alex Rovira: *Creer, Crear y Lograr,* título también de su último libro. Para empezar, Rovira lanzó un puñado de datos con los que ir situando a los asistentes en el escenario que se avecina. "Vienen cambios –sentenció–, cambios muy fuertes." Habló de *tsunami* demográfico: "¿Saben ustedes que de aquí al 2050 el país del mundo que experimentará un mayor crecimiento demográfico no será ni China, que estará entonces en recesión demográfica, ni la India, que también estará en recesión demográfica? Será Nigeria, pues en ese año ya se habrá convertido en un país más poblado que los EE.UU." Rovira también citó el espectacular incremento de la esperanza de vida, "fruto de la farmacogenética y la nanotecnología", y planteó al auditorio una última e inquietante cuestión en forma de pregunta: "¿Saben ustedes que las 40 profesiones más requeridas en un futuro inmediato no tienen una titulación universitaria que pueda ofrecer la formación necesaria para su óptima empleabilidad?"

Raúl Grijalba.

En el pasado, la riqueza de las naciones venía definida por el territorio y el consecuente acceso a los recursos. Con el tiempo, el paradigma pasó a ser la demografía, es decir, las personas que hacían posible la obtención de la riqueza disponible; después nos sobrevino el paradigma industrial, conglomerado de procesos con los que poner en valor dichos recursos; luego entramos en el paradigma financiero, que permitió su explotación e impulso. Hoy, el paradigma es el talento, que Rovira definió como "la inteligencia triunfante"; en definitiva, creer que se puede. "En realidad –apuntó Rovira–, desde un punto de vista psicológico, no vivimos a la altura de nuestras posibilidades, sino a la altura de nuestras creencias, este hecho fundamental nos llevará a un nuevo paradigma: el paradigma psiconómico. La base de estos planteamientos es que la psicología crea la economía. "Porque nuestra psicología –puntualizó Rovira– es la calidad de nuestras actitudes, la calidad de nuestros pensamientos o razonamientos, la calidad de nuestras emociones, la calidad de nuestros principios y nuestros valores, y, como consecuencia, la calidad de nuestra mirada hacia el mundo, de nuestro conjunto de creencias." Rovira sostiene que si no hay calidad

Alex Rovira.

en todo ello es imposible que haya calidad en los procesos y resultados económicos: “Sin calidad psicológica es imposible que pueda haber calidad económica, o lo que es lo mismo, lo que genera miseria económica es la miseria moral.” Para Rovira, hablar de talento es hablar de valores, “porque sólo si hay valores somos capaces de generar valor”, aseguró. Pero ¿qué hay que hacer para impulsar el talento? Para empezar, el conferenciante afirmó que “no puede haber impulso del talento sin integridad ni ejemplaridad, sin una holística del ser humano, sin una visión global”, y señaló la relevancia de un nuevo liderazgo que ponga en acción una inteligencia ética, englobada en una cultura organizacional que así lo entienda. “Una persona con talento –dijo– es aquella capaz de generar utilidad, aptitud, aquella que tiene coraje y fuerza; hay que tener valor para dar valor a los valores.” Y al hilo de la cuestión, Rovira nos recuerda la paradoja de “cuántos empleados hemos contratado por su gran talento y despedido por su mal talante; personas incapaces de lidiar adecuadamente con un problema, incapaces de comunicar, de contener su ira y de generar ilusión y entusiasmo.”

Creer es poder

Bajo el título *No hay límites*, el bróker y triatleta Joseph Ajram, con marca personal donde las haya, a quien vemos exponer en televisión sus planteamientos económicos mientras exhibe sin pudor sus brazos tatuados de arriba a abajo, aportó su testimonio vital en una lúcida y entretenida conferencia, en la que arrancó la sonrisa de los asistentes en más de una ocasión. Creer que se puede… He aquí, de nuevo, la palabra que parece ser la llave del éxito en positivo: confianza. Ajram explicó cómo aplicar en las organizaciones las enseñanzas del mundo de la bolsa y los valores del deporte.

Elementos más valorados en un líder

Integridad 49%
Visión 15%
Experiencia.....12%
Inteligencia.....10%
Compasión 5%

Así se presentó: “El deporte es mi pasión y la bolsa es mi profesión, mi ilusión y mi sueño. A los 18 años compré las primeras acciones de Continental y perdí las 100.000 pesetas que invertí; lo que hasta entonces era una ilusión y un sueño se convirtió en un desafío: ¡quería recuperar mi dinero! –bromeó–. Matricularse en Dirección de Empresas no resultó cuando, decepcionado, descubrió que “la bolsa no se enseña” –le espetó el decano en segundo curso–. “Al día siguiente le dije a mi padre que dejaba la universidad. Todas las horas que invertía en el aula me las pasaría en la bolsa, aprendiendo a comprar barato y vender caro”. Pero volcarse en el mundo de los parqués le absorbió de modo tal que fue abandonando todas sus aficiones, hasta que una frase reveladora de un buen amigo le hizo, de nuevo, cambiar el rumbo de su vida: “Joseph, te equivocas, ¿eres consciente de que a lo máximo que vas a poder aspirar en tu vida es a ser propietario del 33% de ella?”. “Al llegar a casa, dije que quería dejar mi trabajo y ser dueño de mi vida; con tiempo para mi pasión: ir en bicicleta. Fue la mejor decisión de mi vida.”

Con estos ejemplos, Ajram nos mostró que todo el mundo tiene la capacidad de emprender. Señaló la importancia de saber perder, de tener presente la pérdida limitada para obtener un beneficio ilimitado: “En cualquier decisión que toméis lo que

Joseph Ajram.

ganéis tiene que ser mayor a lo que estáis dispuestos a perder"; recomendó buscar las ventanas de eficiencia: "La bolsa me ha enseñado a ser eficiente, a entender que yo no le puedo pedir a mi equipo el 100%, ocho horas al día, cinco días a la semana; la gente quiere salir, chatear, comer, entrenar…" Para ello, recomendó localizar a la competencia, y con respecto a la suya, estaba claro: "Yo los tengo localizadísimos –dijo–: ¡los americanos! Y, ¿qué hacen ellos de nueve a 12 de la mañana?: ¡Dormir! Ese es el momento en el que la bolsa es más eficiente. A partir de las tres de la tarde abre Wall Street y es más difícil ganar en la bolsa española. Hay que localizar esas ventanas en las que tenemos que trabajar al 200%; en horas prescindibles, la gente puede hacer sus cosas… Vuestro equipo también tiene derecho a conseguir la fórmula de la felicidad."

"Delegar no es dejadez; delegar es confiar, es una inyección de moral para nuestro equipo."

Ajram también habló de la importancia del fraccionamiento de objetivos, estableciendo una analogía entre su aplicación en la empresa y su experiencia durante su participación en el Marathon des Sables, en el que superó el reto de completarlo utilizando la estrategia de ofrecerse pequeñas recompensas cada 15 minutos, prescindiendo de los avituallamientos, más espaciados, ofrecidos por la organización. Otros consejos de Ajram: creer en uno mismo; aprender a delegar: "Delegar no es dejadez; delegar es confiar, es una inyección de moral para nuestro equipo"; analizar los errores; y buscar el equilibrio entre éxito y fracaso: "Siempre que he pensado que he llegado al éxito, o que algo estaba 'chupado', me he relajado y he perdido."

Economía tecnológica o la segunda revolución de las máquinas

Y después de la crisis, ¿qué…? fue el título de la ponencia del profesor

José García Montalvo.

José María Gasalla.

José García Montalvo, quien anunció la llegada de la segunda revolución de las máquinas, en la que éstas son sustitutivas del trabajo humano, "incluso del no manual o de cuello blanco" –advirtió–, en contraposición a la primera revolución industrial que concluía que las máquinas son complementarias al trabajo humano. Y es que si la globalización fue el debate económico del siglo XX, el debate económico del siglo XXI será el cambio tecnológico.

El profesor García citó algunos de los datos más significativos sobre la recuperación económica, datos que matizó aludiendo a algunas incertidumbres del panorama económico y político tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y lanzando un mensaje de advertencia: "El aumento del pastel no implica nada sobre la distribución de la renta o la riqueza; la desigualdad de la renta está incrementando", aseveró. Habló de una "recuperación sin empleo" y puntualizó que "la igualdad extrema, con desempleo, genera también aumentos de la desigualdad." Con respecto a la productividad se preguntó si la manera de medirla en el mundo analógico es adecuada para un mundo digital, aludiendo al PIB como "una medida convencional en la quedan fuera muchas cosas, incluidos bienes de precio cero", y argumentó que "el problema surge cuando las empresas, como consecuencia de las nuevas tecnologías, requieren menos trabajo no cualificado y tienen que pagar más por el cualificado, generando beneficios menores que no permiten compensar la pérdida de los trabajadores que ganan menos."

Sobre tecnología, y su incidencia en la economía que viene, habló García de las aplicaciones del *big data,* en relación a cuyo mercado laboral apuntó que "en estos tiempos hay una pelea enorme por contratar matemáticos y estadísticos, para los departamentos de *predictive analytics* de las empresas, que sepan utilizar todo tipo de algoritmos." En la palestra, un entramado digital que tendrá sus pros y sus contras, permitirá, por ejemplo, un mejor emparejamiento entre puestos de trabajo y candidatos, pero también causará estragos, ya lo está haciendo, en otros sectores. Ahí está Amazon, donde el sistema de recomendación basado únicamente en datos "ganó por goleada" –dijo el profesor García Montalvo– al sistema de críticos; como consecuencia, todos los críticos fueron despedidos. Hoy una tercera parte de las ventas de Amazon son el resultado de este sistema personalizado de recomendación.

Y, para concluir, una cita muy ilustrativa de Brian Krzanich, CEO de Intel, mencionada por García: "Si un Wolkswagen Beetle hubiera mejorado a la velocidad de la ley de Moo-

re desde 1971 hoy podrían circular a 300.000 millas por hora. Se podrían hacer 2.000.000 de millas con un galón de gasolina, y todo eso por ¡4 céntimos de dólar!".

Aprendizaje y confianza

Cómo conseguir a través de la confianza generar entornos de compromiso fue el elemento central del mensaje de José María Gasalla, con una ponencia repleta de golpes de efecto con los que asegurarse la atención del público. Sorprendió a los asistentes con una espectacular entrada, pelota de baloncesto en mano. Tras interrogar al auditorio sobre quién no había jugado nunca al baloncesto, se fraguaba que alguien, aquel día, iba a aprender a hacerlo… La anécdota sirvió para lanzar un mensaje claro: "Debemos estar dispuestos a hacer cosas que nunca hemos hecho, y éste es el gran desafío." Recordó que los adultos somos seres programados y que nuestro cerebro, incapaz de trabajar a nivel consciente durante largas jornadas, se coloca en 'modo automático', es decir, induce comportamientos procedentes directamente desde el inconsciente, implantados a lo largo de toda nuestra vida y que definen nuestra visión de la realidad, estableciéndose así una serie de paradigmas que provocan lo que Gasalla llama 'rutinas útiles'. "El problema viene cuando dichas rutinas dejan de ser útiles. Y no es fácil para un adulto cambiar algo que le sale automáticamente. Hay que aceptar que tu rutina útil ya no es útil, reconocerlo con humildad y desaprender para reaprender. Lo llamo el ciclo vital ADR: aprender, desaprender y reaprender."

> **"Observa tu predisposición a ser feliz, y observa tu decisión de ser feliz."**

También se refirió a la felicidad, asegurando que "tenemos muchos impedimentos para llegar a ella, el primero es que nos han contado que la felicidad es un *output*. Y yo creo que es un *input*: observa tu predisposición a ser feliz, y observa tu decisión de ser feliz."

Y sobre el tema central, la confianza, Gasalla expuso cómo ésta incide en los resultados de las organizaciones: "El modelo de la confianza es un modelo psico-socio-económico, y es así porque cuando tú no confías, introduces más control y así creas más desconfianza y habrás de aumentar el control, y así sucesivamente." Gasalla cifró los costes de la desconfianza en más del 20%: "Gastamos cantidad de dinero por no confiar". Ante una variable tan inestable como es la confianza, difícil de ganar y que tardamos muy poco en perder, el profesor recomendó trabajar sobre algunos aspectos específicos para conseguir inspirar confianza. En primer lugar, la autoconfianza, y propone hacerlo sobre cinco parámetros: autoconcepto, autoestima, autocrítica, autoeficiencia y autodisciplina. Además, recomienda reforzar lo que él llama las 7 C: competencia profesional, consciencia del otro, claridad, cumplimiento, coherencia, consistencia y coraje. "Si tú vas trabajando –dijo– con comportamientos que derivan de esas 7 C, reforzando y penalizando comportamientos, vas a crear un ambiente de confianza y vas a conseguir el compromiso de las personas."

Gasalla citó a Confucio con atino: "Tres cosas son necesarias para gobernar: armas, comida y confianza, y si no se pueden tener las tres, abandone primero las armas y después la comida."

La teoría del… *input*

El devenir de las sociedades es fruto del conjunto de las construcciones mentales de los individuos que las componen. Conocer nuestros mecanismos motivacionales y comportamentales, nuestros procesos de toma de decisiones y nuestras propias trampas emocionales, nos ayudará a contrarrestar las consecuencias de la velocidad de los cambios que nos hacen funcionar 'en automático' y tirar de nuestro inconsciente y, en consecuencia, errar. Hoy, las reflexiones desde los diversos ámbitos en torno a cómo mejorar, vienen a converger en un mismo lugar, un lugar muy cercano y amigable, y al mismo tiempo desconocido e inaccesible: nosotros mismos. Tal como ponen sobre la mesa los expertos que nos ilustraron a lo largo de la jornada, creer en nosotros y en los demás, poner en valor nuestros valores, y una buena salud psicológica extraerán el mejor talento, el buen talento, generando un nuevo liderazgo basado en la inteligencia ética; ello nos dará la agilidad y flexibilidad para afrontar con éxito los cambios, y ayudará a romper algunas de las numerosas trabas a la felicidad que nosotros mismos nos ponemos. Así que todo está en nosotros. El reto de este nuevo talento comprehensivo será ponerlo al servicio del conjunto de la sociedad.

Por cierto, los ponentes citaron, entre otras, dos referencias bibliográficas que nadie debería dejar de leer: *Los martes con mi viejo profesor*, de Mitch Albom, y *El hombre en busca de sentido*, de Viktor Frankl. Y una última recomendación: la impresionante historia de superación de Dick Hoyt, expuesta durante la jornada de la mano de Alex Rovira. No les cuento nada, búsquenla en YouTube y véanla. Comprobarán que sí se puede.