

El camí a la senzillesa

Marcet aposta per un 'management' humanista que gestioni la complexitat actual, sense augmentar-la

Justo Barranco

Empreses amb multitud d'escalfons per prendre decisions simples. Empreses que s'emboliquen amb més tecnologia de la que necessiten. Organitzacions que es perden en les seves pròpies tortuositats. Innovacions que fracassen perquè proven de fer moltes coses noves, quan només en necessiten una de millor que el que ja hi havia. Com assegurava el gran guru Peter Drucker, la majoria de vegades el que anomenem *management* és complicat perquè la gent faci la seva feina. I, després d'haver treballat els últims vint anys amb més de 500 empreses, l'autor de *Management del sentido común*, el consultor en estratègia, innovació i transformació Xavier Marcet reconeix que no sempre hi ha trobat aquell sentit que, com resa l'adagi, és el menys comú.

Hi ha un *management*, admet, que es creu més important si fa les coses complicades. Ell pensa que per sofisticar serveix qualsevol, però arribar a la senzillesa és en mans d'uns pocs. En temps de creixent complexitat, gestionar-la sense incrementar-la és un gran repte. Un sentit comú i una senzillesa que, recorda, formen part del *management* humanista pel qual aposta i que no l'aporten les màquines ni la IA, sinó les persones.

Enfront el que anomena amb humor un *management* prêt-à-porter que creu en metodologies salvadores i en la tecnologia com el nou demitürg, i que en mans de mediocres es converteix en un *management*



PETERHOWELL / GETTY



MANAGEMENT DEL SENTIDO COMÚN
Xavier Marcet

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

de tot a cent, el que proposa, diu, es preocupa de preguntes com: Què necessita el meu client que no em sàpiga expressar? Els meus clients estan preparats per a aquesta innovació? Qui pot desplegar els plans, les estratègies? I, com ajudar els altres a treure la seva millor versió? Davant reptes semblants hi ha solucions diverses perquè els protagonitzen persones diverses. No pensar, sintetitzar, ens torna mediocres. El bàsic? Focus en el client, eficiència, cura de la tresoreria, equips de gent adequada, equilibri

entre present i futur, capacitat d'aprendre, líders que no només pensen en ells i a curt termini, i respecte. I ser socialment positius. I per prendre decisions cal utilitzar dades i ulls i pensar, però també preveure l'emoció i la intuïció. Agilitat i paciència. Passió i compassió. Un *management* que, si en l'era industrial tenia treballadors manuals, i en la de la informació, treballadors del coneixement, en la de la IA requerirà treballadors del pensament, la principal competència del qual serà pensar per decidir, operar, impactar. Quan la tecnologia es democratitza, la diferència, diu, la posen les persones.

I per Marcet, liderar és influir per crear oportunitats, concretar-les i compartir-les, habilitant-nos per créixer fent créixer els altres. Líders que s'enfoquen, pensen per si mateixos, ajuden a interioritzar els canvis, basats en l'aprenentatge i no en l'autoritat. Que buiden les agendes de reunions i les omplen de sentit. Que entenen l'empresa com una comunitat de gent que viatja d'un propòsit a un llegat i que és possible crear empreses que defensen la seva competitivitat sense perdre l'ànima.

EL HEADHUNTER

Samuel Pimentel
Lid editorial
Còrdova, 2024
284 p. | paper, 23,95 €



Un cas d'una escola de negocis, la història d'una empremadoria. El del mateix autor, *headhunter* i cofundador fa 15 anys de la que avui és una empresa de

serveis globals de recursos humans. En un llibre farcit de testimonis, Pimentel aborda des del sector de selecció de personal fins a les fases d'una empresa, el seu nom, els inversors i, per descomptat, el seu propòsit, des de la missió fins a la promesa de marca. Passant per l'expansió internacional o per la crisi de la covid i la seva opinió sobre el telerebrell.

EXCELENCIA OPERACIONAL 360°

Javier Sánchez Prieto
Libros de Cabecera
Barcelona, 2024
220 p. | paper, 27,55 € | e-book, 20 €



Una síntesi dels principis i les millors pràctiques per a la gestió operativa de l'empresa escrita des de la perspectiva que millora els resultats no és

només una qüestió de tenir el líder adequat, com un gerent amb perfil exigent i centrat en l'obtenció dels objectius que generi la tensió necessària per aconseguir-los, o un amb capacitat de lideratge que generi bon ambient i motivi l'equip. Obtenir els millors resultats de manera sostenible, assegura, és una qüestió de sistema i de cultura per sustentar-ho.

CÓMO TRANSFORMAR DESDE EL CONSEJO

Susana Quintás, Patxi Barceló i Myriam Alcalde (coords.)
Lid editorial, Còrdova, 2024
256 p. | paper, 23,95 €



Un llibre dirigit a ajudar a transformar les empreses *mid cap* no cotitzades, les mitjanes i grans empreses amb facturació superior a deu mili-

ons, des d'un govern corporatiu de qualitat i efectiu. Les claus per a l'expansió internacional, la importància que el consell d'administració supervisi el capital intel·lectual de l'empresa i que els consellers es formin contínuament, el poder transformador de la intel·ligència artificial, la ciberseguretat o la gestió de riscos són alguns dels temes que aborda el llibre.

Guido Stein

Professor de l'IESE

Edatisme laboral: el talent ocult



L'edatisme a la feina, una discriminació cap a gent gran, aprofita les pors i ignora que envellir és universal. Aquest *isme*

encara és tolerat, malgrat que tots l'experimentem. Les organitzacions han de promoure la inclusió per a totes les edats i han d'evitar danys individuals i organitzacionals. La convergència d'acomiadaments, incertesa econòmica postpandèmia i avenços tecnològics, com ara la IA, afecta especialment els *Yold* (joves i grans). Una enquesta de l'Associació Americana de Persones Retirades del 2022 mostra que el 80% dels treballadors d'entre 40 i 65 anys van afrontar edatisme, el percentatge més alt des del 2003.

A diferència de la generació Z i els *millennials*, els *Yold* s'han hagut d'adaptar a tecnologies emergents al llarg de la seva carrera. Van ingressar al mercat laboral abans del correu electrònic i s'han adaptat a internet, el web 2.0 i la intel·ligència artificial, una trajectòria que n'evidencia la capacitat d'aprenentatge i adaptació.

El programa *Hidden Workers Untapped Talent*, d'Accenture, pretén identificar i aprofitar als talents grans, no visibles per biaixos en contractació i barreres sistemàtiques. En una enquesta d'Accenture, només el 25% dels 2.275 líders sèniors a Alemanya, el Regne Unit i els EUA van reportar esforços per contractar persones en edat de jubilació. I una altra enquesta a més de 2.000 ocupadors i 8.000 treballadors va revelar que el 87,5% creuen que la seva sol·licitud és descartada perquè no compleix tots els criteris, malgrat la capacitat per a la feina.

Els estereotips d'edat no només provoquen discriminació directa, sinó també un baix rendiment laboral. Això

passa de dues maneres: una d'externa, quan el treballador intenta evitar confirmar l'estereotip, i una d'interna, quan s'internalitzen aquests prejudicis, que afecten la memòria i el rendiment cognitiu. Fins i tot si el rendiment real no es veu afectat, la prevalença de creences edatistes entre companys pot perjudicar l'organització a l'hora de

fomentar la formació de grups interns, i impactar negativament en la productivitat, creativitat i innovació.

Els *Yold* han d'emfatitzar la disposició per aprendre, el treball en equip i l'adaptabilitat, i han de canviar l'enfocament de l'edat cap a les habilitats transferibles, cosa que incrementa les possibilitats d'ocupació. El model *Acknowledge-Grow-Embrace* (AGE) proposa de convertir la motivació extrínseca en intrínseca en temes d'edat. L'etapa "reconèixer" requereix que l'organització accepti la possible existència d'edatisme, fins i tot amb polítiques antidiscriminatòries. Els treballadors grans demostren estabilitat emocional i són propensos a resoldre conflictes. En les estratègies de diversitat, equitat i inclusió, l'edat ha quedat endarrerida. Les empreses no només frenen treballadors de mitjana edat, sinó que també perden l'oportunitat d'establir pràctiques inclusives. |

Quant la tecnologia madura, la diferència són les persones

La IA requerirà treballadors del pensament que pensin per decidir i impactar