

# El camino a la sencillez

Marcet apuesta por un 'management' humanista que gestione la complejidad actual, sin aumentarla

Justo Barranco

Empresas con multitud de escalafones para tomar decisiones simples. Empresas que se lían con más tecnología de la que necesitan. Organizaciones que se pierden en sus propios vericuetos. Innovaciones que fracasan porque tratan de hacer muchas cosas nuevas, cuando solo necesitan una mejor que lo que ya había. Como aseguraba el gran gurú Peter Drucker, la mayoría de veces eso que llamamos *management* es hacer difícil que la gente haga su trabajo. Y, después de haber trabajado en los últimos veinte años con más de 500 empresas, el autor de *Management del sentido común*, el consultor en estrategia, innovación y transformación Xavier Marcet reconoce que no siempre ha encontrado en ellas ese sentido que, como reza el adagio, es el menos común.

Hay un *management*, admite, que se cree más importante si hace las cosas complicadas. El piensa que para sofisticar sirve cualquier, pero alcanzar la sencillez está en manos de unos pocos. En tiempos de creciente complejidad, gestionarla sin incrementarla es un gran reto. Un sentido común y una sencillez que, recuerda, forman parte del *management* humanista por el que apuesta y que no la aportan las máquinas ni la IA, sino las personas.

Frente a lo que llama con humor un *management* prêt-à-porter que cree en metodologías salvadoras y en la tecnología como el nuevo demiurgo, y que en manos de mediocres se convierte en un *management* de todo a cien, el que propone,



PETERHOWELL / GETTY



**MANAGEMENT DEL SENTIDO COMÚN**  
Xavier Marcet

Plataforma. Barcelona, 2024  
148 p. | Papel 17 €

dice, se preocupa de preguntas como: ¿qué necesita mi cliente que no me sepa expresar? ¿Mis clientes están preparados para esta innovación? ¿Quién puede desplegar los planes, las estrategias? Y, ¿cómo ayudar a los demás a sacar su mejor versión? Ante retos similares hay soluciones diversas porque los protagonizan personas diversas. No pensar, sintetiza, nos vuelve mediocres. ¿Lo básico? Foco en el cliente, eficiencia, cuidado de la tesorería, equipos de gente adecuada, equilibrio entre presente y futuro, capaci-

dad de aprender, líderes que no solo piensan en ellos y en el corto plazo y respeto. Y ser socialmente positivos. Y para tomar decisiones hay que utilizar datos y ojos y pensar, pero también contemplar la emoción y la intuición. Agilidad y paciencia. Pasión y compasión.

Un *management* que, si en la era industrial tenía trabajadores manuales, y en la de la información, trabajadores del conocimiento, en la de la IA requerirá trabajadores del pensamiento, cuya principal competencia será pensar para decidir, operar, impactar. Cuando la tecnología se democratiza, la diferencia, dice, la ponen las personas.

Y para Marcet, liderar es influir para crear oportunidades, concretarlas y compartirlas, habilitándolos para crecer haciendo crecer a los demás. Líderes que se enfocan, piensan por sí mismos, ayudan a interiorizar los cambios, basados en el aprendizaje y no en autoridad. Que vacían las agendas de reuniones y las llenan de sentido. Que entienden la empresa como una comunidad de gente que viaja de un propósito a un legado y que es posible crear empresas que defienden su competitividad sin perder el alma.

EL HEADHUNTER

Samuel Pimentel

Lid editorial  
Córdoba, 2024  
284 p. | Papel 23,95 €



Un caso de una escuela de negocios, la historia de un emprendimiento. El del propio autor, *headhunter* y cofundador hace 15 años de la que hoy es una

empresa de servicios globales de recursos humanos. En un libro plagado de testimonios, Pimentel aborda desde el sector de selección de personal a las fases de una empresa, su nombre, los inversores y por supuesto su propósito, desde la misión a la promesa de marca. Pasando por la expansión internacional o por la crisis de la covid y su opinión sobre el teletrabajo.

EXCELENCIA OPERACIONAL 360°

Javier Sánchez Prieto

Libros de Cabecera  
Barcelona, 2024  
220 p. | Papel 27,55 € | e-book, 20 €



Una síntesis de los principios y las mejores prácticas para la gestión operacional de la empresa escrita desde la perspectiva de que mejorar los resultados no

es solo una cuestión de tener al líder adecuado, como un gerente con perfil exigente y centrado en la obtención de los objetivos que genere la tensión necesaria para conseguirlos, o uno con capacidad de liderazgo que genere buen ambiente y motive al equipo. Obtener los mejores resultados de forma sostenible, asegura, es una cuestión de sistema y de cultura para sustentarlo.

CÓMO TRANSFORMAR DESDE EL CONSEJO

Susana Quintás, Patxi Barceló y Myriam Alcaide (coords.)

Lid editorial. Córdoba, 2024  
256 p. | Papel 23,95 €



Un libro dirigido a ayudar a transformar a las empresas *mid cap* no cotizadas, las medianas y grandes empresas con facturación superior a 10 millones,

desde un gobierno corporativo de calidad y efectivo. Las claves para la expansión internacional, la importancia de que el consejo de administración supervise el capital intelectual de la empresa y de que los consejeros se formen continuamente, el poder transformador de la inteligencia artificial, la ciberseguridad o la gestión de riesgos son algunos de los temas que aborda el libro.

Guido Stein

Profesor del IESE

## Edadismo laboral: el talento oculto



El edadismo en el trabajo, una discriminación hacia personas mayores, aprovecha miedos e ignora que envejecer es univer-

sal. Este *ismo* es aún tolerado, aunque todos lo experimentamos. Las organizaciones deben promover la inclusión para todas las edades, evitando daños individuales y organizacionales. La convergencia de despidos, incertidumbre económica postpandemia y avances tecnológicos, como la IA, afecta especialmente a los *Yold* (jóvenes y mayores). Una encuesta de la Asociación Americana de Personas Retiradas del 2022 muestra que el 80% de trabajadores entre 40 y 65 años enfrentaron edadismo, el porcentaje más alto desde el 2003.

A diferencia de la generación Z y los *millennials*, los *Yold* han tenido que adaptarse a tecnologías emergentes a lo largo de sus carreras. Ingresaron al mercado laboral antes del correo electrónico y se han adaptado a internet, la web 2.0 y la inteligencia artificial, una trayectoria que evidencia su capacidad de aprendizaje y adaptación.

El programa *Hidden Workers Untapped Talent* de Accenture busca identificar y aprovechar a los talentos mayores, no visibles por sesgos en contratación y barreras sistemáticas. En una encuesta de Accenture, solo el 25% de 2.275 líderes senior en Alemania, Reino Unido y EE. UU. reportó esfuerzos para contratar personas en edad de jubilación. Y otra encuesta a más de 2.000 empleadores y 8.000 empleados reveló que el 87,5% cree que su solicitud es descartada por no cumplir con todos los criterios, a pesar de su capacidad para el trabajo.

Los estereotipos de edad no solo provocan discriminación directa, sino también un bajo rendimiento laboral. Esto ocurre de dos maneras:

**Edadismo**

**La generación senior ha atravesado varias etapas y ha demostrado tener capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos**

una externa, cuando el trabajador intenta evitar confirmar el estereotipo, y una interna, cuando se internalizan estos prejuicios, afectando la memoria y el rendimiento cognitivo. Incluso si el rendimiento real no se ve afectado, la prevalencia de creencias edadistas entre compañeros puede dañar la organización al

fomentar la formación de grupos internos, impactando negativamente en la productividad, creatividad e innovación.

Los *Yold* deben enfatizar su disposición para aprender, su trabajo en equipo y adaptabilidad, cambiando el enfoque de su edad hacia sus habilidades transferibles, lo cual incrementa sus posibilidades de empleo. El modelo *Acknowledge-Grow-Embrace* (AGE) propone convertir la motivación extrínseca en intrínseca en temas de edad. La etapa "reconocer" requiere que la organización acepte la posible existencia de edadismo, incluso con políticas antidiscriminatorias. Los trabajadores mayores demuestran estabilidad emocional y son propensos a resolver conflictos. En las estrategias de diversidad, equidad e inclusión, la edad ha quedado rezagada. Las empresas no solo frenan a trabajadores de mediana edad, sino que pierden la oportunidad de establecer prácticas inclusivas. |

Cuando la tecnología madura, la diferencia son las personas

La IA requerirá trabajadores del pensamiento que piensen para decidir e impactar